

308902
1

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA LITO OFFSET NACIONAL, S. A. DE C. V.

Trabajo que como resultado del Seminario de
Investigación presenta como tesis

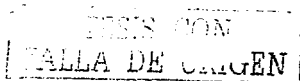
PEDRO BARBABOSA ESCUDERO

Para optar por el título de
Licenciado en Administración

Director de Tesis:

LIC. BERNARDO MENDEZTORRES ORTIZ

México, D. F.



2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

Dedico este trabajo de tesis

A mi abuelo Don Jorge Barbabosa Herrera, por inculcarme su amor al trabajo y que en la familia esta toda la felicidad que se puede encontrar.

A mi padre el Arq. Jorge Víctor Barbabosa Torres por transmitirme su espíritu de lucha y por su ejemplo a seguir y el de mis antepasados.

A mi madre Carmen Cecilia Escudero Sada por enseñarme a luchar y a vender.

Al Lic. Bernardo Mendeztorres Ortiz por ser el mejor maestro de administración de todos mis estudios.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo profesional

NOMBRE: PEDRO BARBABOSA ESCUDERO

FECHA: 6 NOVIEMBRE 03

FIRMA: 

B

TESIS CON
FALLA DE CUBIEN

TESIS

INDICE

CAPITULO PRIMERO

PANORAMA GENERAL DE LAS ARTES GRAFICAS Y EL CALENDARIO DE PARED.

1	Industria de las Artes Gráficas en el Mundo	1
1.1	Antecedentes de las Artes Gráficas en el mundo	1
1.2	Evolución	3
1.3	Perspectivas	7
2	Industria de las Artes Gráficas en México	7
2.1	Periodo Prehispánico	8
2.2	Virreinato	9
2.3	Guerra de Independencia	12
2.4	México Independiente	12
2.5	Porfirismo	13
2.6	Epoca Actual	14
2.7	Perspectivas	19
3	El Calendario de Pared	19
3.1	La Medición del Tiempo	20
3.2	Origen del Calendario Actual	21
3.3	Calendario Romano	21
3.4	Reforma Juliana	22
3.5	Reforma Gregoriana	22
3.6	Calendario Eclesiástico	23
4	El Calendario de Pared en México	25
4.1	Antecedentes	26
4.2	Calendario Azteca	26
4.3	Virreinato	27
4.4	Epoca Independiente	29
4.5	Epoca Moderna	30

C

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.5.1 Jesús de la Helguera	33
4.5.2 Ermilo Campos	35
4.6 Fabricantes de Calendarios	35
4.6.1 Promociones Gráficas Mexicanas	36
4.6.2 Ideas y Promociones, S.A. de C.V.	37
4.6.3 Perspectivas del Calendario de Pared en México	38

CAPITULO SEGUNDO

1.- ADMINISTRACION, TEORIA GENERAL

1.1 Definición de Administración	39
1.2 Ciencia, Técnica o Arte	39
1.3 Proceso Administrativo	40

2.- PLANEACION

2.1 Pasos de la Planeación	41
2.2 Conciencia de la Oportunidad	41
2.3 Determinación de Objetivos	41
2.4 Establecimientos de Premisas	41
2.5 Determinación de Vías Opcionales	42
2.6 Evaluación de Vías Opcionales	42
2.7 Selección de una vía	42
2.8 Formulación de Planes Derivados	42
2.9 Expresión Numérica de los Planes a Través de Presupuestos	43
2.10 Tipos de Planes	43
2.11 Propósitos o Misiones	43
2.12 Objetivos	43
2.13 Estrategias	44
2.14 Políticas	44
2.15 Procedimientos	44
2.16 Reglas	45
2.17 Programas	45
2.18 Presupuestos	45


3.- ORGANIZACIÓN

3.1 Organización Formal e Informal	46
3.2 Proceso de Organización	47
3.3 División del Trabajo y Organigramas	48
3.4 Tipos Básicos de Organigramas	50

D

TESIS CON
FALLA DE CUBRIR

3.5	Departamentalización	51
3.6	Por Números Simples	51
3.7	Por Funciones	51
3.8	Por Territorio o Geografía	52
3.9	Por Clientes	52
3.10	Por Proceso o por Equipo	53
3.11	Por Producto	53
3.12	Por Canales de Comercialización	54
3.13	Autoridad - Delegación	55
3.14	Proceso de Delegación de Autoridad	55
3.15	Claridad en la Delegación	56
3.16	Autoridad Desmembrada	56
3.17	Principios y Normas Fundamentales de la Organización	57
3.18	Manual de Organización	59
4.- INTEGRACION		
4.1	Definición de Integración	61
4.2	Factores Situacionales que Afectan la Integración	61
4.3	Promoción Desde Adentro	62
4.4	Política de Libre de Competencia	62
4.5	Diseño del Puesto	63
4.6	Reclutamiento y Selección de Personal	64
4.7	Inducción de Personal	65
4.8	Capacitación de Personal	65
5.- DIRECCION		
5.1	Liderazgo	66
5.2	Rejilla Gerencial	66
5.3	Dimensiones	67
5.4	Los Cuatro Estilos Extremos	67
5.5	Liderazgo como un Continuo	68
5.6	Motivación	68
5.7	Conceptos	69
5.8	Cadena Necesidad - Deseo - Satisfacción	69
5.9	Teoría Sobre Motivación	70
5.10	Complejidad de la Motivación	71
6.- CONTROL		
6.1	Proceso Básico de Control	72
6.2	Establecimiento de Estándares	72
6.3	Medición del Desempeño	73
6.4	Corrección de Variaciones	74


**TESIS CON
FALLA DE CRIGEN**

6.5 Técnicas de Control	74
6.6 Técnicas Presupuestales	74
6.7 Concepto de Presupuestación	74
6.8 Propósito de los Presupuestos	75
6.9 Tipos de Presupuestos	75
6.10 Técnicas no Presupuestales	76
6.11 Datos Estadísticos	76
6.12 Reportes y Análisis Especiales	76
6.13 El Análisis del Punto de Equilibrio	76
6.14 Auditoría Operacional	77
6.15 Observación Personal	77

CAPITULO TERCERO

Lito Offset Nacional, S.A. de C.V.

1.- Semblanza Histórica	80
1.1 Análisis Factorial	81
1.2 Etapa I; Planeación de la Investigación	82
1.3 Etapa II; Análisis Factorial de la Operación	91
1.4 Método de Análisis Factorial	91
1.5 Medio Ambiente	92
1.6 Política y Dirección	93
1.7 Productos y Procesos	97
1.8 Financiamiento	98
1.9 Medios de Producción	100
1.10 Fuerza de Trabajo	101
1.11 Suministros	102
1.12 Actividad Productora	104
1.13 Mercadeo	105
1.14 Contabilidad y Estadística	108
2 Etapa III. Examen de la Información por Factor	108
2.1 Medio Ambiente	109
2.2 Política y Dirección	109
2.3 Productos y Procesos	111
2.4 Financiamiento	111
2.5 Medios de Producción	112
2.6 Fuerza de Trabajo	112
2.7 Suministros	112
2.8 Actividad Productora	113
2.9 Mercadeo	113
2.10 Contabilidad y Estadística	114
3 Etapa IV. Combinar Hallazgos de Diagnosticar	114

T

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1 Factores Limitadores	114
3.2 Resumen de Diagnostico	115
3.3 Punto de Equilibrio 2002	116
4 Etapa V. Presentación del Diagnostico	117

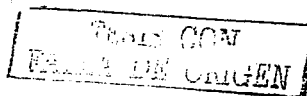
CAPITULO CUARTO

REORGANIZACION DE LA EMPRESA

1.- Desarrollo de Propuesta	119
1.1 Manual General de Organización	121
1.2 Motivos que Originan su Elaboración	122
1.3 Descripción de su Contenido	122
1.4 Responsabilidad de actualizarlo y mejorarlo	122
1.5 Definición y Objetivo del Manual	122
1.5.1 Definición	122
1.5.2 Objetivo	122
1.6 Breve Historia de la Empresa	122
1.7 Misión de la Empresa	125
1.8 Objetivos Generales	125
1.9 Políticas Generales	127
1.10 Organigrama Maestro	127
1.11 Descripción de Puestos	130
1.12 Apéndice	185
1.13 Estrategia de Ventas	186
1.14 Bases de Plan Estratégico	186
1.15 Plan Estratégico	188

CONCLUSIONES	191
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA	195
--------------	-----



CAPÍTULO PRIMERO

PANORAMA GENERAL DE LAS ARTES GRÁFICAS Y EL CALENDARIO DE PARED

1. INDUSTRIA DE LAS ARTES GRÁFICAS

Las artes gráficas son un conjunto de procedimientos para elaborar un número determinado de copias a partir de un original o modelo.

La industria de las artes gráficas está compuesta de diversas áreas como lo son: la impresión y encuadernación de revistas, folletos, catálogos, etiquetas, estampas, formas continuas, envolturas, cheques, letras de cambio, cajas plegadizas y otras impresiones.

1. 1 ANTECEDENTES DE LAS ARTES GRÁFICAS EN EL MUNDO

Las primeras manifestaciones de las artes gráficas son producto del deseo del hombre de difundir y perpetuar su pensamiento.

Año 20,000 A.C. aparecen pictografías, (dibujos en la piedra), que el hombre primitivo graba, para describir los acontecimientos importantes de su vida.¹

En el 3,500 A.C., machacando cortezas de papiro (una planta lacustre), los Egipcios elaboran una especie de papel.² En la misma época los Sumerios, asentados entre los Ríos Tigris y Eufrates, son el primer pueblo que crea un sistema de signos para dejar registrados sus mensajes. A esta forma de escritura, llamada cuneiforme, le sigue posteriormente la jeroglífica de los Egipcios.³

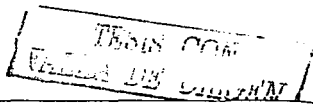
Egipto conoce la tinta natural y artificial en el año 2,500 A.C. En 2,000 A.C. en Tebas (Egipto) existe la primera biblioteca del mundo. Los textos son rollos de papiro en los que, con anilinas y tintas, se dibuja la escritura jeroglífica.

Los fenicios, en el año 1,500 A.C. basándose en la escritura cuneiforme y la jeroglífica, crean el primer alfabeto. Éste les permite expresar un mayor número de ideas con un menor número de signos combinados. Los fenicios escriben sobre tablas de arcilla. Los griegos, y después los romanos, utilizan el alfabeto fenicio como modelo para crear posteriormente el latino, más perfeccionado. Los fenicios escriben sus obras sobre pieles de animales o sobre papiro.

¹ cfr. Museo de Artes Gráficas, Fundación Armando Bertain Shafler, Galileo # 101, Polanco, México, D. F.

² cfr. Gran Enciclopedia Rialp, T. XII, Ediciones Rialp, S.A., Madrid, 1971, p. 253.

³ cfr. Museo de Artes Gráficas, loc. cit.



En el año 105 D. C. en China se conoce el verdadero papel. Su invención se atribuye a Tsai Lun.⁴ En el año 200 D.C. los chinos fabrican papel, saben preparar tintas y tallan formas sobre planchas de mármol para realizar impresiones. En el siglo IV los impresores chinos reemplazan las planchas de mármol por otras de madera, para facilitar el tallado de las formas. En el año 750, prisioneros chinos llevados a Arabia revelan el secreto celosamente guardado sobre la fabricación del papel. Surgen fábricas en todo el Islam, y al conquistar España los árabes lo introducirán en Europa.

Por encargo de la Emperatriz Shokotu, en el año 770 se realizan en Japón, los impresos más antiguos que se conservan. Por otra parte, en 950 se funda la biblioteca del Califa de Córdoba. Este centro de investigación erudita preservará la sabiduría Greco-Árabe para la Europa medieval.⁵

Se atribuye a Pi Sheng en Asia, en el año 1040, la creación del tipo móvil. Éstos son letras y signos moldeados en arcilla uno por uno, que permiten ser combinados y recuperados para componer textos diferentes. El problema es que la arcilla no soporta un uso prolongado y absorbe mal la tinta.⁶

El Emperador Tiung, en el siglo XIII en Corea, ordena fabricar cien mil tipos de bronce fundido. Esto ocurre antes que la imprenta sea conocida en Europa, donde los textos se copian manualmente sobre pergamino.⁷

En Europa, en el siglo XIV, introducido por los árabes a través de España, se conoce y fabrica el papel en Italia, Francia y Alemania. Asimismo, aparece la xilografía, técnica que se utiliza para imprimir imágenes religiosas, talladas previamente en madera. Conociendo el papel, la tinta, la forma y la prensa, o sea los cuatro elementos necesarios, Europa está en condiciones de imprimir. Sin embargo, para transcribir un texto en varias copias, se hace manualmente, puesto que es menos trabajo que tallar letra por letra en madera.⁸

Un magistrado chino, Wang Chen, en Asia en el año 1313, hace grabar 60,000 caracteres en madera para publicar un tratado. En 1409 se realiza el primer documento impreso con caracteres individuales, en una tienda de impresión en Seone, Corea.⁹

En Europa, en 1410, utilizando planchas pacientemente grabadas (xilografía), se imprime en Heidelberg "La Biblia de los Pobres". Pocos años después, en 1430 el holandés Coster realiza las primeras experiencias europeas con tipos móviles de

⁴ cfr. HANS-JÜRGEN Wolf., Schwarze Kunts, eine illustrierte Geschichte der Druckverfahren, 3. Auflage. Verlagsbüro, Wolf, Historia, Dornstadt 1988., p. 353

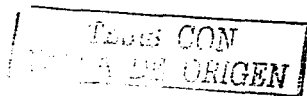
⁵ cfr. Museo de Artes Gráficas, loc. cit.

⁶ cfr. idem.

⁷ cfr. Gran Enciclopedia Rialp., op. cit.

⁸ cfr. Museo de Artes Gráficas., loc. cit.

⁹ cfr. idem.



madera y luego de metal. El proceso que utiliza, aunque imperfecto, contiene ya la idea del molde, la matriz y el uso del plomo.¹⁰

1. 2 EVOLUCIÓN

El alemán Johannes Gutenberg en 1454, experimenta con tipos metálicos móviles, pequeños paralelepípedos con la letra en relieve. Logra la aleación perfecta de metales para fabricarlos y resuelve todos los problemas prácticos relacionados con las matrices y la fórmula conveniente para la tinta. Esta técnica es conocida como la **tipografía**. Comienza a imprimir la llamada "Biblia de 42 lineas" que, aunque no logra terminar, es el primer gran trabajo de impresión con prensas y tipos móviles fundidos. Su obra abre el camino a la producción impresora industrial de gran perfección, reemplazando definitivamente a las cosas hechas a mano. La prensa que se utiliza en esa época es de madera, similar a la que manipulan los vinateros para apisonar la vid. Consta de una base fija, el carro y otra base móvil denominada la platina, la cual es regulada por un tornillo que desciende y hace presión sobre la forma y el papel para lograr la impresión.

Los impresores Fust y Schofer terminan la edición de 300 ejemplares de la Biblia en 1456, su socio Gutenberg no ha podido finalizar por falta de dinero. Actualmente se conservan tres de estos ejemplares, siendo considerados los libros más valiosos del mundo.

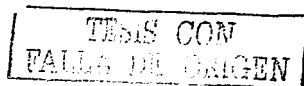
Poco después de aparecer la Biblia de Gutenberg en Maguncia (Alemania) en 1462 esta ciudad, considerada la cuna y el lugar del florecimiento de la imprenta con tipos móviles, es invadida y destruida por el Príncipe Adolfo de Nassau. Dos tipógrafos que conocen los trabajos de Gutenberg logran huir de la ciudad y se refugian en una abadía de monjes de Subiaco (Italia), a quienes enseñan sus técnicas de impresión. Pero los copistas italianos, quienes se ganan la vida con su paciente habilidad, intrigan hasta conseguir que los dos alemanes sean expulsados en 1466. Los dos tipógrafos abandonan Subiaco, dejando sus enseñanzas y se establecen en Roma. Allí graban artísticos tipos sueltos con grafía latina, con los que se imprimen "Las Cartas de Cicerón", primer libro de esa grafía que aparece en Italia. Poco después sus técnicas son adoptadas por otros impresores. Mientras que en 1468 muere Gutenberg cuando su imprenta se ha impuesto en toda Europa.

Ya para ese entonces comienza a utilizarse otro sistema de impresión, el **huecograbado**, en el que las formas a imprimir son talladas en hueco, en lugar de en relieve.¹¹ Otra innovación es el carro móvil, el cual se introduce en la prensa en 1470. Éste facilita el movimiento de sacar la forma para ser nuevamente utilizada luego de cada impresión.¹²

¹⁰ cfr. *idem*.

¹¹ cfr. *idem*.

¹² cfr. HANS-JÜRGER, Wolf, *op. cit.* p. 389



Entre 1472 a 1475 la imprenta es introducida en España por los Reyes Católicos y se utiliza principalmente en los Monasterios.

Para el siglo XVI todos los libros impresos desde la invención de la imprenta hasta los comienzos de dicho siglo reciben el nombre de incunables y son actualmente de incalculable valor.

El libro impreso con tipos móviles se difunde por toda Europa en el año de 1500, siendo aceptado por su claridad y por la belleza de las letras creadas por hábiles artesanos. En Francia se destacan Claude Garamond y Henri Estienne. Este último imprime en 1508 el primer libro en dos colores, rojo y negro. Los holandeses Elzevir crean tipos muy originales, algunos de ellos diseñados por el pintor Van Dyck. En Italia se destacan Manucio y Bodoni, una de cuyas obras es impresa en muchos idiomas con 215 caracteres diferentes; Bodoni publica el primer manual tipográfico.

La traducción del Nuevo Testamento en lengua vernácula es publicada en secreto por Martín Lutero en el año de 1533. Las consecuencias de este suceso demuestran el poder de la prensa en Europa ya en esa época.

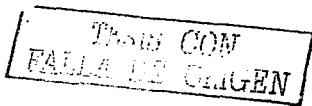
Para 1537 Fray Juan de Zumárraga y el Virrey Antonio de Mendoza solicitan y obtienen de España una prensa. En 1539 se establece en América la primera imprenta, publicándose ese mismo año el primer libro Americano.

Varios sucesos importantes relacionados con la impresión suceden en el siglo XVII, entre ellos: en Estrasburgo, en 1609, comienza a distribuirse el primer periódico semanal; en 1620 el impresor Holandés Wilhem Plaeu incorpora notables mejoras a la prensa, haciendo imponer su sistema llamado "prensa holandesa" y en 1638 llega la primera imprenta a las colonias inglesas que posteriormente se transformarían en los Estados Unidos de América.

Para el siglo XVIII las innovaciones tipográficas y la aparición de papeles y tintas de primera calidad dan al arte de la impresión un gran florecimiento. Entre los hechos más relevantes destacan: en Europa en 1735 Denis Diderot edita su enciclopedia en 35 volúmenes; en 1790 el inventor Inglés William Nicholson ideó un método de entintado, empleando un cilindro de cuero. Es el primer intento de movimiento rotatorio en el proceso de impresión. La urgencia por obtener mayor velocidad en la impresión y mayor cantidad de libros y periódicos por emisión, hace surgir la estereotipia y la estereografía.¹³ Poco después, en 1795 aparece en Inglaterra la primera imprenta de metal. Posteriormente un mecánico norteamericano la perfecciona y se hace famosa con el nombre de "Columbian." A ésta le sigue la "Washington" de Samuel Rust, que logra realizar 250 copias por hora.¹⁴

¹³ cfr. Museo de Artes Gráficas., loc. cit.

¹⁴ cfr. idem.



El tipógrafo Aloys Senefelder descubre una nueva técnica de impresión en Múnich en 1798: la **litografía** que dará posteriormente origen al Moderno Sistema **Offset**¹⁵ y en 1799 En Francia Nicolás Jais Robert inventa una máquina para hacer papel. Fue una tela de alambre en forma de banda sin fin.

Ya en la era de la máquina de vapor (1803-1811), la imprenta logra notables adelantos. Las diferentes operaciones pueden unirse en un ciclo continuo. Surgen las prensas o imprentas mecánicas de Koenig y Bauer. Su sistema consiste en un cilindro que actúa como platina, sobre el que se monta la hoja a imprimir, y un carro móvil que lleva la hoja hacia adelante y hacia atrás. Posteriormente desarrollan la imprenta doble, que permite que una misma hoja pueda ser impresa mecánicamente de ambos lados.

Surge en Europa en 1806 el **electroplateado** y poco después la **electrotipia** o arte de producir por medio de la **galvanoplastia** grabados y composiciones tipográficas. En 1814 el diario **Times** de Londres pone en funcionamiento la primera imprenta mecánica de ese tipo, la cual es accionada por una máquina de vapor y logra duplicar el número de copias a 1,100 por hora.

Mientras tanto, en 1813, se establece en Mérida una imprenta y poco más tarde aparece el primer periódico de la provincia mexicana, el cual se llamó "El Aristarco".

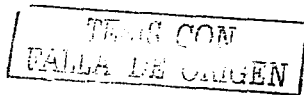
En Estados Unidos, en 1822, aparece en Boston una máquina de composición, con un teclado semejante a una máquina de escribir. Al accionar cada tecla se extrae la letra correspondiente almacenada en un depósito, aunque todavía la composición de la línea de palabras debe hacerse a mano.

Joseph N. Niepce descubre en Europa en 1823 que algunos compuestos químicos son sensibles a la luz. Esto conduce luego a la fotografía, al sistema de impresión por **fotograbado** y a la reproducción de fotografías en la imprenta. En 1852 el científico británico Fox Talbot, trabajando con materiales fotográficos, inventa la pantalla de trama que dará posteriormente origen a un nuevo procedimiento: el fotograbado.

Años antes, en los Estados Unidos, basándose en los adelantos logrados por Koenig y Bauer, el norteamericano Richard Hoe inventa en 1834 una impresora con la platina y el carro de forma cilíndrica: se trata de la primera máquina rotativa. Se sustituyen los tipos móviles por la estereotipia, esto es, la composición tipográfica en una lámina metálica sólida, una verdadera página de metal montada sobre el cilindro de platina. El papel se incorpora manualmente en hojas cortadas y el rendimiento es de 8,000 copias por hora.

Ya en 1865 la rotativa se perfecciona en el mundo entero. Es la máquina ideal para la impresión de periódicos. El papel que se le incorpora viene ahora bobinado en rollos y la máquina lo imprime, lo corta y finalmente pliega las páginas, todo mecánicamente, logrando editar 12,000 ejemplares por hora.

¹⁵ cfr. HANS-JÜRGER, Wolf, op. cit. p. 399



El alemán residente de los Estados Unidos Ottmar Mergenthaler en 1880, inventa la linotipo. Esta máquina logra que el trabajo de composición de textos se realice mecánicamente en su totalidad. La composición encuentra en esta especie de fábrica de tipografía su mejor auxiliar, y es desplazada por las técnicas de fotocomposición.

Tolbert Lauston inventa en Estados Unidos en 1885, la monotipo. A diferencia de la linotipo que fabrica y compone líneas enteras de texto, la monotipo funde tipos separados de letras, basado en un sistema de medición por calculadora automática y luego realiza la composición.

El checo Karl Klic en 1895, funda una compañía dedicada a publicar copias de fotografías en papel por rotograbado. Este es un sistema de impresión en hueco que consiste en transferir al papel la tinta contenida en pequeñas celdillas huecas del cilindro impresor.¹⁶

Mientras tanto, en Estados Unidos en 1904, el impresor norteamericano Ira Rubel descubre el sistema de impresión *offset*¹⁷ cuyo antecedente es la litografía. El elemento principal es una chapa metálica tratada especialmente que admite la tinta en las partes a imprimir y la rechaza en las partes que quedarán en blanco. Un cilindro de caucho es el primero en recibir la impresión para después trasladarla al papel.

Aparece en Estados Unidos en 1915 la "photoline," una máquina que sustituye el uso del plomo por fotografías en la composición de las líneas de texto. Le siguen otros semejantes, la "photosetter," la "linofilm" y la "photomatic," que forman la primera generación mecánica de las máquinas phototipos.

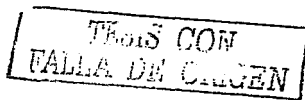
Para 1929, el desarrollo de la monotipo hace posible llegar a la composición automática. Con solo accionar unas teclas el operador logra la composición de una página. La máquina funde ella misma el material a emplear en los tipos y logra producir unos 20,000 caracteres por hoja.

Los franceses Higonet y Moyround inventan la "lumitype" en Europa en 1949, que inicia la segunda generación de las fototipos. Se les llama funcionales y son de composición programada. Superan los inconvenientes de las anteriores en la división en la línea, número de espacios, corte de palabras, etc. Esto lo realiza una computadora y logra una velocidad de 300,000 caracteres por hora.

Ya en 1960, surge la tercera generación de fototipos, las fotocomponedoras electrónicas, que operan con un aparato óptico lector para la composición de los textos. Tienen una capacidad de producción de 3,600,000 caracteres por hora.

¹⁶ cfr. Museo de Artes Gráficas, *loc. cit.*

¹⁷ cfr. HANS-JURGER, Wolf., *op. cit.* p. 409



1. 3 PERSPECTIVAS

En la historia de la imprenta y todas sus técnicas afines, el siglo XX tiene las características de una verdadera revolución. La más moderna tecnología se integra a los sistemas de impresión y surgen otros, basados en la electrónica. La evolución de los medios con el uso de la fotografía, permite reproducir todos los colores y matices de una imagen con un mínimo de tintas, y las técnicas de impresión se convierten en un verdadero arte. Por otro lado, la búsqueda de velocidad y economía en la producción masiva, sobre todo en la impresión de periódicos, ha logrado la separación definitiva del trabajo manual humano del efectuado por las máquinas mediante los equipos a control remoto. El envío de información por teletipo y de imágenes por teléfono (internet) o radiofoto permite el máximo de velocidad en la noticia escrita.¹⁸

La computación juega un papel muy importante en la impresión, ya que facilita la elaboración de trabajos en las artes gráficas, como lo es el manejo de fotografías, imágenes, textos y composiciones de los mismos. La computación ha ido sustituyendo a los sistemas tradicionales y disminuyendo los tiempos de manufactura, facilitando y promoviendo la creatividad, además de disminuir los costos en general de estas industrias.

"La utilización de los ordenadores ha modificado radicalmente la fase de pre-impresión. En los sectores de procesamiento de textos y composición, fotoreproducción y procesamiento de imágenes, maquetación e integración imagen/texto, selecciones de color y tramado, montaje de páginas, pasado e imposición, las aplicaciones del computador han desplazado en gran parte a las habilidades manuales. Se ha lanzado al mercado una desconcertante serie de nuevos productos y servicios de edición y reproducción electrónicos".¹⁹

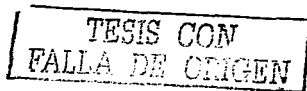
El día de mañana, imprimir significará mucho más que hasta ahora. Aunque el empleo de personal disminuye con el uso de la computadora. Sin embargo, no se podrá prescindir del impresor especialista en el futuro, a pesar de todos los procesos de automatización, medición y control.

2. INDUSTRIA DE LAS ARTES GRÁFICAS EN MÉXICO

Existen varias etapas en el desarrollo de la industria de las artes gráficas en México, en las cuales van haciendo su aparición las diferentes técnicas de impresión, las cuales son asimiladas paulatinamente por los impresores.

¹⁸ cfr. Museo de Artes Gráficas. loc. cit.

¹⁹ "Revista Heidelberg", 2/51, Edita Heidelberg en español. Druckmaschinen AG, Germany, 1994, p. 5.



2.1 PERIODO PREHISPÁNICO

Los antiguos pobladores del actual territorio nacional conocían el papel y elaboraban códices los cuales permanecen como un testimonio de su lenguaje y sabiduría.

A lo largo de los siglos, en el territorio que hoy conceptualizamos como Mesoamérica, se establecieron pueblos de diferentes lenguas que conformaron poderosas civilizaciones. Elementos artísticos exclusivos o particulares confieren la identidad propia a cada uno de estos grupos humanos y revelan, al mismo tiempo, la unidad y la pluralidad Mesoamericana.²⁰

Las expresiones gráficas prehispánicas surgieron, como otras manifestaciones artísticas, de la necesidad intrínseca que las sociedades tienen de comunicación, y aunque su sentido era esencialmente religioso, revelan en sus formas la sustancia de las cosas, esclareciendo los conceptos fundamentales de sus creadores a modo que nos permiten percibir sus vivencias, su religión y aún sus estructuras sociales y políticas.²¹

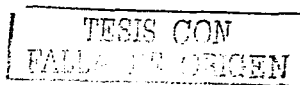
Los libros prehispánicos, conocidos como códices, fueron confeccionados para registrar la historia, la religión, los mitos y rituales, así como aspectos administrativos vitales para la economía de los pueblos que los realizaron. De gran valor plástico, los códices forman parte, junto con los murales, la cerámica y los materiales pétreos decorados, de la expresión gráfica de la cultura mesoamericana. Hacia fines del periodo clásico, es posible ubicar el surgimiento de los códices, rasgo cultural tan significativo, que incluso algunos investigadores han llamado periódico histórico a esta etapa, la cual se extiende del siglo X al principio del siglo XVI.

Los códices son obras completas con escritura, lenguaje y sabiduría histórica y religiosa. Todos sus recursos, formas y colores conllevan sonidos, temas y significados. Todos ellos son medios de lectura y no podían existir ni elementos ni asociaciones, ni conjuntos decorativos, en el sentido actual de la palabra. El equilibrio y la armonía plástica de los códices formaban parte de la concepción fonético, temática y gramatical básica, plasmada en una convención artística derivada de la acumulación de las experiencias de varias culturas.

Los mexicas obtenían el papel por medio de los tributos que pagaban pueblos conquistados por ellos. La nómina de tributos nos informa que Amacoztlián e Itzamatlilán eran los principales tributarios del papel. El primero entregaba (según el códice Mendocino) 8,000 atados cada seis meses; el segundo, 8,000 rollos de papel al año. La localización de los sitios productores de papel en la época prehispánica no es sencilla pues prácticamente no hay huella de material perdurable. Sin embargo, a partir de que se hayan encontrado en diversos poblados allí herramientas características de la fabricación del papel, tales como los bastidores y la producción de papel indígena en

²⁰ cfr. Museo de Artes Gráficas., loc. cit.

²¹ cfr. idem.



dichos poblados hasta nuestra época, ha permitido hacer una localización probable de los lugares donde se producía el papel prehispánico.²²

Huwn para los Mayas; *Amatl* para los Mexicas, no se sabe a ciencia cierta cuando se inició el uso del papel en Mesoamérica. Parece ser muy antiguo, pues en la leyenda tolteca del quinto sol ya se menciona. Fue material de uso ritual, sirvió de atavío y para la caracterización de los dioses. En papel (de maguey o de *amatl*) fueron pintados la mayoría de los códices que hasta hoy se conservan.

Mucho papel se consumía en ceremonias y ritos fúnebres; el cortejo de un monarca llevaba en alto un enorme estandarte de papel. A los guerreros que morían en combate, los mercaderes les ponían estolas de papel. Los papeles se colocaban sobre los difuntos para facilitar su paso a Amictlán, o tierra de los muertos. De su importancia ritual podemos darnos cuenta cuando Sahagún hace la muy larga relación de los objetos inapreciables en la casa de los dioses y el papel aparece entre los primeros tres: piedra del sacrificio, papel, sahumador, pedernal y copal.

2. 2 VIRREINATO

La primera imprenta de América fue instalada a mediados del siglo XVI en la Ciudad de México, capital de la Nueva España, a escasos años de la Conquista de los mexicas por Hernán Cortés. Este hecho es una prueba de la necesidad que se ha tenido de la imprenta y de las artes gráficas desde tiempos tan remotos.

Es indudable la trascendencia que la imprenta de tipos móviles tuvo en el mundo Europeo al que pertenecía Juan Gutenberg, ejecutor del libro impreso por medio de tipos móviles. Dicho método cambió tan radicalmente la producción de los libros, que en los primeros cincuenta años de su existencia se hicieron más libros que en los mil años precedentes.

En cuanto al origen de la imprenta, no ha podido precisarse hasta que punto fue fruto de un desarrollo independiente o si fue resultado de la asimilación de los métodos de impresión que los pueblos orientales y antiguos habían usado desde el siglo VI.

En 1472, se introdujo la imprenta en España, para la siguiente década habría ya imprentas establecidas en 25 ciudades hispanas. La sociedad española de esa época transitaba del medievo al floreciente renacimiento. La publicación de las experiencias de viajeros como Marco Polo y de nuevas ideas acerca de las formas y los límites de la tierra, pusieron en tela de juicio la concepción del *Orbis Terrarum* e impulsaron, sin duda, los viajes de Cristóbal Colón.²³

²² cfr. idem.

²³ cfr. idem.



El 12 de junio de 1539 Juan Cromberger, hijo del impresor Jacobo Cromberger, establecido en Sevilla desde principios del siglo XVI, firmó contrato con el cajista Juan Pablos Bruseno para que en su representación trasladara y estableciera una imprenta en la Nueva España. Aunque hay pruebas documentales de la existencia de un impresor anterior llamado Esteban Martín, no existe ejemplar alguno de su obra que compruebe su actividad por lo que podemos concluir que corresponde a Juan Pablos el título del primer impresor en América. Una de las más poderosas razones esgrimidas por el arzobispo Zumárraga y el virrey de Mendoza para argumentar lo benéfico que resultaría la instalación de una imprenta en México, fue lo necesaria que era para la tarea evangelizadora de los nuevos territorios bajo el dominio español. Dadas estas condiciones, la mayoría de los impresos fueron obras religiosas y vocabularios o gramáticas en lenguas indígenas. Ejemplo de ello fue la primera obra de Juan Pablos: *La breve y más compendiosa doctrina cristiana en lengua Mexicana y Castellana*, hecha por encargo del propio fray Juan de Zumárraga a mediados del siglo XVI. Los impresores de la Nueva España produjeron alrededor de 180 obras en total. Su temática, además de religiosa y lingüística, abordó las siguientes materias: música, medicina, crónicas, náutica, botánica, historia natural y leyes.

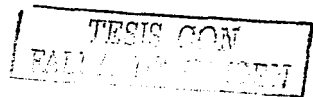
Antonio de Espinoza, segundo impresor de la Nueva España, llegó a estas tierras alrededor del año 1551 contratado por Juan Pablos. Espinoza, fundador de letras, era un excelente grabador y cortador de tipos. Introdujo en el taller de Pablos importantes innovaciones como el uso de los tipos romanos y cursivos aún años antes de que su utilización se generalizara en España. En 1558 gestionó ante la corona la concesión de una licencia para establecer su propia imprenta, rompiendo el monopolio que Pablos había logrado después de Cromberger. Espinoza se distingue como el mejor tipógrafo del siglo XVI en el Nuevo Mundo.

Pedro Ocharte, comerciante de origen francés, se casó con la hija de Juan Pablos, doña María de Figueroa, y así se convirtió en el tercer impresor Mexicano. Hábil en los negocios, se asoció en distintas ocasiones con Espinoza para hacer libros. Prosperó en su negocio y parece que todo iba bien para él, hasta que tuvo que enfrentar, junto con el grabador Juan Ortiz, un proceso inquisitorial por imprimir una leyenda que se consideró herética. Esto terminó para Ortiz en un martirio, multa y destierro, y para Ocharte, luego de sufrir tormento y dos años de prisión, con la absolución en 1574.

Activos precursores de la cultura, los impresores de la época virreinal distaban mucho de ser simples técnicos a cuyo cargo se ponía la hechura de libros e impresos. Su intervención en el proceso editorial era total y de sus resultados nos pone al tanto su producción librera, que expresa inmejorablemente las inquietudes intelectuales de la sociedad novohispana.²⁴

Enrico Martínez, de origen alemán, aprendió tipografía en Sevilla. Llegó a México con el título de "Cosmógrafo del Rey" y fue impresor del Santo Oficio.

²⁴ cfr. *idem*.



Diego López Dávalos inició sus actividades en 1601 y se casó con María Espinoza, hija de Antonio Espinoza. Su obra tipográfica más notable es "Passiones Christi Domini". Juan Ruiz, hijo de Enrico Martínez, comenzó su trabajo en el taller de su padre. Sus ediciones más destacadas fueron las obras escritas por fray Francisco de Burgoa, "Palestra Historial" y "Geográfica Descripción" a mediados del siglo XVII.

Bernardo Calderón estableció en 1631 una imprenta que se distingue por haber funcionado 132 años continuos. De entre los que continuaron su obra, sobresale su hijo Antonio Calderón Benavides.

Francisco Robledo inició sus labores en 1640, fue impresor del Santo Oficio y pionero de la imprenta en Puebla.

En el siglo XVIII, el cual fue una de las etapas más ricas y florecientes de las artes gráficas en la Nueva España, además de las grandes imprentas, bien equipadas y pertenecientes a familias de tradición en el oficio, existían muchos pequeños talleres en los que se hacían trabajos de corta extensión, pero no de poca calidad.

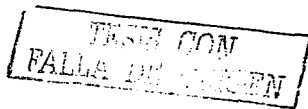
Fundada por José Bernardo de Ogal en 1721, la imprenta de esta familia fue una de las más sobresalientes del siglo. De sus prensas salieron, por ejemplo, 3,000 ejemplares de "Las Reglas de San Francisco". Muerto Ogal, en 1741, su viuda sostuvo la imprenta y allí se produjeron los tomos del "Teatro Americano". Esta obra consiste de una descripción general de los reinos y provincias de la Nueva España (1746). Es muy importante por ser el primer censo catastral y demográfico levantado en México. Su hijo José Antonio de Ogal fue nombrado impresor del Supremo Gobierno y a él le encomendó el virrey la muy delicada labor de imprimir el "Edicto de Expulsión de los Jesuitas" en 1767.

Por otra parte, de la imprenta que funcionaba en el colegio de San Ildefonso y que pertenecía a los jesuitas, salieron tesis doctorales, manuales, libros científicos y pedagógicos.

Otra de las familias que hizo fama por la calidad de sus impresiones fue la de Zúñiga y Ontiveros. Los hermanos Felipe y Cristóbal fueron los propietarios de la "Imprenta Antuertiana," que publicó en 1766 la "Guía de Forasteros" y, en 1785, bajo el nombre de imprenta "Nueva Madrileña", imprimió los estatutos de la "Real Academia de San Carlos".²⁵

Fue a partir del siglo XVII y con mayor fuerza en los siglos XVIII y XIX, cuando la imprenta logró aumentar su presencia fuera de la Ciudad de México. Puebla fue la segunda ciudad que tuvo imprenta y su éxito fue tan grande, que apenas transcurridos 60 años de su instalación, ya se contaban en 227 los impresos editados, el primero de ellos fue "La Historia Real y Sagrada" de Juan de Palafox y Mendoza, impreso por Francisco Robledo. Oaxaca fue la tercera ciudad que contó con un taller tipográfico, el cual pertenecía a Francisca Flores, Vda. de Luis Ramírez de Aguilar.

²⁵ cfr. idem.



En 1793, Mariano Valdéz Tellez Girón, fue quien estableció el primer taller de imprenta en Guadalajara. Este taller proporcionaba también los servicios de encuadernación y grabado, además fabricaban sellos.

Aunque algunos estudiosos del tema suponen que la imprenta en Veracruz tuvo un origen anterior, la documentación señala que fue en 1794 cuando se instaló la imprenta de Manuel López Bueno, quien para 1795 obtuvo el título de "Impresor del Consulado."

En 1804, Don Alejo Ingante y sus hijos fueron los primeros impresores y grabadores de San Luis Potosí. En 1812 se realizaron los primeros impresos en Guanajuato. Fueron hechos por los insurgentes en improvisada maquinaria. Su producción fue interrumpida y se reinició en forma más estable hacia 1824.

2. 3 GUERRA DE INDEPENDENCIA

En septiembre de 1810 se inició la gesta insurgente. La imprenta jugó un importante papel. Hidalgo impulsó la edición de bandos y llamamientos, así como del primer periódico insurgente, llamado "El Despertador Americano", que salió a la luz en diciembre de 1810 en Guadalajara.

Más tarde, el Congreso de Chilpancingo patrocinó la edición de los periódicos: "El Ilustrador Nacional" y "El Ilustrador Americano". Para la edición del primero, el Dr. José María Coss fabricó con sus propias manos una prensa tipográfica y tipos de madera con los que imprimió "El Órgano Oficial de la Insurrección". La tinta, también fabricada por él, estaba hecha a base de añil.

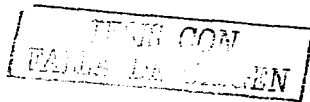
Morelos publicó en 1813 en Oaxaca los periódicos "El Sur" y "El Correo Americano" en los que se dan a conocer manifiestos y otros documentos muy favorables a la independencia. Mientras tanto, en este mismo año, se establece en Mérida una imprenta y poco más tarde se publica el primer periódico de provincia, el cual se llamó "El Aristarco".²⁶

El Ejército Trigarante llegó a Morelia en 1820, con una imprenta portátil, la cual fue utilizada para apoyar a la lucha libertaria de nuestra Patria.

2. 4 MÉXICO INDEPENDIENTE

Agustín de Iturbide y Vicente Guerrero firmaron la alianza de la que surgió el "Plan de Iguala" en 1821, publicado primero en forma de bando y luego en el "México independiente".

²⁶ cfr. idem.



En 1825 la primera imprenta en las provincias de Sonora, Sinaloa y Guanajuato hace su aparición.

José Mariano Lara, fue otro de los grandes impresores y editores de este tiempo, de su obra se deben destacar: "La Geografía Universal", escrita por Juan Nepomuceno Almonte y que fue texto en las escuelas públicas; el primer calendario de J. M. Lara para el año de 1839 ajustado al meridiano de México; las "Disertaciones sobre la Historia de la República Mexicana" de Lucas Alamán; el periódico "El Liceo Mexicano" y en 1858 "El Atlas Geográfico Estadístico e Histórico" de Antonio García Cubas.

En febrero de 1826 se instaló el taller litográfico de Claudio Linati en la Ciudad de México, que funcionó solamente hasta el mes de septiembre. En este breve tiempo se editó, junto con Fiorenzo Galli y José María Heredia, el periódico crítico literario "El Iris", donde aparecieron las primeras litografías impresas en México y las realizadas por José Gracida, mexicano al que enseñó Linati el arte del grabado en piedra.

2. 5 PORFIRISMO

José Guadalupe Posada nació en el barrio de San Marcos en la Ciudad de Aguascalientes. Tomó las primeras clases formales de dibujo con Francisco Semería y Antonio Varela en la Academia de Artes y Oficios del Estado. Antes de cumplir 20 años era ya el caricaturista de "El Jicote", publicación que fue para él escuela en varios sentidos, pues su editor, José Trinidad Pedroza, lo inició tanto en las más avanzadas ideas progresistas como en la litografía y el grabado en madera.

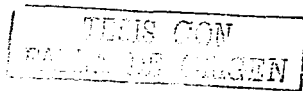
Hacia 1888 encontramos a Posada en la Ciudad de México, alejado del gusto refinado dominante, dependía de un público popular preestablecido, que en su mayoría era analfabeta y consumía con avidez las gráficas de hojas volantes, cuentos, juegos y anuncios, canciones y carteles de corridas de toros además de las cada vez más populares calaveras, sarcásticas y agudas críticas del régimen porfirista.²⁷

Un periódico fundado en 1896 por Rafael Reyes Spíndola, es "El Imparcial", precursor del periodismo informativo industrializado en México. En 1914 desaparece este diario para dar inicio a "El Liberal".²⁸

En el siglo XIX las artes gráficas dominaron el panorama de los entonces apenas prefigurados medios de comunicación masiva. Por otra parte, nos encontramos con que la gráfica y la tipografía inundaron también el mundo íntimo, familiar y de comunicación directa entre amigos y parientes. Imitando al principio costumbres de origen europeo o norteamericano, se inició la producción de impresos que empezaron a sustituir a las cartas, a los recados y aún a las visitas de cortesía. Entre estos

²⁷ cfr. idem.

²⁸ apud. PAGAZA GARCIA, Rafael. et. al. Las Obras de Consulta Mexicanas, siglos XVI al XX. Universidad Nacional Autónoma de México. 1a. edición, México, D. F. 1990. p. 116.



impresos destacan las tarjetas de Navidad, comunicaciones de eventos especiales, felicitaciones, y avisos de acontecimientos como el nacimiento de un nuevo hijo o el deceso de algún ser amado.

Todo empezó a resolverse por medio de la impresión de tarjetas, avisos, o anuncios en la prensa. El desarrollo de las artes gráficas transcurrió vinculado a distintos campos sociales y económicos. Para la élite dominante la gráfica ocupaba ya un lugar insustituible en publicaciones periódicas y libros, pero además se interesó en un arte nuevo, el anuncio, necesidad que surgió de los grupos de industriales y comerciantes que veían con asombro los efectos que el cartel publicitario tenía en los mercados parisinos y neoyorquinos. Este tipo de impresos llenaron mucho de la producción litográfica, pero no fueron los únicos, ya que la litografía artística continúa su expansión, haciendo retratos idealistas de la sociedad en paisajes pintorescos y escenas costumbristas. Por otra parte, hubo revistas dirigidas a públicos específicos, como las de mujeres plagadas de figurines de modas e imágenes románticas.²⁹

Las artes gráficas en los albores del siglo XX, continúan con los grabados populares y los temas van desde cartas de amor y recetas de cocina hasta los sucesos cotidianos más notables. Los corridos con hazañas de bandidos y las famosas calaveras fueron tomando sitio como intérpretes del malestar del pueblo contra el gobierno. Con todo ello, José Guadalupe Posada puede ser llamado cronista de su época.

La caricatura política no es más que una forma particular de la libertad de imprenta, es el arma del débil y el libro del pueblo que todavía no sabe leer. Asimismo la representación más nítida e inequívoca del quehacer popular de principios del siglo XX es el establecimiento del editor Antonio Venegas Arroyo en su texto denominado "La Calavera" del editor popular.³⁰

2. 6 ÉPOCA ACTUAL

Continuadores del periodismo informativo industrializado son "El Diario" y "El País" y más tarde "El Universal" y "El Excelsior". Estos dos últimos, fundados en 1916 y 1917 respectivamente, son considerados los primeros diarios contemporáneos.

El 12 de abril de 1917, durante el gobierno de Venustiano Carranza, se promulga la "Ley de Imprenta", la cual establece los derechos y obligaciones de las publicaciones que se refieren a la vida privada, la moral o paz pública; asimismo establece las infracciones y penas correspondientes. Actualmente la "Ley de Imprenta" es obligatoria en el Distrito Federal y todo el territorio nacional en lo que concierne a los delitos del orden común previstas en ella. La ley comenzó a regir el día 15 de abril de 1917.³¹

²⁹ cfr. Museo de Artes Gráficas, loc. cit.

³⁰ cfr. idem.

³¹ apud. "Directorio de Socios 1994" Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas. Grupo Imagen Editorial, S. A. de C. V., México, D. F., 1994., p. 29.



Otros diarios importantes fundados durante la segunda década del mencionado actual siglo en provincia, son: "El Informador de Guadalajara", "El Mundo de Tampico", "El Porvenir de Monterrey", "El Dictamen", establecido en Veracruz en 1910 y "El Diario de Yucatán" fundado en 1926. Largo sería enumerar todos los títulos de periódicos que, tanto en la capital de la República Mexicana como en los Estados, han aparecido en este siglo, por lo que a los antes mencionados sólo agregaremos algunos de mayor tradición: "La Prensa", "El Nacional" y "Novedades", establecidos en 1928, 1929 y 1937 respectivamente.³²

En las siguientes décadas surgen algunas revistas como "Todo" (1933), "Hoy" (1937), "Mañana" (1943), "Impacto" (1949) y "Siempre" (1953), por mencionar sólo algunas de las más importantes. Los distintos géneros literarios también encuentran en las revistas un importante medio de expresión; en torno a ellas se reúnen varios grupos de escritores para publicar sus novelas, cuentos y ensayos críticos. A continuación se mencionan algunos sobresalientes: "Taller" (1938-1941) en la que encontramos contribuciones de Octavio Paz, Efraín Huerta y Xavier Villaurrutia; "Tierra Nueva" (1940-1942), en la que colaboraron escritores como Ali Chumacero, Jorge González Durán y Leopoldo Zea.³³

La actividad editorial registró una importante transformación en 1940, ya que hasta antes de esta época prácticamente sólo se imprimían los libros de texto y algunas otras obras diversas en México. Los autores mandaban a imprimir sus obras al extranjero, pero es en esta época en la cual México produce sus propios libros e inclusive exporta.³⁴

La "Ley de las Cámaras de Comercio e Industria" se promulga el 2 de Mayo de 1941 y se publica en el "Diario Oficial de la Federación" el 26 de Agosto del mismo año. Esta ley fue reformada por Decretos publicados en el "Diario Oficial de la Federación" en Enero de 1960, Febrero de 1963, Diciembre de 1974 y Enero de 1975. Su objetivo es participar en la defensa de los intereses particulares de los comerciantes o industriales, fomentar su desarrollo y ser órgano de consulta del estado para la satisfacción de las necesidades de la industria nacional.³⁵

A iniciativa de José Vasconcelos, se funda la Biblioteca de México, inaugurada por el Presidente Manuel Avila Camacho el 27 de noviembre de 1946. Esta biblioteca continúa siendo una de las más importantes del país.

En la última década fue incrementándose el número de bibliotecas de todo tipo; esto gracias a la preocupación de la Universidad Nacional Autónoma de México, el Gobierno Federal; empresas privadas y los gobiernos de los Estados de la República

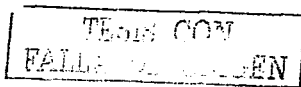
³² cfr. PAGAZA GARCIA, Rafael. op. cit. p. 116

³³ cfr. ibidem. p. 117

³⁴ cfr. VALDES, Alfredo. Apuntes para la Historia de las Artes Gráficas en México. Edit.

El Nigromante. 1a. ed. 1970. p. 98

³⁵ "Directorio de socios 1994." op. cit., p. 22



Mexicana. De 1950 a 1952, la Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana editó el "Diccionario Enciclopédico UTEHA", cuyo director fue Luis Doperto.³⁶

El "Diccionario Porrúa de Historia, Biografía y Geografía de México" en su primera edición, sale al mercado en 1964. Como colaboradores en este trabajo figuran destacados personajes de las humanidades mexicanas, entre ellos tenemos a Angel Ma. Garibay K., Ignacio Bernal y Salvador Novo. El Diccionario Porrúa constituye una obra de consulta muy importante sobre México.

En 1967, el Centro de Estudios Literarios de la UNAM publica el "Diccionario de Escritores Mexicanos" de Aurora M. Ocampo y Ernesto Prado Velázquez.³⁷ Por otra parte, la enciclopedia más importante que se ha producido en nuestro país es, sin duda, la "Enciclopedia de México", obra única en su género. Gutierrez Tibón, en primera instancia, y posteriormente José Rogelio Alvarez, han dirigido la publicación de esta enciclopedia cuyo primer volumen apareció en 1966.³⁸

"En el año de 1967 se exportaron libros por valor de 141 millones de pesos y nuestras importaciones en el mismo año alcanzaron solamente la cantidad de 118 millones, lo que arroja un saldo favorable de 23 millones de pesos".³⁹

Las principales ramas de las artes gráficas en México en 1967 eran la imprenta, la litografía y la encuadernación. De los 3848 establecimientos dedicados a las artes gráficas en dicho año, 3073 eran talleres dedicados a dichas ramas. La imprenta, litografía y encuadernación se encontraron muy concentrados en el Distrito Federal, con 1825 establecimientos que representan el 59% del total, siguiéndole Jalisco con 151 talleres y Nuevo León con 129. La industria de las artes gráficas en México, le daba trabajo a 50,000 personas, de las cuales 31,348 estaban dedicadas a la imprenta, litografía y encuadernación.⁴⁰

En lo que se refiere a los establecimientos dedicados a otras especialidades, se ocupaban 1,129 personas para llevar a cabo las actividades. El 81% de estos talleres se localizan en el Distrito Federal.⁴¹

De 1981 a 1989 el número de empresas dedicadas a las artes gráficas registró un incremento del 35%. Se nota una disminución considerable de empresas en el año de 1985, esto debido a los terremotos de septiembre del mismo año, ya que gran parte de la industria en el Distrito Federal se encontraba concentrada en zonas consideradas de alto riesgo sísmico. En los ochentas las secciones con mayor número de empresas son: tipografía e imprenta con el 54% del total y litografía-offset con el 23%. Entre 1981 y 1989 el crecimiento porcentual de la tipografía e imprenta es de 20.72%, la

³⁶ cfr. PAGAZA GARCIA, Rafael, op. cit. p. 118

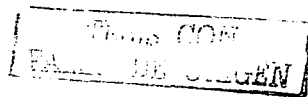
³⁷ cfr. idem.

³⁸ cfr. ibidem. p. 144

³⁹ VALDES, Alfredo, op. cit. p. 98.

⁴⁰ cfr. ibidem. p. 99.

⁴¹ cfr. idem.



encuadernación obtiene un 2.62%, el fotograbado un 18.64%, la serigrafía 141.67% y las especialidades 53.75%. La sección con menor porcentaje de crecimiento registrado es la de grabado en acero que muestra un 14.52%. Cabe resaltar el aumento considerable en la sección de litografía-offset que entre 1981 y 1989, tuvo un incremento del 88%.⁴² Durante 1989, el 94% de las industrias dedicadas a las artes gráficas pertenecía a la microindustria, el 5.17% a la pequeña industria, un 0.38% a la mediana industria y un 0.29% a la gran industria.⁴³

En 1989 el 70% de las empresas del sector se encuentran concentradas en tres entidades federativas: Distrito Federal (52%), Nuevo León (11%) y Jalisco (7%). Predomina la micro y pequeña empresa cuyo número asciende a 7,306, que representa el 99.2% de la industria. Las grandes y medianas empresas participan con el 82% de la producción. "En 1990, la industria proporcionó 76,000 empleos y registró una tasa media anual de crecimiento del 2.5%. Las empresas grandes generan el 40.1% de los empleos, las medianas y pequeñas el 43.4% y las micro-empresas el 16.5%"⁴⁴

En los últimos años ha habido un incremento en las importaciones del papel imprenta utilizado por la industria editorial en México. Como ejemplo de esto tenemos que de enero a noviembre de 1991 las exportaciones en este sector fueron de 215,572 millones de dólares, mientras que las importaciones fueron de 1,141,478 millones de dólares. De enero a noviembre de 1992, en el mismo sector, las exportaciones fueron de 201,736 millones de dólares, mientras que las importaciones fueron de 1,427,480 millones de dólares.⁴⁵ Asimismo, analizando la balanza comercial de México de enero a noviembre de 1992, de sus exportaciones que fueron de 25,234 millones de dólares, el 12% le correspondió a las artes gráficas y de las importaciones, que ascendieron a 43,614 millones de dólares, sólo un 3% le correspondió a las mismas.⁴⁶

A continuación se mencionan algunas instituciones y organismos que actualmente apoyan a la industria de las Artes Gráficas en nuestro país.

Unión De Industriales Litógrafos de México, A. C.

Se fundó en 1929 y sus aspiraciones y fines son los siguientes:

1.- Agrupar en su seno a todas aquellas personas morales y físicas dedicadas al ramo de la litografía, offset y web-offset en la República Mexicana.

⁴² Información proporcionada por la Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas en un fax fechado el 4 de Junio de 1995.

⁴³ cfr. "Boletín informativo 1981" Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas. Gpo. Imagen Editorial, México, D. F. 1981, p. 30.

⁴⁴ "Boletín informativo 1993". Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas. Grupo Imagen, Editorial México, D. F. 1993, p. 25.

⁴⁵ cfr. ibidem, p. 105

⁴⁶ cfr. ibid.

2.- Orientar con propósito de mejoramiento general la técnica de las artes gráficas.

3.- Contribuir al desarrollo de la economía y de la técnica de los industriales socios y a los de la industria en general, promoviendo la creación de instituciones impulsoras de estas actuaciones".⁴⁷

Productora e Importadora de Papel

Se crea en el año de 1935 durante el gobierno de Lázaro Cárdenas. Su objetivo es garantizar el suministro de papel a nivel nacional, para todo tipo de impresiones, ya sean revistas, periódicos, libros de texto, etc.⁴⁸

Sociedad De Industriales de Artes Gráficas de la República Mexicana, A. C.

Se fundó en 1944 con el objetivo de: "promover e impulsar el desarrollo de las artes gráficas del país, por medio de propuestas, proyectos y programas que colaboren a solucionar problemas y satisfacer las necesidades del sector".

En la actualidad la sociedad cuenta con 130 miembros distribuidos en el territorio nacional.⁴⁹

Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas.

La CANAGRAF se constituyó como tal después de grandes esfuerzos realizados desde 1954 por la Sociedad de Industriales de las artes gráficas de la República Mexicana, A. C., mediante una primera petición para su establecimiento dirigida al Secretario de Economía Nacional. Finalmente el 6 de febrero de 1964 se autorizó mediante un oficio legal el establecimiento de la "Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas."

Su objetivo es agrupar a las industrias dedicadas a las artes gráficas para prestarles asesoría por medio de la ejecución de fórmulas y análisis para elevar la productividad y competitividad de la industria gráfica mexicana. Actualmente la Cámara cuenta con

⁴⁷ Información obtenida de Unión de Industriales Litógrafos de México, A. C., Av. Cerro de las Torres No. 265, Col. Campestre Churubusco, México, D. F. 1995.

⁴⁸ Información obtenida de Productora e Importadora de Papel, S. A. de C. V., Poniente 140 No. 840, Col. Industrial Vallejo, México, D. F. 1995.

⁴⁹ Información obtenida de la Sociedad de Industriales de Artes Gráficas de la República Mexicana, A. C., Dr. Arce No. 88, Col. Doctores, México, D. F. 1995.



6,743 asociados de los cuales 3,637 se agrupan en el D. F. y el resto se encuentra distribuido en el territorio nacional.⁵⁰

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana

Se fundó en el año de 1963 y su objetivo es agrupar a las industrias editoriales del país para prestarles toda clase de asesorías y servicios para aumentar su productividad y lograr que la industria editorial perdure en el país.⁵¹

2. 7 PERSPECTIVAS.

La economía mexicana se encuentra inmersa en un proceso de profundas transformaciones internas y externas. En el primer caso, los esfuerzos por elevar la productividad de la planta industrial han sido acometidos por todos los sectores productivos y sus resultados se verán en el mediano y largo plazo. En el ámbito internacional, se continúa promoviendo la estrategia comercial iniciada hace ya algunos años con el ingreso al GATT y ahora fortalecida mediante la puesta en marcha del T. L. C. Pero la apertura comercial no se ha limitado a consolidar los tradicionalmente estrechos lazos comerciales con los países de América del Norte, también se han realizado esfuerzos para diversificar y ampliar las relaciones comerciales con otras regiones del mundo. Los acuerdos con países sudamericanos y de la cuenca del pacífico constituyen pasos importantes en esta dirección.

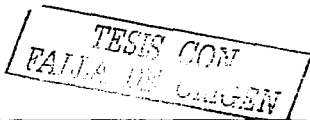
Para la industria gráfica mexicana la tarea a seguir se plantea en términos de ser más productiva y competitiva. El porvenir de esta industria está ligado a la evolución de la técnica en general. El uso de la computadora se hace cada vez más indispensable y en el futuro será imprescindible como herramienta de trabajo en las artes gráficas.

3. EL CALENDARIO DE PARED.

El hombre descubre la manera de medir el tiempo, según vaya siendo su entendimiento y el horizonte compartido de sus creencias. Así lo calcula, lo arregla, le da nombres y lo hace parte de sus costumbres. El tiempo queda expresado sobre la piedra o la arcilla, la madera o el papel, en sus marcas y en las medidas de los ciclos que se inscriben en el calendario. En sus comienzos el tiempo, esa abstracción y cifra, tuvo que ver con magos y profetas, sacerdotes y astrónomos.

⁵⁰ cfr. "Boletín informativo 1993" CANAGRAF op. cit. p. 9

⁵¹ Información obtenida de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, 1995. Holanda # 13, Col. San Diego Churubusco, México, D. F.



3.1 LA MEDICIÓN DEL TIEMPO

"El más importante de los periodos de la vida humana, es sin duda el día solar, o intervalo de tiempo que transcurre entre dos culminaciones consecutivas de sol. Otro periodo que sigue en importancia es el año solar o trópico, tiempo que tarda la tierra en girar alrededor del sol en el que tienen lugar la sucesión de las cuatro estaciones. El calendario actual está basado principalmente en estos dos periodos, que son las divisiones naturales del tiempo".⁵²

En la antigüedad hubo otro periodo importante utilizado para medir el tiempo, el cual estaba relacionado con las fases de la Luna y del cual se deriva el mes. La duración del día solar verdadero varía de un día a otro, pues la Tierra gira alrededor del Sol según una órbita que no es circular sino elíptica. Así es que, aunque el giro de la Tierra alrededor de su eje tenga lugar con velocidad angular uniforme (llamándose dicho periodo día sidéreo), la diferencia entre éste y el día solar verdadero no es una cantidad constante, sino que varía con la velocidad que lleva la Tierra en su órbita, la cual es tanto mayor cuanto más cerca se halla del Sol. El año solar no es igual a un número exacto de días solares medios, y de esta circunstancia nacen todas las dificultades del calendario. La duración del año solar trópico será de 365²2422008 días solares medios.⁵³

La división del día en 24 horas es muy remota. Los antiguos egipcios y los europeos empiezan el día civil a la media noche y cuentan de cero hasta las doce del mediodía, y de allí otra vez hasta las doce de la noche. Los astrónomos cuentan a partir del medio día, que es cero horas de tiempo. Este medio día tiene lugar en la culminación aparente del Sol. Los caldeos y los griegos empezaban a contar el día al amanecer. Los griegos distribuían las 24 horas del siguiente modo: 12 desde la salida a la puesta del Sol durante el día y 12 durante la noche, con lo que las horas eran de diferente duración según fueran de día o de noche y variaba además según los días.

"El conjunto de 7 días constituye la semana, periodo arbitrario astronómicamente considerado. Casi todos los pueblos primitivos emplearon este periodo, que no formó parte del calendario de los griegos y no se introdujo en Roma sino hasta después de Teodosio".⁵⁴

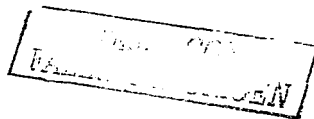
Unos hacen derivar los días de la semana de la creación del mundo, según la relación de Moisés; otros de las fases de la Luna, y hay quien lo atribuye al número de planetas conocidos en tiempos remotos.⁵⁵ En efecto, en la astronomía egipcia, el orden de los planetas, empezando por el más remoto, era: Saturno, Júpiter, Marte, el Sol, Venus, Mercurio y la Luna. El día recibía el nombre del planeta a quien se consagraba la primera hora.

⁵² Enciclopedia Universal Ilustrada. op. cit. Tomo X, p. 707

⁵³ idem.

⁵⁴ cfr. ibidem. p. 708

⁵⁵ cfr. idem.



Antes de que fuera conocida la duración del año solar, se conocía la revolución sinódica de la Luna, que dura aproximadamente 29 días y medio. Doce lunaciones forman un periodo de 354 días, que difiere de 11 días y cuarto por defecto respecto del año solar. De esta circunstancia nació la división del año en 12 meses. Claro está que con los años, adoptando el de 12 meses lunares, principiaría el año en diferentes estaciones.⁵⁶

El museo "Klingspor der Stadt Offenbach am Main" de Alemania, prestigiado internacionalmente en investigaciones acerca de la imprenta, menciona que no se sabe con exactitud cuál fue el primer calendario de pared en el mundo.

Dentro de sus investigaciones, el Museo Klingspor, está convencido que en el antiguo Egipto los sacerdotes ya utilizaban calendarios. En el segundo milenio A.C. los egipcios tenían un calendario que con precisión mostraba los días de todo el año. También en la antigua Grecia y Roma existían calendarios aunque se desconoce su apariencia. Posiblemente estos eran escritos a mano en los famosos papiros o bien eran dibujados en las paredes.

3. 2 ORIGEN DEL CALENDARIO ACTUAL.

"El calendario civil de los países de Europa procede del calendario romano, aunque la Reforma Gregoriana no fue adoptada en Rusia. La regla que rige la formación del calendario es la siguiente: Todo año se considerará de 365 días, excepto cuando el número formado por sus dos últimas cifras es divisible entre 4, por ejemplo, 1812, en cuyo caso tendrá 366, llamándose bisiestro. Sin embargo, los años que expresan número exacto de siglos, como 1700, 1800, no se considerarán bisiestros, a menos que el número de siglos sea divisible entre 4.⁵⁷

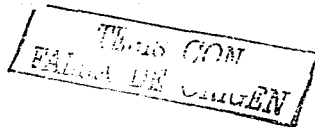
Con dicho calendario, el año quedó dividido en 12 meses⁵⁷ con las siguientes características: enero, de 31 días; febrero, de 29 ó 28, según sea o no, bisiestro; marzo, de 31; abril, de 30, mayo, de 31; junio, de 30; julio, de 31; agosto, de 31; septiembre, de 30; octubre, de 31; noviembre, de 30 y diciembre, de 31.

3. 3 CALENDARIO ROMANO.

El primitivo año de los romanos tenía 304 días, agrupados en 10 meses, de los que 4 eran de 31 días y los otros 6 de 30. Ellos eran: *Martius, Aprilis, Maius, Junius, Quintilis*,

⁵⁶ cfr. idem.

⁵⁷ idem.



Sextilis, September, October, November, y December. El primer mes lo dedicaron a Marte, el segundo a Apolo, el cuarto a Juno, y ya de aquí al último seguían el orden numeral. El *Quintilis* y el *Sextilis* cedieron después sus nombres a los de *Julius* (César) y *Augustus*: el primer nombre se debió a Marco Antonio, cónsul del tiempo en que Julio César hizo la reforma del calendario y que por esto mismo quiso honrar su memoria. *Augustus* fue obra de un Decreto del Senado, que con ello hizo obsequio a la memoria del primer emperador. A los anteriores 10 meses se añadieron luego otros 2: el *Januarius* (mes de Jano), que paso a primer mes del año, y el *Februarius* (de Febo), al que fue asignado el último lugar entre los meses.⁵⁸

Los diez meses antiguos siguieron en el orden conocido. Había entonces 4 meses de 31 días, 7 de 29 y 1 de 27. La total ausencia de pares en el número de los días de los meses fue efecto de superstición, pues los romanos creían que los números impares eran de feliz agüero, y los pares, fatales; hasta el punto que teniendo el año 354 días, según el conjunto de días de los meses, le añadieron uno (Febrero), para hacer 355. "Pero con este número de días el año civil establecido con el curso de las estaciones, dispuso Numa se intercalase cada dos años, entre el 23 y el 24 de Febrero, un mes de 22 ó 23 días, alternativamente llamado *Mercedinus* o *Merkedinus*".⁵⁹

3. 4 REFORMA JULIANA.

En el año 707 desde la fundación de Roma, Julio César ajustó el calendario, llamando a Sosígenes, un astrónomo alejandrino para que le ilustrara. La reforma incluyó, además del mes mercedino que le correspondía de 23 días, otros meses entre noviembre y diciembre, de 33 días el uno y de 34 el otro, con el fin de restablecer el equinoccio vernal en el día 25 de marzo como en los tiempos de Numa. Resultó un año de 445 días, que es conocido como el "año de confusión." Luego Sosígenes estableció el año de 365 días, y para recoger el sobrante aproximado del cuarto del día astronómico, fijó cada cuatro años un día después del 23 de febrero.⁶⁰

El año Juliano tenía todos los meses impares, enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre de 31 días, los demás 30, excepto febrero, en los años no bisieptos. "Este orden quedo destruido para satisfacer la vanidad de Augusto, dando al mes que lleva su nombre 31 días, como Julio que se dedicaba a César. Se tomó para ello un día de febrero y se dio a agosto, y, finalmente, para que no vinieran seguidos 3 meses de 31 días se redujeron a 30 los de septiembre y noviembre, dando a octubre y diciembre 31".⁶¹

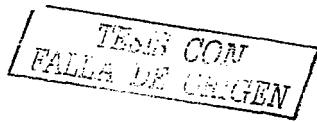
3. 5 REFORMA GREGORIANA.

⁵⁸ cfr. ibidem. p. 709

⁵⁹ idem.

⁶⁰ cfr. ibidem. p. 710

⁶¹ cfr. idem.



El calendario llega a dar un error de un día en 128 años; al cabo de algunos siglos el equinoccio habíase corrido hacia el principio del año. Para volver el equinoccio al mismo día primitivo del concilio de Nicea, el Papa Gregorio XIII mandó que fueran suprimidos 10 días del calendario; y como el error del calendario Juliano, con gran aproximación, era de tres días en 400 años, por exceso, estableció que debían considerarse como no bisiestos los años múltiplos de 100, exceptuando los múltiplos de 400 que se considerarían bisiestos.⁶²

En 1582 Gregorio XIII, después de sometida la corrección al examen de los sabios del orbe católico y de haber utilizado trabajos sobre todo de los hermanos Lilio y de Clavio y Chacón, promulgó por decreto el nuevo calendario para que rigiera ya en 1582.⁶³

"En los primeros tiempos de esplendor del cristianismo en Oriente, estuvo en vigor la era bizantina que se adoptaba en Bizancio y empezaba el año 5509 antes de J. C., la era de Abraham que se remontaba a 2016 A. de J. C., y finalmente, el monje Dionisio Exiguo en el 527, propuso la era actual *ab incarnationi Domini*, a contar del 25 de Marzo de 753 *a.u.c.*; proposición que fue defendida 80 años más tarde por Bonifacio IV y adoptada lentamente por Italia, Francia, etc., no introduciéndose en Portugal hasta 1415. En Oriente se empleó durante cierto tiempo una era *ab incarnatione* que empezaba 8 años más tarde que la hoy corriente."⁶⁴

Tiene este modo de contar de la era cristiana el inconveniente de que es necesario especificar los años antes y después de J. C. Hay que advertir que el año cero no se cuenta en cronología, pero sí lo cuentan los astrónomos; es el año anterior al del nacimiento de J. C.⁶⁵

"Las fuentes de información del antiguo calendario romano débese a la reseña de los clásicos en especial Ovidio Horacio, Censorino, Cicerón, Plutarco, Tito, Livio y Plinio".⁶⁶

3. 6 CALENDARIO ECLESIAÍSTICO.

Durante la Edad Media continuó en uso el calendario romano reformado por Julio César, conservándose su nomenclatura de los meses, la aclaración hecha por Augusto acerca del año bisiesto y la distribución de los días en *calendas*, *nonas* e *idus*. Sin embargo, fue cada vez más dominante el uso de un calendario litúrgico, en el que los nombres paganos de los meses y de las porciones del mes se sustituyeron por nombres de fiestas de santos o fiestas eclesiásticas. Abandonaron las letras nundinales para adoptar la semana, y los días se denominaron feria 1a. (el domingo, fue mejor llamado dominico), feria 2a., lunes etc., hasta el sábado que era la sexta,

⁶² *idem.*

⁶³ *cfr. idem.*

⁶⁴ *idem.*

⁶⁵ *cfr. ibidem.* p. 713

⁶⁶ *idem.*



quedándole más tarde a este día su nombre de sábado.⁶⁷ Además, los cristianos contaron, siendo ello de uso general en Occidente desde el siglo VII, a partir del nacimiento de Cristo (25 de Diciembre), o del día de la Encarnación (25 de Marzo). Siguiendo el uso de los judíos, los cristianos determinaron sus fiestas por el curso de la luna, pero fue preciso concordar el año religioso con el solar, y a ello se dirigieron muchos ensayos y correcciones. Las fiestas, sobre todo las de los santos, sirvieron de base al calendario popular, que se convirtió en el registro de los deberes individuales y sociales.⁶⁸

"El punto de partida del calendario eclesiástico es la conmemoración de la Resurrección de Cristo en Pascua. La Pascua era el término de la Cuaresma, que a principios del siglo IV constituía ya un período de ayuno de cuarenta días".⁶⁹ De ella dependió, desde el principio de su formación, el ciclo de fiestas móviles que adquirió progresivo desarrollo con el paso de los siglos.

La Navidad, que desde sus principios tuvo también su ciclo de fiestas, fue festejada en Roma antes del 354 y fue introducida por San Juan Crisóstomo en Constantinopla. Otras fiestas de importancia para el calendario Cristiano son las de la Virgen María, de los Apóstoles y de los Santos Mártires y Confesores.⁷⁰

A medida que fue aumentándose el número de días destinados a honrar a los santos, se hacía sentir la necesidad de componer registros de sus nombres. "Estas listas son de dos clases en la Iglesia: los calendarios, o listas de fiestas en una parte de la Iglesia, y los martirologios, listas de santos venerados en toda la Iglesia".⁷¹

El primer documento de esta naturaleza es el llamado "Calendario Liberiano", que es un libro de memorias del calígrafo Furio Dionisio Filócalo. Viene a ser un almanaque que contiene varios documentos, profanos los unos y los otros eclesiásticos, y son: un calendario astronómico, un canon de la Pascua y una tabla de las fiestas de los emperadores. Un fragmento de un calendario gótico, compuesto, según parece, en Tracia en el siglo IV, es la muestra más antigua de calendario exclusivamente cristiano.

Todas las iglesias particulares tuvieron su calendario especial. Lo tuvieron la iglesia franca, la anglosajona, la alemana y española; fueron especiales de los varios ritos; el Ambrosiano de Milán, el de Vercell y el de las iglesias de las Galias. En los calendarios particulares se notaba la influencia del general de la Iglesia de Roma. Con el breviario y el misal romanos nuevos, El Concilio de Trento impuso un Calendario Romano a todas las Iglesias que no llegaban a dos siglos en el disfrute de sus peculiares costumbres.⁷²

⁶⁷ idem.

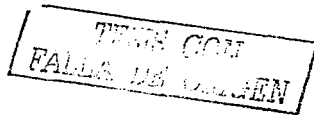
⁶⁸ cfr. idem.

⁶⁹ idem.

⁷⁰ cfr. idem.

⁷¹ idem.

⁷² cfr. idem.



El arreglo y la redacción del calendario eclesiástico era atribución de los obispos. "Por lo menos desde el siglo IV, cada Iglesia anotaba la muerte de sus Obispos y los días en que habían padecido los mártires.⁷³ De aquí que cada provincia eclesiástica debía poseer el calendario de sus mártires y confesores.

Los calendarios de la Edad Media se encontraban al comienzo de los misales, breviarios y casi todos los libros litúrgicos; pocas veces figuraban al final del sacramentario. La mayor antigüedad de los calendarios se reconoce por la omisión de las palabras "*sanctus* y *beatus*": por el pequeño número de conmemoraciones simples, especialmente en la cuaresma, por la brevedad del texto y por el empleo de "*natalis*" para las fiestas de los mártires y de "*depositio*" para las de los confesores.⁷⁴

Los primeros calendarios litúrgicos impresos que hoy conocemos no constan del simple catálogo de las fiestas eclesiásticas. "Los calendarios anteriores de la "edad media" son siempre perpetuos. En ellos aparece, al lado de los días de las calendas y el número áureo, la letra dominical, en ocasiones, el día del mes indicado por un alfabeto completo, el principio de las cuatro estaciones y otros datos astronómicos".⁷⁵

A estas indicaciones dan relieve versos escritos al principio o al fin de cada mes, como este: "*Procedunt duplices in martis tempore Pisces*" (en el principio de marzo el sol entra en la Constelación de Piscis).⁷⁶

En la incertidumbre de la cronología y la dificultad de datos, en la edad media los clérigos instruían al pueblo acerca del tiempo, pero ello no fue suficiente y se apeló al medio de componer calendarios que contenían el elemento supersticioso de los días peligrosos o desdichados.⁷⁷

"Ciertos calendarios se presentaban metidos dentro de una arcada, formando dos pilares a los lados de cada columna. Entrada la Edad Media, se dibujaban en estos documentos bellas viñetas (formadas con delicado humorismo) que simbolizaban las estaciones del año, con los meses personificados por las ocupaciones, las fiestas y placeres a que vienen consagrados".⁷⁸

4. EL CALENDARIO DE PARED EN MEXICO

Los habitantes del Sur de México y América Central poseían, al arribar los europeos a sus costas, un calendario que demuestra su esplendorosa cultura.

⁷³ ibidem, p. 715

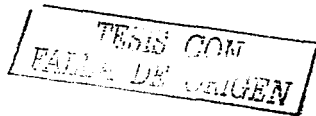
⁷⁴ cfr. idem.

⁷⁵ ibidem, p. 715

⁷⁶ idem.

⁷⁷ cfr. idem.

⁷⁸ idem.



4. 1 ANTECEDENTES

Entre los mayas de Yucatán y otros pueblos del Norte, incluyendo a los nahuas, cabe buscar los más remotos vestigios de esa cultura que se extendió indudablemente hasta los aztecas. Se ha descubierto que sus antiguos habitantes conocían de labranza, arquitectura, industria y del calendario.⁷⁹

Parece ser que el primitivo calendario se regulaba por los períodos lunares, más posteriormente los mayas, nahuas, y aztecas utilizaron un calendario solar en el que se tomaba en cuenta la intercalación del año bisiesto a nuestro modo y aún se había descubierto que esa intercalación era insuficiente para poner en perfecto acuerdo la duración del año solar. Los mayas y los nahuas contaban por años solares de 365 días y empezaban el año en el solsticio de invierno. Su calendario contaba con 18 meses de 20 días, más un periodo de 5 días adicional. El año solar hallábase relacionado con varios periodos astronómicos y hay indicios que permiten sospechar que les eran conocidas las duraciones de las revoluciones de Marte y Venus.⁸⁰

Tenían un calendario especial que comprendía 13 meses de 20 días ó 20 meses de 13 ó sea 260 días, periodo cuya duración abrazaba 9 lunaciones. "En el año 249 a. de J. C. los sacerdotes y astrónomos reunidos en Huehuetlapallan llevaron a cabo la reforma de introducir cada cuatro años un nuevo día".⁸¹ Todos los días de la veintena que viene a constituir el mes, tenían símbolos especiales, la mayor parte de objetos y animales corrientes. Al principio formaron los días con los cuatro nombres: *acatl*, *tepall*, *calli* y *tochtli* que representan los cuatro vientos, los cuatro elementos, las cuatro estaciones y también el Sol, Venus, la Luna y la Tierra respectivamente. Según parece, en los 20 días distinguían cuatro periodos de 5 días cada uno. Más tarde, cada día tuvo un símbolo especial, a saber: caña o flecha, tigre, águila, cuervo, lluvia, flor, serpiente armada de arpones, luz de lo alto, etc.⁸²

Distinguieron los mayas y nahuas las cuatro estaciones y conocían los puntos equinocciales y solsticios que representaban las terminaciones de una cruz llamada *Nahui Ollin*, símbolo que sorprendió extraordinariamente a los españoles en sus conquistadoras exploraciones. El día lo dividían en 16 partes, ocho de la salida a la puesta del Sol, y otras ocho para el resto.⁸³

4. 2 CALENDARIO AZTECA

⁷⁹ cfr. Enciclopedia Universal Ilustrada. op. cit. p. 737

⁸⁰ cfr. idem.

⁸¹ idem.

⁸² cfr. idem.

⁸³ cfr. idem.



"El calendario de los aztecas no difería esencialmente del de los mayas y nahuas; adoptaron el año de 365 días desde la antigüedad y la reforma de la intercalación desde 1454. Como resultado de la reforma acordaron empezar el año en 1o. de Marzo o primero del mes llamado por ellos Atlacalmalco".⁸⁴

El calendario es un monumento dedicado al culto del sol, por eso se representaron glifos y motivos directamente relacionados con el astro. En el centro se ve su rostro sacando la lengua como un símbolo de la luz. A ambos lados de la cara se ven sus dos manos armadas de garras que aprisionan corazones humanos. Arriba y abajo del rostro del sol hay 4 rectángulos donde están esculpidos los glifos y numerales de los días: Cuatro Agua que se refieren a las fechas en que se destruyeron los cuatro mundos cosmogónicos que existieron antes del universo azteca.⁸⁵

El marco donde están los glifos, las garras y el rostro del sol, forma el gran signo del movimiento, que unido a cuatro grandes puntos situados entre los rectángulos y las garras, forma la unidad calendárica de un día: "Cuatro Temblor". En la siguiente faja circular se encuentran 20 jeroglíficos que son los nombres del calendario mexicano, rodeados de otros círculos que son los rayos solares y adornos de jade. En la parte superior hay un cuadrado que contiene la fecha 13 caña, día y año del nacimiento del sol.⁸⁶

Distinguían los aztecas un periodo de 52 años al que llamaban *Ximhrmolpilli*, que significaba ligadura de los años, el cual era representado gráficamente, al igual que el conjunto de los dieciocho meses, por un círculo que tenía en el centro a la imagen del Sol, alrededor de la cual aparecía una serpiente dando cuatro vueltas sobre sí misma, una en cada cuadrante, a cada uno de los cuales le correspondían 13 años del periodo de los 52.⁸⁷

El trazo del calendario azteca revela profundos conocimientos de geometría y de composición que unidos a su importancia científica y a su maestría de talla constituye una reliquia inapreciable de la cultura mexicana.

4. 3 VIRREINATO

El calendario, dadas sus características, siempre desempeñó un papel importante en la sociedad mexicana. La heterogeneidad de su contenido incluía datos cronológicos, estadísticos y eclesiásticos. La utilidad de la información y su vigencia lograron que se convirtiera en la lectura preferida por muchas personas.

⁸⁴ *Ibidem.*, p. 738

⁸⁵ Se consultó la descripción que aparece ante la pieza en el Museo Nacional de Antropología e Historia., Paseo de la Reforma y Gandhi S/Núm., Delegación Miguel Hidalgo, México, D. F., 1995. Tel. 553-62-53

⁸⁶ *Idem.*

⁸⁷ *cfr.* Enciclopedia Universal., *op cit.* p. 738



Lo predominante en el siglo XVIII son los calendarios, que eran verdaderos almanaques que contenían los signos del zodiaco, las fases de la luna y rumbo de los planetas; las estaciones del año y pronósticos del tiempo; el santoral y fiestas religiosas, así como muchos otros datos curiosos y de interés general. Algunos de estos calendarios, conocidos también como añalejos, estaban destinados a servir de guía en el rezo y las conmemoraciones religiosas, ejemplo de ello son los siguientes calendarios: fray Pedro Alcántara Fernández escribió su "Kalendarium Seraphicum" en la primera mitad del siglo; para el año 1734, se publicó el "Añalejo del rezo de los señores eclesiásticos seculares y religiosos del arzobispado de México"; el "Kalendarium Franciscanum", escrito por Fray Isidoro Alfonso de Castaneira, el cual se publicó de 1702 a 1720.⁸⁸

Entre los autores del género descrito en el párrafo anterior sobresale, sin duda, don Felipe de Zúñiga y Ontiveros, famoso impresor del siglo XVIII. Se inicia en este terreno con la elaboración de "Elemérides y Pronósticos", (1753) publicaciones que anunciaban, principalmente, fenómenos astronómicos y metereológicos, de los cuales muchas veces sus lectores esperaban verdaderos adivinadores de sucesos.

En 1756 sale a la luz su "Pronóstico y Calendario" para ese año, que habría de publicarse hasta 1760. Posteriormente publica "Calendario Manual y Guía de Forasteros para el Año de 1778". En 1793 Zúñiga muere; sucediéndole en la publicación de esta obra su hijo Mariano. En la obra "Calendario Manual y Guía de Forasteros de México para el año de 1790", el formato que presenta es práctico en su uso, salta a la vista la experiencia y dedicación. Presenta gran variedad de tipos y tamaños de letra. Zúñiga y Ontiveros utiliza en la impresión de su calendario una serie de símbolos (cruces, lunas, signos del zodiaco y adornos) para señalar los días de descanso, de fiesta, de luto, etc.⁸⁹

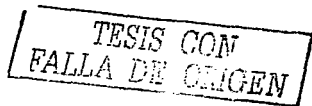
De esta manera, el calendario incluye acontecimientos religiosos e históricos, las "fiestas móviles" y las "Témporas". Además contiene una cronología de los virreyes que habían gobernado la Nueva España y los años en que habían cesado. También proporciona a sus lectores un cúmulo de noticias astronómicas y metereológicas, con lo que el autor pretende, entre otras cosas, servir a la gente que se dedicaba al cultivo de la tierra; incluye asimismo, datos cronológicos de sucesos importantes.

En la parte que corresponde a la "Guía de Forasteros", que es la más amplia, inicia con los nombres de los funcionarios del gobierno, ordenándolos por instituciones y de quienes indica su domicilio. Concluye esta larga lista con la relación de los "Días de los nacimientos de S. M. y su Real Familia", "Días en que la Corte se viste de gala", "Días en que han de celebrarse los Sorteos de la Real Lotería", "Razón de los matrimonios, nacimientos y muertos del año anterior" y un "Resumen de los enfermos entrados a curarse en el Hospital de San Andrés", entre otros.⁹⁰

⁸⁸ cfr. PAGAZA GARCIA, Rafael. *op. cit.* p. 63

⁸⁹ cfr. *ibidem*, p. 65

⁹⁰ cfr. *idem*.



Se observa en el siglo XVIII una proliferación de calendarios, algunos de carácter puramente religioso, denominados "añales".

4. 4 EPOCA INDEPENDIENTE

Al igual que en el siglo XVIII, en el XIX los calendarios predominaron dentro de las obras de consulta. Se publicaron una gran cantidad de títulos y por la variedad de su contenido, la utilidad de la información y su vigencia; todo esto aunado al formato y precio de estas publicaciones, hizo que se convirtieran en una obra de consulta eminentemente popular.

"Entre sus páginas se podía encontrar la información ya tradicional, es decir, el calendario propiamente, el santoral, los eclipses, fiestas religiosas, anécdotas, cuentos, poesías, conocimientos útiles y de interés general".⁹¹

Como ejemplo podemos citar los siguientes títulos:

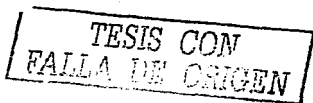
- "Cuarto Calendario de Juan R. Navarro, Arreglado al Meridiano de México", para el año de 1850.
- "Segundo Calendario para el año de 1857" de Pedro Urdimalas.
- "Calendario Arreglado al Meridiano de Puebla". 1859.
- "Calendario de J. Parra y Alvarez, para el año bisiesto de 1860", Arreglado al Meridiano de México.
- "Calendario del más Antiquo Galván para el año 1859".
- "Calendario Ilustrado de Boix Besserer y Cía. para el año de 1853".
- "Calendario para 1890 y los años siguientes hasta el 2,200 con el santoral del de Galván", por J. E. Hernández y Dávalos, 1889.
- "Almanaque Bouret para el año de 1896".⁹²

También se publicaron calendarios dirigidos a un grupo específico de personas, es decir el contenido no era propiamente de carácter general, sino un tanto especializado. En este caso se encuentran los siguientes títulos:

- "Calendario Agrícola". 1865

⁹¹ ibidem. p. 103.

⁹² ibidem. p. 103.



- "Calendario Científico Arreglado al Meridiano de México". 1863.
- "Calendario de Artes y Oficios". 1857
- "Calendario de Cocina Mexicana". 1861
- "Calendario de la Educación". 1870
- "Calendario Enciclopédico de la Juventud". 1865
- "Almanaque Estadístico de las Oficinas y Guía de Forasteros para 1874". 1873.⁹³

Las publicaciones periódicas antes mencionadas aparecían, por lo general, en los últimos meses de cada año y su contenido tenía vigencia para el año que estaba por empezar.

No obstante la proliferación de almanaques y calendarios en el siglo XIX, el "Calendario del más Antiguo Galván", es el único que por el arraigo que tuvo en el pueblo, sobrevivió y sigue publicándose hasta nuestros días. Es sin duda, dentro de su género, la publicación más antigua de América Latina.

Calendario de M. Galván. (1826)

Mariano Galván Rivera nació en Tepetzotlán, Edo. de Mexico en el año de 1782, puede considerarse como el fundador del comercio de librería en México, ya que estableció en 1826 la primera casa editora del país, la cual produjo innumerables obras de tipo político, científico, religioso y literario durante 50 años. Entre las muchas obras que publicó, se encuentran: "El año nuevo" (1837-1840) y "El Calendario de las Señoritas Mexicanas" (1838 - 1843).⁹⁴

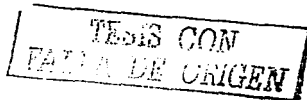
Por lo que respecta al Calendario de Galván, empezó a publicarse en 1826, y pronto adquirió prestigio por la gran variedad y utilidad de los artículos que contenía, los cuales fueron de diversa índole (religioso, histórico, científico, literario). El título originalmente era "Calendario de M. Galván", sin embargo, por la gran aceptación que tuvo por parte de los lectores, la competencia publicó otro que se hacía llamar "Calendario de Marciano Galván y Rivero empresario Blanquel", creado para confundir a las personas por la semejanza del nombre; ante esto "... en 1858 Mariano Galván modifica el título quedando como "Calendario del más Antiguo Galván", advirtiendo que el calendario tenía antigüedad".⁹⁵

En el calendario correspondiente a 1854, Galván agrega a su obra un elemento de mucha utilidad para el lector y se trata de las efemérides, las cuales consignarían los

⁹³ idem.

⁹⁴ cfr. ibidem. p. 105

⁹⁵ idem.



sucesos más relevantes en la vida de México. Con ello se observa la gran utilidad e importancia de brindar información y el apoyo que da Galván a la instrucción común.

Las partes de que consta el "Calendario de M. Galván para el año 1854" son: portada, artículos de carácter informativo como reflexiones militares, ideas de las aguas en general; también encontramos expresiones literarias como "La Ascensión del Señor" (poesía).

La información que se encuentra estructurada como obra de consulta es la siguiente: "Eclipses", "Fiestas Movibles", "Calendario", "Circular Foráneo de la Indulgencia de 40 horas para 1854" y las "Efemérides".⁹⁶

Al final aparece una sección titulada: "Suscripciones y Libros que se Despachan donde sale este Calendario",⁹⁷ con fecha de agosto 1853. Cabe destacar que en el reverso de la cubierta se incluyen datos como advertencias, ferias anuales, indicando el lugar y la fecha, notas cronológicas e índice del contenido.

Como puede observarse, muchos son los elementos que se combinan para que esta obra, desde 1826 a la fecha, siga teniendo una buena aceptación por parte del público.

Almanaque Bouret (1896)

Carlos Roumagnac, quien fungió como director de este almanaque, desde su portada advierte la cantidad y variedad de información en él contenida. Entre sus artículos cabe mencionar: "El Origen de los Calendarios"; "Relojes de Bolsillo y de Sobremesa"; "Notas Históricas, Geográficas y Biográficas"; "Nociones de Gramática", etc.

El almanaque tiene muchas secciones que proporcionan una información rápida, breve y exacta, por ejemplo:

- Índice Alfabético del Santoral.
- Calendario.
- Antiguo Sistema de Pesos y Medidas.
- Enfermedades y Remedios, Guía Abreviada de Medicina Práctica.
- Voces de Escritura Dudosa.
- Vocabulario Español, Inglés y Francés de Comercio, Profesiones, Industrias.

⁹⁶ idem.

⁹⁷ sic, ibidem. p. 106

- Relaciones de los Pesos y Medidas, etc.⁹⁸

Como puede observarse, la información que se encuentra en esta obra de consulta va dirigida a varios tipos de lector, pero con una característica común: tener a la mano una fuente que de respuesta rápida y breve a preguntas, y al mismo tiempo proporcione conocimientos útiles para la vida diaria.

4.5 EPOCA MODERNA

"Entre 1910 y 1940 muchos calendarios fueron publicados en México y aunque no se conocen todos con exactitud, aquí recogemos los nombres de los que se han encontrado:

- "Calendario de Mariano Galván Rivera para el año de 1910. Arreglado al Meridiano de México". Edición Especial para las Señoritas. México., 1909. 128 pp.

- "Espinosa y Espinosa: "Calendario de Espinosa para el año de 1911. Arreglado al Meridiano de Mérida". Mérida. 1910. 149 pp.

- Torres, Mariano de Jesús: "Almanaque del Centenario para el año de 1910". Morelia. s. f. 88 pp.⁹⁹

- "Calendario de Espinosa para el año bisiesto de 1912. Arreglado al Meridiano de Mérida", 1911. 160 pp.

- "Lavalle Avilés, Pedro: "Almanaque Literario para 1911", Tabasco. 1911. 56 pp.

- "Segundo Calendario Guadalupano para el año de 1913." México. 1912.

- "Calendario de Espinosa para el año de 1914". Arreglado al Meridiano de Mérida. Mérida. 1914. 28 pp.

- "Calendario de Espinosa para el año de 1917". Arreglado al Meridiano de Mérida. Mérida 1916. 128 pp.

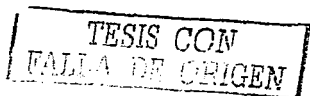
- "Federico de la Colina: "Almanaque Revolucionario de El Demócrata"". México 1916. 45 pp.¹⁰⁰

Con el pretexto de dar a conocer las divisiones del año y el santoral, muchos calendarios y almanaques fueron publicados. Si no existiera una superabundancia de fuentes para el estudio de la vida contemporánea de México, los almanaques y

⁹⁸ cfr. ibidem. p. 107

⁹⁹ cfr. ibidem. p. il. 125

¹⁰⁰ cfr. idem.



calendarios mexicanos prestarían tantos servicios a los investigadores como los de épocas menos documentadas.

De los años treinta a los cincuenta, el cromo calendárico mexicano fue un elemento artístico para las marcas de prestigio y una obligación anual para las negociaciones en las cuales el propietario atendía personalmente al cliente.

La insistencia nacionalista de la mayoría de los cromos corresponde propagandísticamente con las políticas gubernamentales que apuestan por una industria propia. Entre los gobiernos de los presidentes Lázaro Cárdenas y Miguel Alemán, sobre todo en el de Manuel Ávila Camacho, México se pone el overol, reclama atención para los productos de sus fábricas y parte de ese devenir optimista llega a los ya de por sí risueños figurines de los cromos. México produce cervezas, trabaja en sus tabacaleras y en sus comercios. La patria es ilustrada en los cromos de Bribiesca, Cataño y el maestro De la Helguera, en donde se muestran las costumbres e identidades. Sin embargo la realidad nacional irá transformándose hacia los usos y modos de un mercado sometido al rápido cambio de las ofertas y a la renovación de los discursos publicitarios.¹⁰¹

En este tiempo, el cromo litográfico de ilustración original va entrando en desventaja frente a la técnica de impresión de foto-offset, dejando su lugar a otras promociones en menores formatos más rutinarios.

Los calendarios ilustrados son imprescindibles apuntes para un posible muestrario de lo mexicano: reflejan la historia de la vida social y cultural, tanto privada como pública, que se conduce a través de los objetos cotidianos y en las prácticas que los caracterizan. Estos cromos, con su cuadrícula de meses y días, saben conservar las cualidades de las épocas, tienen sobre sí la caducidad de las cosas y por tal motivo, cumplida su función de agenda y decoración, los calendarios relatan los asuntos que ocuparon a la modernidad en turno.

Los cromos fueron esparcidos en miles de hogares en toda la República y entre los autores más conocidos están: Eduardo Cataño, Jorge A. Murillo, J. Bribiesca, J. Nieto Hernández, Alfredo González, J. Sadurni, Armando Drechsler, entre otros muchos, pero sin duda el más reconocido de todos fue Jesús de la Helguera.¹⁰²

4. 5. 1 JESÚS DE LA HELGUERA.

Nació en Chihuahua el 28 de mayo de 1910 y murió en la Ciudad de México el 4 de diciembre de 1971. Vivió 20 años en España y estuvo en contacto muy cercano con la

¹⁰¹ cfr. MORALES CARRILLO, Alfonso. "Del Año y sus Arreglos, Calendarios Mexicanos", en Cronos y Cromos, Centro Cultural Arte Contemporáneo, A. C., Fundación Cultural Televisa, A. C. 1993 p. 9

¹⁰² cfr. ibidem, p. 15

vida cotidiana española, entre feudal y provinciana, amante de las tradiciones religiosas y civiles.

En España fue galardonado como excelente pintor, y en 1939 la guerra civil lo obligó a abandonar ese país. Encontró un México cuyo estado se consolidaba y cuyo nacionalismo se encontraba en su máxima expresión, se conjugaba la exaltación de valores prehispánicos y se instauraba una nueva educación y democracia, era el fin del sexenio de Lázaro Cárdenas.

Es fácil imaginar la carga vivencial y artística del joven que pronto se integró al ambiente tradicional y mexicanista en boga, prueba de ello fue su primera versión de "La Leyenda de los Volcanes" en 1940.

Con su acervo más hispánico que mexicano, el artista trabajó como ilustrador, primero para la casa editora "Litoleosa," de 1941 a 1953, y después de 1954 a 1971 para "Galas de México," casa impresora que difundió mucho su obra en los famosos calendarios a la vez que se empapó de la fuerza del paisaje, de los mitos, tradiciones, leyendas e historias mexicanas. Su quehacer se movía entre dos polos para ilustrar un mito o una leyenda, ellos son: su imaginación y observación.

Al mismo tiempo que salía a provincia a bosquejar escenas, objetos, texturas, familias de diversas etnias, animales de todas las especies, vegetaciones exuberantes, todo lo cual reafirmaba su experiencia española y le permitía ir la modificando, transformando y matizando, con el nuevo ritmo de vida.¹⁰³

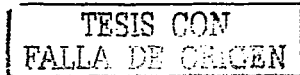
Fueron José Moreno Carbonero, pintor madrileño de historia y Julio Romero de Torres, pintor costumbrista y amante del folcior, los maestros que formaron académicamente a De la Helguera. Del primero tomó la lección de la pintura de historia (desde el retrato de héroe hasta el de grupo en diversas composiciones) y cierto sentido trágico. De Romero de Torres asimiló su visión enigmática y sensual de la figura femenina y el interés por los temas taurinos.

Su obra trabajó varios temas mexicanos, sirviéndose de iconografías y modelos europeos como soporte. De ahí que muchos de sus calendarios evocaran composiciones de la pintura renacentista italiana, la flamenca del siglo XVII o la romántica francesa, participando el gesto y la intención de la estatuaría clásica griega y romana.

Entre sus cromos tenemos:

- "Poco a poquito" (1940)
- "Flor de Luna" (sin fecha)
- "La Leyenda de los Volcanes" (1941)

¹⁰³ cfr. ESPINOZA, Elia. "Para entender la obra de Jesús De la Helguera". en Cronos y Cromos, Centro Cultural Arte Contemporáneo, A.C., Fundación Cultural Televisa. 1993. p. 19



- "San Jorge Venció al Dragón. Gran Bretaña Vencerá al Hitlerismo". (1942)
- "Unidad, Previsión, Trabajo harán la Grandeza de México" (1944)
- "El Flechador del Sol". (1945)
- "El Rebozo". (1963)
- "Volveré". (1964)

En sus ratos libres el pintor realizó una serie de cuadros en los que se encuentra un testimonio más de su calidad estrictamente pictórica, algunos son: "Leda y el Cisne" (1947), "Ocaso" (sin fecha), "Torso de Mujer" (sin fecha), y varios cuadros al óleo sobre lino o tela.¹⁰⁴

La obra de Jesús De la Helguera impulsó definitivamente la producción de calendarios mexicanos, lo que fue sin duda lo más importante de su hacer.

4. 5. 2 ERMILO CAMPOS

Otro personaje que fue importante en el desarrollo del calendario en México es Ermilo Campos, quien nació el 1 de noviembre de 1919 en Mérida, Yucatán. En 1935 viene a radicar al D. F. y dentro de sus primeros trabajos se relaciona con Arturo García Rodríguez (Arturo de Córdoba), realizando Ermilo papeles de extra en el cine mexicano, durante 25 años. A lo largo de ese tiempo Ermilo se relaciona con fotógrafos distinguidos como Luis Osorno Barona y Luis Marquez.

En 1939 formó un ballet folklórico denominado "México maravilloso". Desde aquél entonces comenzó a interesarse en las costumbres y tradiciones reflejadas en los vestidos regionales.

En 1946 lo contrataron de modelo para los calendarios de Santiago Galas. En ese entonces Manuel Rosario era el fotógrafo y trabajó directamente con Ermilo Campos. Después de varios años, al comprar una cámara fotográfica 4 x 5 decidió recorrer algunos países de América Latina, entre ellos: Perú, Venezuela, Brasil y Cuba, además de ir a Japón y Estados Unidos. Fue entonces cuando decidió sacar las primeras fotografías para calendarios, las cuales muy pronto fueron del agrado del público.

4. 6 FABRICANTES DE CALENDARIOS

Existen varios fabricantes de calendarios en México que iniciaron sus labores desde hace muchos años, algunos desde el siglo antepasado y otros desde principios y mediados del siglo pasado dentro de los que se encuentran:

Miguel Galas Impresores, S. A.; sobrino de Don Santiago Galas, este último originario de Ruiloba, Santander, España, y que al venir a México se convierte en el primer

¹⁰⁴ cfr. ibidem, p. 21

impresor que impulsa comercialmente de manera espectacular uno de los productos que él fabricaba, el calendario de pared.

- Promociones Gráficas Mexicanas, S. A. de C. V.
- Ideas y Promociones, S. A. de C. V.
- Almanaque Universal, S. A.
- Cromos y Publicidad Estampa, S. A.
- Calendarios y Propaganda, S. A. de C. V.
- Impresora del Norte, S. A. de C. V.
- Lito Offset Nacional S.A. de C.V., cuyo estudio se iniciará más adelante.

A continuación se mencionan las empresas de calendarios de más reciente aparición:

- Lito Offset Len, S.A. de C.V.
- Atlántida Calendarios, S.A. de C.V.
- P. .M. Papeles Manufacturados, S.A. de C.V.
- Nova Imagen, S.A. de C.V.
- Artica, S.A. de C.V.
- Casa Haro, S.A. de C.V.

Dado que son muchas las empresas que se dedican a la fabricación de calendarios sólo se tomarán a dos de ellas, las que cuentan con historia para expresar una semblanza de su formación.

4. 6. 1 PROMOCIONES GRAFICAS MEXICANAS, S. A. de C. V.

La empresa tiene como antecedentes otras empresas similares que elaboran calendarios, ellas son:

- Imprenta Pérez Landín, fundada en 1875 aproximadamente por Donaciano Pérez Landín.
- Calendarios Landín, "fundada en 1915 aproximadamente por José y Rafael Pérez Landín (tío abuelo del actual propietario, Roberto Pérez Landín)".

Posteriormente en 1938 se crea "Ediciones de Arte Landín," "fundada por Luis Pérez Landin Stefani, quien era hijo de Rafael Pérez Landin".

En 1955, se crea "Calendarios y Propaganda, S. A. de C. V." fundada por Agustín Hernández Duperrain, Luciano López y Alfonso Dibildox, empresa que es adquirida por la descendencia Pérez Landin, en 1969 en 1974 fusiona a "Ediciones de Arte Landín", y en 1976 a "Litografía Morlan, S. A. de C. V.", fundada en 1965 aproximadamente por Luis Landín Peña y Alberto Morales.

Actualmente "Promociones Gráficas Mexicanas" está en funcionamiento, habiendo sido su fundador Roberto Pérez Landín Palacio. La empresa fabrica el calendario de pared desde tiempos inmemoriales, sin embargo su forma actual del calendario se inició en el siglo antepasado.

El fundador de "Promociones Gráficas Mexicanas" considera que los años de mayor esplendor del calendario de pared fueron los años 40's, por haber grandes pintores que se inmortalizaron con sus obras, entre los más sobresalientes están: Helguera, Sadurni, Martín, etc.

4. 6. 2 IDEAS Y PROMOCIONES, S. A. de C. V.

El Sr. Francisco Simón Rubio inició sus actividades en su natal Cariñena, en un taller de herrería, en el cual hacían y reparaban implementos agrícolas, como negocio familiar. Más tarde pasó a Bilbao donde trabajó en una fabrica de esmaltes. Pero sus objetivos eran ambiciosos y tenía puesta la mira en América y en 1917 da el salto hasta Cuba, donde se establece con un negocio de esmaltes también.

A México llega en 1918 y trabaja en las calles de Arcos de Belén, en una fábrica de esmaltes. Más tarde entra a trabajar en la "American Book & Printing Co.," en el área de ventas donde diseña y desarrolla sus propias formas y dibujos. En 1931 es promovido a Director General.

Sin embargo, en 1943 empieza a delinear la creación de "Litográfica y Tipográfica América", y en 1945 comienza sus actividades. En 1949 nace "Lito Offset Del Norte", en la ciudad de Monterrey y en 1956 inicia "Compañía Impresora Simón, S. A." como empresa de servicio indispensable para las demás compañías.

En 1968 se funda "Ideas y Promociones" postrera realización y fundación del Sr. Simón que fallece precisamente ese mismo año. Entre sus laureles también cuenta con el de haber sido fundador de la "Unión Litográfica" y de la "Asociación de Industriales de Artes Gráficas."

¹ Información obtenida de Promociones Gráficas Mexicanas, S. A. de C. V., calle 2 No. 114, Zona Industrial Benito Juárez. Ampliación Jurica, Querétaro, Qro. 1995

Actualmente "Ideas y Promociones, S. A. de C. V." está laborando, son ya tres generaciones de esfuerzo y dedicación y es importante mencionar el gran papel que ha tenido en el ramo de los calendarios de pared, como una de las mejores empresas. Don Antonio Simón está actualmente al frente del negocio.

4. 6. 3 PERSPECTIVAS DEL CALENDARIO DE PARED EN MEXICO

México a lo largo de su historia, ha logrado que el calendario de pared se haya convertido en parte importante de su tradición cultural, la cual gracias a los años que ha vivido en el pueblo mexicano, está fuertemente arraigada, sobre todo entre la gente del pueblo pertenecientes a las clases media y baja, mismas que representan la mayoría del total de la población mexicana. Por lo que a pesar de que México está haciendo lo posible para su entrada al primer mundo; a las diversas crisis que han estado azotando al país, y en general al conjunto de conflictos que han rodeado su historia moderna. Podemos considerar que el calendario de pared seguirá presente en la costumbre mexicana. Por lo tanto, lejos de ir en decadencia, está siempre presente, quizá un tanto pasivo, pero si la industria dedicada a la fabricación del calendario de pared sabe motivar y aprovechar las oportunidades, este producto podrá tener gran auge con amplia demanda en el siglo XXI.

** Información obtenida de Ideas y Promociones, Lago Tanganica No. 31, Col. Granada. México, D. F. 1995.



CAPÍTULO SEGUNDO

1. ADMINISTRACIÓN. TEORÍA GENERAL

A continuación procedo a mencionar los principales conceptos de administración adecuados a este estudio.

1. 1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

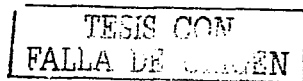
Quizá no exista un área más importante de la actividad humana que la de administrar. Desde que las personas empezaron a organizarse en grupos para alcanzar objetivos que no se podían lograr individualmente, la administración ha sido fundamental para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Como se indica la administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar la administración como el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos.

1. 2 CIENCIA, TÉCNICA O ARTE

Muchos debates han girado en torno a definir el papel que desempeña la administración dentro del conocimiento humano: ¿debe ser considerada ciencia, técnica o arte? En realidad, la administración hace uso del conocimiento organizado básico (la ciencia) y lo aplica a la luz de la realidad para obtener un resultado práctico, deseado. Además de esto, la administración se auxilia de las materias sociales, cuyo objetivo y método no se aplican a la naturaleza sino a los fenómenos sociales.

La administración, cuyo carácter es eminentemente social, relaciona y utiliza conocimientos de disciplinas tales como: Sociología, Psicología, Economía, Derecho y Antropología. La administración se auxilia asimismo de las ciencias exactas que son aquellas que sólo admiten hechos rigurosamente demostrables, ejemplo: las Matemáticas.

"La administración, al ser interdisciplinaria, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas".⁹⁸ El objetivo de la técnica es la aplicación de instrumentos y procedimientos de utilidad; también la administración se auxilia de disciplinas técnicas como lo son la ingeniería industrial, la contabilidad, ergonomía y cibernética. La administración por tanto hace uso de la técnica.



En la práctica, la administración hace uso del arte, pues debe encontrar una solución que funcione, que logre resultados y el arte colabora en obtener un resultado concreto. La administración se apoya en las ciencias y técnicas, las cuales, junto con arte, son aplicadas para obtener resultados planeados. "Así la ciencia y el arte no se excluyen sino que se complementan".⁹⁹

La administración es científica en su base, aunque en su naturaleza sea una técnica. A partir de esto es posible conceptualizar a la administración como la técnica que busca lograr resultados con la máxima eficacia en la coordinación de los recursos materiales y el personal que integran una empresa. La administración como técnica tiene las siguientes características:

- A) Se compone de un conjunto de reglas e instrumentos.
- B) Es esencialmente cambiante, tan pronto como se encuentra una técnica mejor que la anterior, ésta se adopta.
- C) Las normas e instrumentos que la constituyen son creadas por los administradores. Hay conciencia de que un nuevo método, un nuevo sistema, etc., fueron obra suya.
- D) Tiene un carácter esencialmente práctico y de realización.

1. 3 PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración comprende varias fases, etapas o funciones cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente.¹

Se entiende por proceso al conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Por tanto, se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: "el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral".¹⁰⁰

2. PLANEACIÓN

La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, ya que los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

2. 1 PASOS DE LA PLANEACIÓN

Los pasos que se exponen a continuación se pueden adaptar a todas las actividades de planeación y en todos los niveles organizacionales. "Sin embargo en la práctica debe estudiarse la factibilidad de posibles cursos de acción en cada etapa".¹⁰¹

2. 2 CONCIENCIA DE LA OPORTUNIDAD.

Este primer paso es el punto de arranque de la planeación e implica una conciencia de las oportunidades en el ambiente externo, así como dentro de la organización. También comprende un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y la capacidad de verlas con claridad; un conocimiento de dónde estamos y de nuestras fuerzas y debilidades, además de tener la visión de lo que se espera ganar. De esta toma de conciencia depende la formulación de objetivos realistas. La planeación requiere diagnósticos reales de las oportunidades.

2. 3 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

El segundo paso en la planeación es fijar los objetivos de la empresa en su conjunto y luego los de cada unidad subordinada, a largo y a corto plazo.

Los objetivos indican los puntos finales de lo que ha de hacerse, dónde debe estar el énfasis principal y que es lo que se quiere lograr a través del conjunto de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de la empresa dan dirección a los planes principales. Los objetivos de los departamentos controlan a su vez los de los departamentos subordinados y así sucesivamente.¹⁰²

2. 4 ESTABLECIMIENTO DE PREMISAS

El tercer paso en la planeación es fijar premisas críticas de planeación como son los pronósticos, las políticas básicas y los planes existentes de la empresa. Estas son suposiciones acerca del ambiente en el cual el plan ha de ejecutarse. Cabe mencionar que es importante que todos los gerentes intervengan en la planeación y estén de acuerdo con las premisas.

"El principio básico de las premisas de planeación es éste: Cuanto más perfectamente los individuos a cargo de la planeación comprendan y acuerden utilizar métodos de planeación congruentes, más coordinada será la planeación de la empresa".¹⁰³

Como el futuro es complejo, no es realista hacer suposiciones acerca de cada detalle del ambiente, las premisas están limitadas a suposiciones que sean decisivas para un plan. Sin embargo es importante pronosticar para fijar premisas:

¿Qué clase de mercados existirán?, ¿Qué precios?, ¿Qué costos?, ¿Cómo se financiará la expansión? etc.

2. 5 DETERMINACIÓN DE VÍAS OPCIONALES

El cuarto paso en la planeación es la búsqueda y examen de vías opcionales de acción, en especial las que no son aparentes. El problema no es encontrar alternativas sino reducir su número, de modo que pueda analizarse la mejor. Incluso pueden ayudar algunas técnicas matemáticas y aún la computadora. El planeador deberá de reducir el número de opciones por eliminación matemática, aplicando el proceso de aproximación de las menos promisorias.

Se debe considerar que raras veces se ofrece un plan que no tenga opciones razonables y que con mucha frecuencia una alternativa que no era obvia resulta ser la mejor.

2. 6 EVALUACIÓN DE VÍAS OPCIONALES

Después de buscar las vías opcionales y de analizar sus puntos débiles y fuertes, el quinto paso es evaluarlas a la luz de las premisas y de las metas.

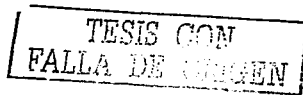
La planeación, por lo general, está plagada de incertidumbre, problemas de capital y factores intangibles, de manera que la evaluación suele ser difícil. Para evaluar es bueno ayudarse de los métodos más modernos y aplicar la investigación de operaciones y análisis. Es este paso del proceso de planeación en el que las técnicas matemáticas, así como las de computación, tienen su principal aplicación.¹⁰⁴

2. 7 SELECCIÓN DE UNA VÍA

El sexto paso en la planeación, es el punto donde se adopta el plan, el punto justo en que se toma una decisión. Ocasionalmente un análisis y una evaluación de cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables. Dependerá del criterio del administrador escoger la vía que considere la mejor; basándose éste en información y experiencia y orientándose hacia el cumplimiento de objetivos determinados.

2. 8 FORMULACIÓN DE PLANES DERIVADOS

Casi invariablemente hay planes derivados que se requieren para sustentar el plan básico. El diseño de estos planes involucra la mayoría de las veces varios departamentos: capacitación, contratación, compras, mantenimiento, contabilidad, publicidad.



2. 9 EXPRESIÓN NUMÉRICA DE LOS PLANES A TRAVÉS DE PRESUPUESTOS

Después de que se tomaron las decisiones y los planes quedaron establecidos, el paso final de la planeación es darles significado, es decir, convertirlos en presupuestos para darles un lenguaje numérico.

Si se realizan de manera adecuada, los presupuestos se convierten en un medio para consolidar los diversos planes y también en normas de calidad contra las cuales se mide el progreso de la planeación.¹⁰⁵

2. 10 TIPOS DE PLANES

La planeación es básica, ya que es punto de partida y directriz primordial de toda actividad administrativa. Existe un gran número de variedades de planes, teniendo en cuenta que un plan comprende cualquier curso de acción futura, se puede ver que son variados. Estos se pueden dividir en propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Su naturaleza muestra una jerarquía.

2. 11 PROPÓSITOS O MISIONES

Todo grupo organizado debe tener un propósito o misión. Los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de un grupo social.

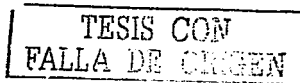
Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro.¹⁰⁶

No hay duda de que es necesaria una definición clara del propósito o misión para poder formular objetivos significativos.

2. 12 OBJETIVOS

Los objetivos de la empresa constituyen el plan básico de la misma. Ellos representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración, dirección y control.

Los departamentos de la empresa también pueden tomar sus propios objetivos, y contribuir de modo natural a la obtención de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos poseen dos características primordiales que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación: se establecen a un tiempo específico y se determinan cuantitativamente.



2. 13 ESTRATEGIAS

Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implica la competencia, y la vida de la empresa en sí. Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- 1.- Determinación de los cursos de acción o alternativas.
- 2.- Evaluación de las mismas.
- 3.- Selección de alternativas.

"El propósito de las estrategias es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen acerca de que tipo de empresa se desea proyectar. No pretenden describir con exactitud cómo ha de lograr la empresa sus objetivos. Las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción".¹⁰⁷

Cabe mencionar que la diversificación de alternativas o estrategias facilita la toma de decisiones y desarrolla la creatividad en la solución de problemas.

2. 14 POLÍTICAS

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Por lo general existen en todos los niveles de la organización y van desde las más amplias de la compañía, pasando por las políticas más altas de los departamentos, hasta las menores, o políticas derivadas, aplicables a los más pequeños segmentos.

Las políticas siempre deben dejar margen para juzgar a discreción, de lo contrario serían reglas. Son imprescindibles para el éxito del plan, dado que: facilitan la delegación de autoridad, evitan pérdidas de tiempo a los superiores, proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones y contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.

2. 15 PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son planes que establecen un método para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Los métodos van implícitos en los procedimientos, ya que los primeros determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades y los segundos indican cómo efectuar dichas actividades.¹⁰⁸

Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente, dado que delimitan responsabilidades, evitan duplicados, promueven la eficiencia y especialización y determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.

2. 16 REGLAS

Las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa. Tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal de una empresa; su diferencia básica es que las políticas proporcionan libertad de reflexión y elección, mientras que las reglas no dan margen de interpretación.

2. 17 PROGRAMAS

"Un programa es un complejo de métodos, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos que se deben emplear, y otros elementos para seguir un curso de acción determinado; de ordinario se respaldan con el capital necesario y el presupuesto operativo".¹⁰⁹

Una vez que se han determinado las anteriores etapas de la planeación, es necesario elaborar un programa. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

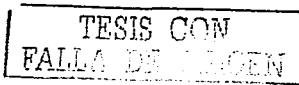
El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y, a su ejecución en cuanto a la fecha de iniciación y terminación de cada actividad.

2. 18 PRESUPUESTOS

Los presupuestos en esencia, son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización. Implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. Pueden llamarse "programas numéricos".

Los presupuestos son también instrumentos de control (pero no pueden servir como un estándar sensible de control, a no ser que reflejen los planes). Sin embargo, la elaboración de un presupuesto es, evidentemente, planeación.

Los presupuestos varían en exactitud, detalle y propósito. Algunos varían de acuerdo con el nivel de producción de la organización. A éstos se les llama presupuestos variables. Los organismos gubernamentales a menudo desarrollan presupuestos por programa en los cuales la institución identifica metas, prepara programas y estima el costo de cada programa. Otro tipo más, que es una



combinación del presupuesto variable y por programa, se conoce como presupuesto de base cero.¹¹⁰

El presupuesto es importante porque sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias, mide el desempeño de las unidades organizativas y reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias en materiales, tiempo, etc.

3. ORGANIZACIÓN

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin que previamente se definió en la planeación y comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa. Se trata de una herramienta administrativa que indica el modo de operar interno de la empresa.

Según Agustín Reyes Ponce "la organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".¹¹¹

Los autores Harold Koontz y Cyril O'Donnell, mencionan que organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa".¹¹²

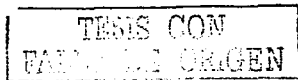
Analizando las anteriores definiciones se observan importantes elementos. El primero de ellos es el término estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social. El segundo elemento es la sistematización. Con ella todas las actividades y recursos de la empresa se coordinan racionalmente a fin de facilitar el trabajo. Otro elemento es la agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.

Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones. La jerarquía es un elemento de la organización y origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad. Finalmente la simplificación de funciones establece los métodos más sencillos para realizar el trabajo. La organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

3. 1 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

La organización formal significa la estructura intencional de papeles en una empresa organizada. La organización formal debe ser flexible, para dar cabida a los elementos creativos y al reconocimiento de las capacidades individuales.

En una organización formal, las actividades de dos o más personas están siempre coordinadas para el logro de ciertos objetivos. La conciencia de un propósito común consciente es la esencia de una organización formal; ésta existe cuando



las personas pueden comunicarse entre sí, estén dispuestas a actuar y comparten un propósito común.

La organización informal está presente en cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente, aún cuando contribuya a resultados conjuntos.

Keith Davis, de la Universidad de Arizona, describe a la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, pero que surgen espontáneamente a medida que la gente se asocia entre sí.¹¹³

Estas relaciones interpersonales dinámicas reciben influencia del tipo de personas, de lo que le preocupa al grupo, su cambio de liderazgo y el proceso continuo del cambio. Existen varias clases de organizaciones informales, dependiendo en gran parte de sus propósitos. Por lo general, el principal propósito de estos grupos es la sociabilidad, tanto en el trabajo como fuera de él, pero los propósitos colaterales incluyen la comunicación de información, sean hechos verdaderos o falsos. A veces el grupo debe mantener ciertos estándares o prácticas y los miembros se asocian con propósitos de protección. La aceptación en estos grupos puede requerir la aprobación de todos los miembros.

Mientras más formal sea una organización, con mayor claridad conocerá una persona los límites de su autoridad y, por lo tanto, el alcance de su responsabilidad, y sabrá también por medio de directrices generales, en que aspectos tiene libertad de acción.¹¹⁴

Una estructura de organización eficiente realiza una labor provechosa, ofrece satisfacción en el trabajo, tiene líneas claras de autoridad y asignaciones precisas de responsabilidad, permite el desarrollo de la personalidad y da al trabajador sentido de participación, seguridad, posición y remuneración.

La existencia de las organizaciones informales conduce a verificar que ellas satisfacen necesidades humanas en una forma en que no lo hacen las organizaciones formales. Los beneficios y propósitos de una organización informal consisten en perpetuar la cultura del grupo formado, y abastecer la necesidad de información (noticias e información pronta), entre otras. Puesto que las organizaciones informales pueden ayudar a los intereses de la empresa, o interferir con ellos, sus actividades deben orientarse por canales estructurados.

3. 2 EL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

Al considerar la organización como un proceso se toman en cuenta diversos aspectos fundamentales. Ellos son:

1.- La estructura debe reflejar la misión, los objetivos y los planes ya que las actividades empresariales se derivan de ellos.

2.- La estructura debe reflejar la autoridad disponible para los administradores de la empresa. La autoridad en una organización es un derecho determinado socialmente para ejercer la discreción, y por lo mismo, está sujeta a cambio.

3.- La estructura de la organización, al igual que cualquier plan, debe reflejar su ambiente. La estructura debe establecerse para funcionar. De este modo una estructura de organización funcional no debe nunca ser ni mecánica ni estática.

4.- Los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben tomar en cuenta las limitaciones de la gente. Esto no significa que la estructura deba estar diseñada en torno a individuos y no en torno a metas y actividades conexas, pero una consideración importante para su funcionamiento es el tipo de personas que van a integrarla.¹¹⁵

Existe una lógica fundamental de la organización, la cual, basándose en la planeación y definiendo objetivos y políticas de la empresa, comprende:

A.- Identificación y clasificación de las actividades requeridas.

B.- Agrupamiento de estas actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor manera de usarlos en esas circunstancias.

C.- Delegación de autoridad para desempeñar todas las actividades.

D.- Coordinación horizontal y vertical de relaciones de autoridad y flujos de información. (ver figura A).

La teoría de la organización, formada por conceptos, principios, técnicas y criterios no implica nunca que exista una única manera correcta de organizar un número variable de empresas. Cada estructura organizacional depende de la situación para la que se ha establecido y de las posibles contingencias.

3.3 DIVISIÓN DEL TRABAJO Y ORGANIGRAMAS

La separación y delimitación de las actividades se lleva a cabo con el fin de realizar una función con la mayor precisión y eficiencia posibles. La especialización y perfeccionamiento de la civilización puede atribuirse a la división del trabajo.¹¹⁶ Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca la jerarquización, departamentalización y descripción de las funciones.

La departamentalización, por ser una etapa primordial, se detallará en el siguiente inciso.

La jerarquización no es más que la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Esta implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionan entre sí con precisión.

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que

habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Esta es la última etapa de la división del trabajo y se realiza esencialmente a través de las técnicas de análisis de puesto y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.¹¹⁷

Los organigramas, conocidos también como gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización. Estos muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Una razón importante por la que se producen conflictos en las organizaciones es que las personas no comprenden sus asignaciones ni la de sus compañeros de trabajo. La comprensión se ve apoyada en forma material mediante un uso apropiado de organigramas de descripciones precisas de puestos y de la especificación de las relaciones de autoridad. El organigrama colabora en la toma de decisiones y revela a los administradores y al personal nuevo la forma en que se ajustan en la estructura total.

A medida que crece la compañía se requiere la comprensión clara de como encajan las actividades personales en el cuadro general de lo que es y lo que hace la organización. Para mostrar la organización se acostumbra trazar un organigrama en que se muestran las funciones, los departamentos o las posiciones de la empresa y como se relacionan entre sí. Las distintas unidades se representan por casillas conectadas unas con otras mediante líneas sólidas que indican el orden jerárquico y los canales oficiales de comunicación.¹¹⁸

El organigrama ilustra cinco aspectos en la estructura de una empresa:

- 1.- La división del trabajo: Cada casilla representa a un individuo o una subunidad responsable por un trabajo determinado.
- 2.- Gerentes y subalternos: Las líneas indican la cadena de mando o escala jerárquica.
- 3.- El tipo de trabajo que se está realizando: Las casillas indican las diversas labores o áreas de responsabilidad de la organización.
- 4.- La agrupación de segmentos de trabajo: Todo el diagrama indica sobre qué bases se han dividido las actividades de la empresa.
- 5.- Los niveles de administración: Un organigrama indica no solo cuáles son los gerentes individuales y los subalternos, sino también toda la jerarquía

administrativa. Todas las personas que dependen de un mismo individuo están al mismo nivel administrativo.

Al elaborar el organigrama de una empresa se debe de especificar con claridad quién tiene un mayor grado de responsabilidad y autoridad en cada nivel gerencial, e indicar las relaciones y canales de comunicación formal. Una desventaja puede ser que los empleados se formen ideas de posición social y de poder sobre la base de la distancia a la que se encuentren de la casilla del jefe ejecutivo.¹¹⁹ Una insuficiencia es que no aparece la comunicación informal, la cual es parte de la organización.

3. 4 TIPOS BÁSICOS DE ORGANIGRAMAS

Los organigramas se pueden clasificar principalmente en los siguientes grupos:

A.- Por su objeto, pueden ser:

- 1.- Estructurales.- Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.
- 2.- Funcionales.- Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- 3.- Especiales.- Se destaca alguna característica específica.

B.- Por su área son:

- 1.- Generales.- Presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras.
- 2.- Departamentales.- Representan la organización de un departamento o sección.

C.- Por su contenido son:

- 1.- Esquemáticos.- contienen sólo los órganos principales se elaboran para el público, no contienen detalles.
- 2.- Analíticos.- Son detallados y técnicos.

D.- Por su forma de presentación:

- 1.- Vertical.- Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo. (ver figura 1)
- 2.- Horizontal.- Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha. (ver figura 2).
- 3.- Circular.- Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia. (ver figura 3).
- 4.- Mixto.- Se utiliza, por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.¹²⁰ (ver figura 4).

SO-A

TESIS CON
VALIA DE CATEGORÍA

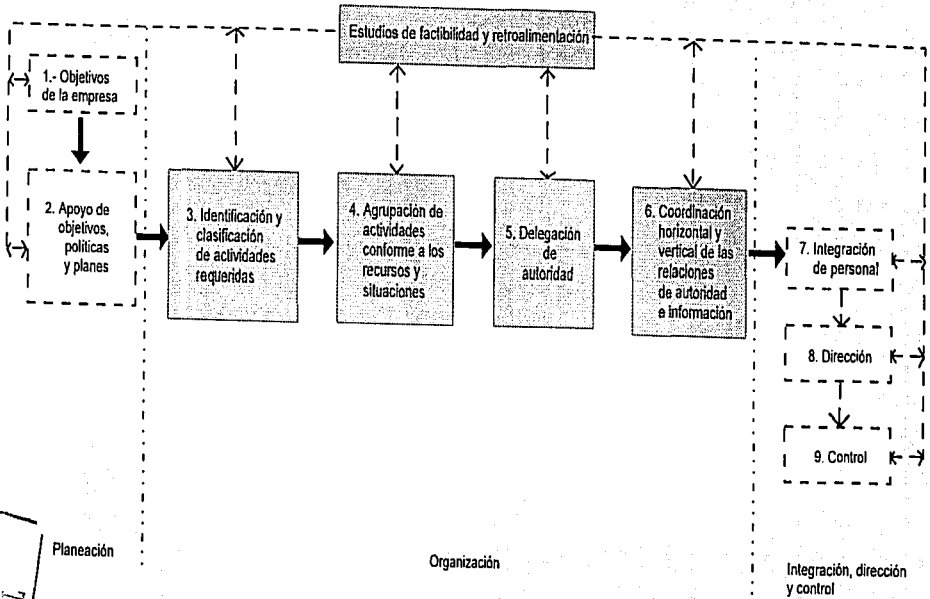


FIGURA A. El Proceso de Organización



FIGURA 1. VERTICAL

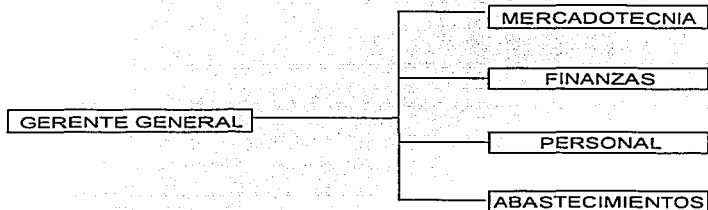


FIGURA 2. HORIZONTAL

50-B

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

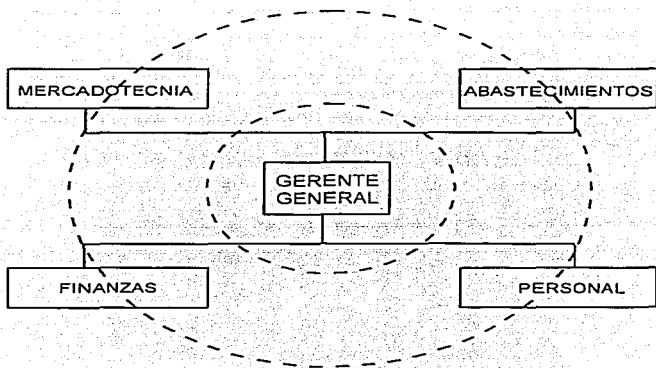


FIGURA 3. CIRCULAR

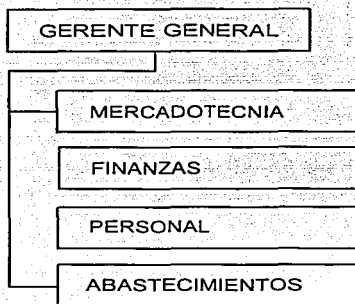


FIGURA 4. MIXTO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

50-C

3. 5 DEPARTAMENTALIZACIÓN

No existe una forma "más eficaz" de departamentalización que sea aplicable a todas las organizaciones y a todas las situaciones. El patrón que se use dependerá de las situaciones y de lo que se crea que producirá mejores resultados. A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

La secuencia conveniente al departamentalizar es la siguiente:

- 1.- Listar todas las funciones de la empresa.
- 2.- Clasificarlas.
- 3.- Agruparlas según un orden jerárquico.
- 4.- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- 5.- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
- 6.- Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
- 7.- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.¹²¹

3. 6 POR NÚMEROS SIMPLES

El método de departamentalización por números simples consiste en reunir a todas las personas que han de ejecutar los mismos deberes y colocarlas bajo un gerente. Antiguamente fue un método importante en la organización de tribus, clanes y ejércitos. Su propuesta esencial es que el éxito de la empresa depende sólo de tener el número necesario de personas.

La decadencia de este tipo de departamentalización recae en que sólo es útil en los niveles más bajos de la estructura organizacional, además de que los grupos compuestos por personal especializado son, con frecuencia, más eficientes que los formados sobre bases puramente numéricas.

3. 7 POR FUNCIONES

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa engloba lo que las empresas normalmente hacen. La departamentalización funcional es la base más usada para organizar actividades y está presente en casi cualquier empresa en algún nivel de la estructura de la organización. La coordinación de actividades puede lograrse mediante reglas y procedimientos, la jerarquía organizacional, contactos personales y a veces departamentos de enlace. Quizá la ventaja más importante de la departamentalización funcional es que se trata de un método lógico y probado con el tiempo.¹²² Es también la mejor forma de asegurarse de que el poder y el prestigio de las actividades básicas de la

empresa sean defendidas por los gerentes de alta dirección. La especialización ocupacional que busca una mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos es otra de las ventajas de esta departamentalización, otras son la facilidad de entrenamiento del nuevo personal y la de un estricto control.

Este método de departamentalización tiene la desventaja de que solamente el director general es responsable de los resultados. Esta carga es demasiado pesada para ser soportada por una sola persona. Asimismo, la magnitud en la que opera una empresa puede crear dificultades entre departamentos y no ver a la empresa como un todo que requiere la coordinación de las partes.

3. 8 POR TERRITORIO O GEOGRÁFICA

La departamentalización basada en áreas geográficas es un método común empleado por las empresas físicamente dispersas. El principio consiste en que todas las actividades de un área determinada o territorio deben agruparse y asignarse a un administrador. Es atractiva para las empresas de gran escala. Una planta puede ser local en sus actividades y asignar tareas a los vigilantes de su departamento de seguridad sobre la base territorial. Se usa con más frecuencia en ventas y en producción; no se usa en finanzas, puesto que éstas están usualmente concentradas en las oficinas centrales.¹²³

La departamentalización por territorio, ofrece ciertas ventajas, entre ellas: coloca la responsabilidad a un nivel inferior, alienta la participación local en la toma de decisiones y mejora la coordinación de actividades en una región, los gerentes pueden dar atención especial a las necesidades y problemas locales.

Sin embargo, este tipo de departamentalización requiere más personas con habilidades administrativas generales, además de que tiende a conducir a una duplicación de servicios, de tal forma que los gerentes quieren tener sus propios servicios de compras, personal, contabilidad y otros. Todos estos servicios también se ejecutan en la oficina central.

Esta duplicación puede ser costosa. Asimismo, este tipo de departamentalización puede agravar los problemas de control de la alta dirección.

3. 9 POR CLIENTES

Este tipo de agrupación de actividades, que pone el acento en los clientes, es común en una gran variedad de empresas. El cliente es el elemento determinante en la forma en que se agrupan las actividades, cuando todas las relaciones de la empresa con él están a cargo de un solo departamento. Este tipo de agrupación rara vez se usa como la forma principal de organización. Se encuentra en instancias inferiores al nivel superior.

En algunos casos es difícil distinguir entre la departamentalización por clientes o por productos. En la departamentalización por clientes se organizan las actividades sobre la base de atender las necesidades de grupos muy definidos de clientes.¹²⁴

Entre sus ventajas se tienen: el alentar la concentración en las necesidades del consumidor. Se les da a los consumidores la sensación de que cuentan con un proveedor comprensivo y se adquiere destreza en el área de la clientela.

El fabricante que vende frecuentemente a los mayoristas y a los compradores industriales puede satisfacer las necesidades especiales de éstos estableciendo departamentos independientes. Los grupos no lucrativos siguen prácticas similares. Sin embargo, la departamentalización por clientes también tiene ciertas desventajas. Existe la dificultad de coordinación entre este tipo de departamentalización y los organizadores en otra forma, con una presión constante por parte de los clientes que buscan un tratamiento especial. Otra desventaja es que se requieren gerentes y staff expertos en los problemas del consumidor y en periodos de recesión económica, algunos de estos grupos quizá desaparezcan.

3. 10 POR PROCESO O POR EQUIPO

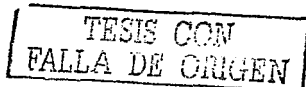
Las firmas manufactureras a menudo agrupan las actividades en torno a un proceso o un tipo de equipo. De esta forma, la mano de obra y los materiales se sitúan en estos departamentos para llevar a cabo una operación específica.¹²⁵

Una de las formas comunes de departamentalización por equipos, son los departamentos de procesamiento electrónico de datos. A medida que aumenta la capacidad de estos equipos y se hacen más complejos y costosos, ha crecido la tendencia a reunirlos en departamentos separados. Por otra parte, avances recientes en la tecnología han dado lugar a un cierto grado de centralización, y la proliferación de departamentos centralizados de computación se ha visto un poco disminuida por el uso de minicomputadoras y la facilidad de alquilar por tiempo parcial el uso de grandes centros de computación.

Este tipo de agrupación debe justificarse con razones económicas, aunque en ocasiones la naturaleza misma de los grupos la requiera. Sin embargo, los grandes departamentos de procesamiento de datos continuarán existiendo y gozando de la posición central en la estructura de la organización:

"Sus ventajas son: Utiliza tecnología especializada, logra avances económicos y habilidades especiales. Sin embargo se dificulta la coordinación de los departamentos, la responsabilidad de las utilidades está en la alta dirección y es una agrupación inadecuada para el desarrollo de los gerentes generales".¹²⁵

3. 11 POR PRODUCTO



El agrupamiento de actividades en base al producto, o en las líneas de productos, ha ido cobrando mayor importancia en las empresas de líneas múltiples a gran escala. Por lo general, las empresas que adoptan esta forma de departamentalización estaban originalmente organizadas por funciones. Esta estrategia permitió a la alta administración delegar en un jefe de división una extensa autoridad sobre las funciones de producción, ventas, servicio e ingeniería, relacionadas con un producto, y compartir una gran responsabilidad por las utilidades con cada uno de estos administradores.

El producto es una base importante para la departamentalización porque facilita el uso de capital especializado, cierto tipo de coordinación y permite aprovechar al máximo las habilidades personales y los conocimientos especializados. Asimismo, también permite el crecimiento y, la diversidad de productos y servicios. Por otro lado coloca la responsabilidad de las utilidades en el nivel de división y proporciona un terreno de capacitación medible para los futuros gerentes generales. Las desventajas de la departamentalización por producto son similares a las asignadas por territorio: la necesidad de tener más personas disponibles con habilidades administrativas generales, los peligros de costos elevados debido a la duplicación del servicio central y las actividades de staff; al igual que presenta cada vez más problemas de control que en la alta gerencia. Esto último es muy importante, ya que un gerente de división de producto está en la misma posición que el presidente de una compañía de una sola línea de productos.

Las empresas que cooperan con las divisiones de producto deben tener cuidado y asignar suficiente autoridad en la toma de decisiones y control a las oficinas centrales, de modo que la empresa no se desintegre.¹²⁷

3. 12 POR CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Una de las formas más nuevas de departamentalización consiste en organizar a la empresa en torno a los mercados que sirve o a los canales de comercialización que usa.

La organización alrededor de los canales de comercialización supone que la estructura organizacional debe reflejar las formas en que la empresa llega hasta el consumidor final. La organización centrada en el mercado, agrupa las actividades para apoyar los esfuerzos de comercialización en mercados claves como hospitales, corredores de bolsa, etc.

Ambos tipos pueden parecer similares a la departamentalización por clientes, y lo son. Sin embargo, las consideraciones esenciales en estas formas orientadas a los canales de comercialización son los canales de comercialización y el mercado. Esta innovación es en cierto modo explicable.

La industria ha entrado en una era de competencia y es de esperar que los aspectos de comercialización se conviertan en el factor predominante para el establecimiento de estructuras organizacionales.

La ventaja de éste método es que permite concentrarse en mercados y canales de comercialización eficaces. Sin embargo, existen algunas dificultades en la práctica como: pérdida de concentración en el crecimiento del producto y de la preparación de las personas para que piensen en términos de mercados más que de productos, así como dificultades para asignar productos y costos de manufactura cuando el mismo producto se comercializa a través de dos o más divisiones y se fabrica en una. Finalmente, se presentan algunos problemas para lograr la coordinación entre investigación de productos, ingeniería y producción en una comercialización multidivisional.¹²⁸

Cada método tiene sus ventajas y desventajas. El proceso de selección implica una consideración de las ventajas relativas de cada método dentro de los niveles de la estructura organizacional. En todos los casos el punto clave se relaciona con el tipo de ambiente organizacional que el administrador desea establecer y con la situación a la que debe enfrentarse. El objetivo de la departamentalización no es formar una estructura rígida, equilibrada en términos de niveles y caracterizada por consistencia y bases idénticas. El propósito es agruparlas en la manera que mejor contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

3. 13 AUTORIDAD - DELEGACIÓN

La autoridad organizacional es el poder conferido a las personas que les permite usar su juicio en la toma de decisiones. La descentralización es un aspecto fundamental de la delegación; la autoridad se halla centralizada en cuanto no se delegue.

Todas las organizaciones presentan algún grado de descentralización. Por otra parte, no puede haber una descentralización absoluta, ya que si el administrador delegase toda su autoridad, cesaría su calidad de administrador y su posición quedaría eliminada, caso en el cual no habría organización.

"El fin primordial de la delegación es hacer posible la organización. Así como ningún individuo en una empresa puede realizar todas las tareas necesarias para lograr una meta de grupo, es imposible, a medida que crece la empresa que un solo individuo siga ejerciendo toda la autoridad en la toma de decisiones".¹²⁹

Hay un límite para el número de personas que el administrador puede supervisar con efectividad; una vez excedido este límite, es preciso delegar autoridad a los subalternos, quienes tomarán decisiones dentro del área de sus tareas asignadas.

3. 14 PROCESO DE DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Se delega autoridad cuando un supervisor otorga discreción organizacional a un subordinado. Cabe mencionar que un superior no puede delegar una autoridad que no tiene, ya se trate de un miembro de la junta directiva, del presidente, vicepresidente o capataz. El proceso de delegación comprende:

- 1.- La determinación de los resultados previstos de las personas en una posición.
- 2.- La asignación de tareas a las personas en un puesto.
- 3.- La delegación de autoridad para el cumplimiento de estas tareas.
- 4.- La exigencia de responsabilidad a las personas por el cumplimiento de esas tareas.¹³⁰

En la práctica es imposible desintegrar este proceso, puesto que no tendría sentido esperar que alguien realice metas sin la autoridad necesaria para ello, como tampoco lo tendría delegar autoridad sin saber para que fines se va a emplear.

3. 15 CLARIDAD EN LA DELEGACIÓN

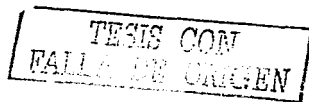
La delegación de autoridad puede ser específica o general, escrita o no escrita; si ella no queda clara, el administrador puede no comprender la naturaleza ni el resultado que se espera. La delegación de autoridad escrita y específica es de gran utilidad tanto para el administrador que la recibe como para el que la otorga; a este último porque le quedará más fácil ver los conflictos o repetición de las tareas de otras posiciones.

Cuando se delega autoridad en forma no específica, es demasiado frecuente que el subalterno se vea obligado a tantear y a definir la delegación de la autoridad por experimentación, probando en la práctica. Se halla, pues, en una posición desventajosa, a menos que esté muy familiarizado con las altas políticas y tradiciones de la compañía, que conozca la personalidad de su jefe y que ejerza buen criterio. Sin embargo, hay quienes afirman que es demasiado difícil, especialmente en los niveles superiores, delegar autoridad en forma específica, y que el subalterno no podrá desarrollarse de la mejor forma si carece de flexibilidad. La delegación no puede ser muy específica, al menos en un principio, tratándose de cargos nuevos e importantes.

3. 16 AUTORIDAD DESMEMBRADA

La autoridad desmembrada existe cuando se considera que no se puede resolver un problema ni tomar una decisión sin reunir la autoridad delegada en dos o más administradores. Las operaciones cotidianas de toda compañía presentan numerosos casos de autoridad desmembrada y la mayoría de las conferencias administrativas se celebran precisamente por la necesidad de reunir autoridades para tomar una decisión.¹³¹

La desmembración de la autoridad no se puede evitar del todo, en particular en la toma de decisiones. Sin embargo, cuando se presentan decisiones sobre el



mismo asunto en repetidas ocasiones, ello puede ser indicativo de que la autoridad no se ha delegado correctamente y se requiere una reorganización.

3.17 PRINCIPIOS Y NORMAS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN

Los principios son verdades de aplicación general, aunque la generalidad de su aplicación no es tan precisa que les permita la exactitud de las leyes de la ciencia pura; son criterios para la buena organización.

Según Urwick "un principio, es sólo un principio, de una filosofía amplia respecto a la tarea de la administración, ya sea en un negocio o en otras instituciones".¹³²

El propósito de organizar puede resumirse mediante los siguientes principios:

A.- Principio de la unidad de objetivo. Una estructura de organización es efectiva si facilita la contribución de los individuos al logro de los objetivos de la empresa.

B.- Principio de la eficiencia. Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con el mínimo de consecuencias o costos adicionales.

Con respecto a la causa de la organización existe el siguiente principio:

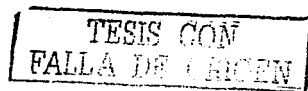
A.- Principio tramo de control. Existe un límite en cada puesto administrativo con respecto al número de personas que un individuo puede administrar en forma efectiva, pero el número exacto varía de acuerdo al efecto de las variables.

Según la estructura de organización, la autoridad proporciona la línea primordial de comunicaciones en una empresa, puesto que trata con las comunicaciones de las que se componen las decisiones. Algunos de los principios de organización se refieren a la autoridad:

A.- Principio escalar. Conforme más clara sea la línea de autoridad, que parte desde el primer ejecutivo de la empresa hasta cada posición subordinada, más efectiva será la toma de decisiones responsable y el sistema de comunicaciones en la organización.

B.- Principio de la delegación mediante los resultados esperados. La autoridad que se delega a administradores individuales debe ser adecuada a su capacidad para lograr los resultados que se esperan de ellos.

C.- Principio de responsabilidad absoluta. La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores, con respecto al desempeño, es absoluta y los superiores no pueden evadir la responsabilidad ante la organización por las actividades de sus subordinados.¹³³



D.- Principio de paridad entre autoridad y responsabilidad. La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implicada por la autoridad que se delega, ni debe ser menor.

E.- Principio de unidad de mando. Conforme más completa sea una relación de dependencia de una persona ante un solo superior, menor es el conflicto de instrucciones y mayor es el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

F.- Principio del nivel de autoridad. La conservación de la delegación que se pretende requiere que las decisiones dentro de la competencia de autoridad de administradores individuales sea asumida por éstos y no se remita a niveles superiores de la estructura de la organización.¹³⁴

Existen además principios que rigen la estructura departamental así como las actividades departamentales:

A.- Principio de la división del trabajo. Una estructura de organización será más eficiente conforme más refleje la clasificación de las actividades necesarias para lograr las metas y para auxiliar en su coordinación, y conforme se diseñen mejor los puestos para ajustarse a las capacidades y motivaciones de las personas disponibles para ocuparlos.

B.- Principio de la definición funcional. En la medida en que un puesto o un departamento tengan una definición más clara de los resultados esperados, las personas responsables pueden contribuir más adecuadamente al logro de los objetivos de la empresa.

C.- Principio de separación. Si algunas actividades se diseñan para verificar otras, las personas a cargo de las primeras no pueden desprenderse de su responsabilidad si dependen del departamento cuya actividad se espera que evalúen.¹³⁵

Otros principios se refieren al proceso de organización. Es a través de su aplicación como se logra una idea de la proporción o una medida del proceso total de organización.

A.- Principio de equilibrio. La aplicación de principios o técnicas debe estar equilibrada con respecto a la efectividad general de la estructura en cuanto se refiere al logro de los objetivos de la empresa.

B.- Principio de flexibilidad. Conforme más provisiones se hagan para incluir flexibilidad en las estructuras de organización más adecuadamente puede una estructura satisfacer su propósito. Este principio tiene que ver con la inclusión en toda estructura de dispositivos, técnicas y otros factores del medio ambiente que permitan anticipar y reaccionar ante los cambios.

C.- Principio de la facilitación de liderazgo. En la medida en que la estructura organizacional y su delegación de autoridad facilite a los administradores diseñar y conservar un medio ambiente que permita el buen desempeño, en esa medida se facilitarán sus habilidades de liderazgo.¹³⁶

3. 18 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Estos, de acuerdo con su contenido, pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas y de puestos.

Los manuales de organización explican los detalles más importantes de la organización; generalmente incluyen: finalidad de cada elemento de la organización, declaración de funciones y glosario de términos utilizados. Son de gran utilidad ya que:

- A.- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- B.- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- C.- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacer y como se debe hacer.
- D.- Son una fuente de información, muestran la organización de la empresa.
- E.- Facilitan el estudio de los problemas de la organización.
- F.- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- G.- Reducen costos al incrementar la eficiencia.¹³⁷

Un completo manual de organización debe incluir los siguientes puntos:

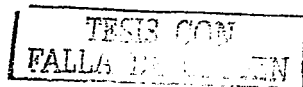
1.- Identificación.

En este inciso se deben incluir todos los datos de la empresa, algunos de ellos son:

- Nombre oficial de la empresa.
- Título y extensión del manual.
- Niveles jerárquicos que comprende.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Revisión en su caso.
- Personas responsables de su elaboración y supervisión.
- Cantidad de ejemplares impresos.

2.- Definición y objetivo del manual.

Se deberá señalar lo que es un manual y para qué se va a utilizar dentro de la organización.



3.- Índice.

Se deberá presentar una relación en orden progresivo en donde se especifican apartados incluidos en el manual de organización, anotando el número de páginas correspondiente.

4.- Introducción.

Se expondrán los motivos que originaron la elaboración del manual de organización. Se describirá brevemente el contenido del mismo así como la responsabilidad de actualizarlo y mejorarlo.

5.- Breve historia de la empresa.

Se presenta este inciso con el objeto de que se conozca la evolución de la empresa desde su fundación.

6.- Misión.

Se establece el propósito de la empresa.

En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica, que les asigna la sociedad. En un inicio la empresa debe definir quienes son sus clientes y cuáles son sus actitudes y expectativas. El propósito o misión debe quedar claro para poder formular objetivos significativos.

7.- Objetivos.

Se establecen los fines que se pretenden alcanzar con el establecimiento de la organización.

8.- Políticas. Se deben de establecer los lineamientos de acción como medio para conseguir los objetivos de la organización.

9.- Organigrama. Se mostrará el organigrama maestro de la organización.

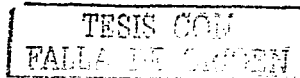
10.- Descripción de Puestos.

El análisis de puesto es un informe sistemático del contenido real de un puesto dentro de la estructura de una organización, en donde se especifican funciones, actividades y responsabilidades que le son propias y las condiciones requeridas de preparación y capacidad para su realización. De este análisis nace la descripción de puesto, que comprende: ubicación jerárquica, descripción genérica (que es un resumen de las actividades de un puesto, y se redacta en un párrafo) y la descripción específica (que es una lista detallada de cada una de las actividades que debe realizar la persona).

11.- Apéndice.

Se establece al final del manual con el objetivo de complementar el contenido. Ventajas y desventajas del manual de organización cabrían en este inciso.

4. INTEGRACIÓN



Las etapas de planeación, organización y control del proceso administrativo pueden contemplarse como tareas esencialmente objetivas que pueden tener ciertas características mecánicas importantes. Por otro lado, las funciones de integración de personal y dirección se refieren en forma casi exclusiva a personas. Como es natural, esto introduce complejidades que no se resuelven en forma sencilla. Las incertidumbres en la selección y dirección de personas pueden conducir a la frustración de administradores que conocen la importancia de la integración del personal y que, al mismo tiempo, reconocen las limitaciones de las herramientas disponibles para llevar a cabo en forma efectiva esta función. La integración de personal es una función crucial de los administradores y bien puede determinar el éxito o fracaso de una empresa.

4. 1 DEFINICIÓN DE INTEGRACIÓN

La integración es la herramienta de la administración que nos dice cuál o cuáles personas han de llevar a cabo los roles previamente establecidos en la estructura de la organización. Exige, por tanto, determinar los requerimientos del trabajo que se ha de realizar, e incluye el inventario, evaluación y selección de candidatos para los puestos; remuneración y entrenamiento.¹³⁸

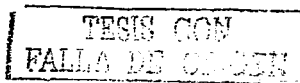
La integración debe estar muy vinculada con la organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de papeles y puestos. La estructura actual y proyectada de la organización determina el número y las clases de personal que se requieren. La integración afecta también a la dirección y al control, porque una apropiada integración de personal facilita la función de dirección; de manera similar, la elección de personal calificado afecta el control al evitar que muchas desviaciones se conviertan en problemas importantes. "La integración de personal requiere un enfoque de sistemas abiertos. El cual se lleva a cabo dentro de la empresa que, a su vez está enlazada con el medio ambiente externo".¹³⁹

Por lo tanto, deben tomarse en cuenta los factores internos de la empresa como: políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de recompensas, al igual que el medio ambiente externo.

4. 2 FACTORES SITUACIONALES QUE AFECTAN LA INTEGRACIÓN

El proceso real de la integración del personal es afectado por numerosos factores ambientales. Específicamente, los factores externos incluyen la escolaridad, las actitudes dominantes en la sociedad, las numerosas leyes y reglamentaciones que afectan directamente a la integración del personal, las condiciones económicas y la oferta y demanda de personal fuera de la compañía.

También hay factores internos que afectan a la integración de personal, éstos son: las metas organizacionales, tecnología, estructura organizacional, los tipos de personas empleadas, el sistema de recompensas y diversos tipos de políticas. Por



tanto, la integración eficaz del personal requiere el reconocimiento de muchos factores situacionales internos y externos.

4. 3 PROMOCIÓN DESDE ADENTRO

La promoción desde adentro implicaba que los trabajadores avanzaban a puestos superiores y después ascendían por toda la estructura organizacional. En términos generales, los empleados favorecen una política de promoción desde adentro y existen varias razones, entre ellas: la exclusión de los externos limita la competencia por los puestos y les da a los empleados un monopolio sobre vacantes. Sin embargo, llegan a dudar de la conveniencia de la política cuando se enfrentan a un caso específico de selección de uno de sus propios compañeros para un ascenso. Este sentimiento está presente en todos los niveles de la organización en gran parte debido a celos o a rivalidad. Los ejecutivos de alto nivel a menudo están inclinados a escoger el camino fácil y evitan problemas al seleccionar a una persona de fuera.¹⁴⁰

La promoción desde adentro de la empresa no sólo tiene valores positivos relativos a la moral y a la reputación, sino que también permite aprovechar la presencia de gerentes potencialmente aceptables entre los empleados. La premisa que sustenta la política de promoción desde adentro es: que se contraten los nuevos empleados tomando en cuenta su potencial, o que entre los empleados nuevos y antiguos surja un candidato calificado para la promoción.

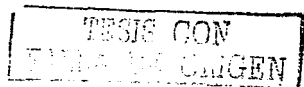
"Otro peligro que implica una política exclusiva de promover desde adentro es que pueda conducir a la selección de personas para ascensos que, tal vez, sólo hayan imitado a sus superiores".¹⁴¹

Esto no es necesariamente un error, en especial si se utilizan los mejores métodos, rutinas y puntos de vista, pero es probable que se trate de un ideal inalcanzable. El hecho es que las empresas a menudo necesitan personal de afuera para introducir nuevas ideas.

Por otra parte, una política de promoción desde adentro puede ser adecuada para una compañía grande. Sin embargo, las grandes organizaciones lucrativas y no lucrativas tienen tantas personas calificadas que la promoción desde adentro realmente se acerca a una condición similar a la de una política de libre competencia.

4. 4 POLÍTICA DE LIBRE COMPETENCIA

Hay razones bien claras para implantar el principio de la competencia libre al ofrecer los puestos vacantes a las personas más aptas de que se disponga, ya vengan de adentro o de afuera de la empresa. Sin embargo los gerentes deben decidir si los beneficios de una política de promoción desde adentro superan a las desventajas.



Una política de libre competencia es un medio mejor y más honesto de lograr la competencia ejecutiva que la promoción obligatoria desde adentro.¹⁴² Sin embargo, no impone una obligación especial al gerente que la use. Para proteger la moral en la implantación de una política de libre competencia, la empresa debe contar con métodos justos y objetivos con los cuales evaluar y seleccionar a su personal. Debería también hacer todo lo posible para ayudar a sus empleados a desarrollarse de modo que puedan calificar para los ascensos.

Cuando se cumplan esos requisitos, cabría esperar que cada gerente que hiciera una solicitud para una vacante o un puesto de creación reciente tendría preparada una lista de candidatos idóneos dentro de toda la empresa. Si los empleados saben que se están considerando sus aptitudes, si se les ha evaluado con justicia y se les ha dado oportunidad de desarrollarse, estarán menos propensos a sentir injusticia si una vacante se otorga a una persona de afuera. "Los empleados deberán ser capaces de competir con gente de afuera. Si una persona tiene la habilidad para ocupar un puesto, tiene, la considerable ventaja de conocer la empresa y a su personal, historia, problemas, políticas y objetivos. Para el candidato mejor preparado la política de competencia abierta debería ser un desafío y no un obstáculo en su progreso".¹⁴³

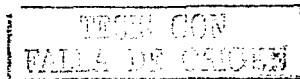
A menudo hay razones para seleccionar ejecutivos clave desde afuera de la empresa. Por ejemplo, cuando las firmas alcanzan una posición en su desarrollo donde la necesidad principal es que sus energías se dirijan vigorosamente hacia la solución de problemas, es probable que recurran al exterior. La promoción de los empleados tal vez no sea aconsejable, ya que han llevado a la empresa a su posición de estancamiento.

En realidad, ésta es la situación a la que se enfrentaron muchas firmas durante la década de 1960 cuando contrataron a ejecutivos clave para que las guiasen durante un periodo altamente competitivo.

Aunque la responsabilidad de la integración de personal debería corresponderle a cada gerente en cada nivel, la responsabilidad definitiva recae en el presidente general y el grupo de ejecutivos de alto nivel que establece las políticas. Estos tienen el deber de desarrollar políticas, asignar su realización a los subordinados y asegurarse de que se lleven a cabo de la manera apropiada.¹⁴⁴

4. 5 DISEÑO DEL PUESTO.

Elegir trabajadores en forma efectiva requiere una clara comprensión de la naturaleza y el propósito del puesto que debe ocuparse. Se debe realizar un análisis objetivo de los requerimientos del puesto y, en la medida de lo posible, se debe diseñar el puesto para que satisfaga las necesidades de individuos y de la organización. Entre otros factores que deben tenerse en consideración se encuentran las capacidades que se requieren (técnicas, humanas, conceptuales y de diseño) puesto que varían con el nivel que se ocupa en la jerarquía de la organización.



En una descripción de puesto basada en un análisis del mismo, por lo general se enumeran las obligaciones, las relaciones de responsabilidad y autoridad, y la relación con otros puestos.

4.6 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento implica la atracción de candidatos que satisfagan los objetivos de la empresa. Las empresas que tienen una imagen pública favorable encuentran que es más sencillo atraer candidatos calificados.

El reclutamiento en el sector público tiene muchas similitudes con el reclutamiento en el sector privado, pero los reglamentos y políticas gubernamentales pueden exigir el cumplimiento de lineamientos especiales de contratación. Los solicitantes de puestos del sector público o privado con frecuencia tienen que presentar pruebas competitivas, tales como exámenes, pruebas escritas y orales.¹⁴⁵

Para atraer a los candidatos, existen múltiples fuentes internas y externas. Las fuentes internas son aquellas que provienen del interior de la empresa; algunos ejemplos son los ascensos, las promociones y los planes de carrera de los empleados. Sin embargo, también son exitosas las fuentes de reclutamiento externas de la compañía; algunas de ellas son: a través del periódico, anuncios en Universidades y Centros Tecnológicos, intercambio de carteras entre empresas, así como el utilizar los servicios de Compañías dedicadas a reclutar personal.

"El proceso de selección implica una doble decisión: la organización decide hacer una oferta de empleo y cuán atractiva puede ser, mientras que el candidato resuelve si la oferta le conviene para sus necesidades y sus metas".¹⁴⁶

En la práctica la selección varía de una organización a otra y entre los diversos niveles de una misma empresa. El proceso normal puede incluir los siguientes pasos:

- 1.- El formulario de solicitud indica formalmente que el solicitante desea el empleo. También da al entrevistador la información básica que necesita para llevar a cabo la entrevista. Dicho formulario pasa a ser parte de la información de personal si el solicitante es contratado.
- 2.- La entrevista inicial se usa para hacer una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante para el cargo. Existen preguntas sobre salario, experiencia, etc.
- 3.- Las pruebas se utilizan para conocer la capacidad de los candidatos y ver si poseen destrezas que se necesitan. Se pueden utilizar diversos exámenes de personalidad y psicológicos.

4.- En la investigación de antecedentes se comprueba la veracidad del formulario de solicitud, además que se busca información adicional que suministren las referencias o los anteriores jefes.

5.- La entrevista de selección a fondo tiene por objeto llenar los vacíos de la hoja de solicitud. Si se desea descubrir algo más sobre el solicitante como individuo, para poder determinar la idoneidad del candidato para el cargo. La entrevista la hace el mismo gerente o jefe de quien dependería el candidato si fuera contratado.

6.- El examen físico será uno de los últimos pasos de proceso de selección, a menos que para desempeñar el oficio se necesite gran fortaleza corporal. El examen físico establece el historial de salud del solicitante y protege a la organización contra reclamaciones injustas de compensación por parte de los trabajadores; además de que asegura el desempeño efectivo del candidato.

7.- Si el solicitante pasa bien por todas estas etapas de selección, y sigue indicando su deseo de ser contratado, se le hace una oferta de empleo.¹⁴⁷

4. 7 INDUCCIÓN DE PERSONAL

La elección de la mejor persona para un puesto es sólo la primera etapa para integrar un equipo efectivo de administración. "Las mismas compañías que hacen grandes esfuerzos en el proceso de reclutamiento y selección con frecuencia ignoran las necesidades de los nuevos empleados, después de que se les ha contratado. Pero los primeros días y semanas pueden ser cruciales para integrar a la nueva persona en la organización".¹⁴⁸

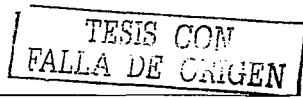
La inducción implica la introducción de los empleados nuevos a la empresa, a sus funciones, tareas y personas.

4. 8 CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Muchas compañías tienen presupuestos considerables de capacitación y un numeroso personal dedicado a esta actividad, que debe diseñar, elaborar y poner en práctica diferentes programas. No obstante, algunas compañías no obtienen los resultados que buscan. Muchos de los fracasos de los programas de desarrollo y capacitación de personal pueden atribuirse a un manejo no sistemático de la capacitación.

5. DIRECCIÓN

Como se ha indicado anteriormente, el proceso administrativo implica llevar a cabo una planeación, dar forma a una estructura de organización con personas que sean tan competentes como sea posible. Sin embargo, es poco lo que se logra a través de estas funciones si los administradores no saben cómo conducir



personas ni comprender el factor humano en sus operaciones de manera que puedan predecir los resultados deseados. La dirección es parte fundamental de la administración y se define como el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización.¹⁴⁹

Todos los administradores reconocen que los problemas más importantes surgen de las personas, de sus deseos y actitudes, de su comportamiento como individuos y como miembros de un grupo, y de la necesidad de que los administradores sean también líderes efectivos.

5. 1 LIDERAZGO

Con frecuencia se piensa que administración y liderazgo son lo mismo. Aunque es cierto que la mayoría de los administradores efectivos son líderes efectivos y que el liderazgo es una función esencial para los administradores, se requiere algo más que dirección al administrar.

Fundamentalmente el liderazgo debe descubrir porqué las personas siguen a otras; en realidad las personas tienden a seguir a quienes contemplan como un medio para satisfacer sus propios deseos y necesidades. "El liderazgo gerencial se define como el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo".¹⁵⁰

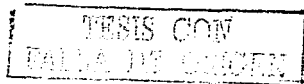
Tal definición lleva implícitas tres normas: en primer lugar, el liderazgo debe comprender a otras personas. Sin subalternos todas las cualidades del dirigente serían inaplicables. En segundo lugar, el liderazgo supone una distribución desigual del poder, entre dirigentes e integrantes del grupo. En tercer lugar además de estar capacitados para dirigir a sus subalternos, los dirigentes también pueden ejercer influencia; están en capacidad no sólo de ordenar lo que debe hacerse, sino también de influir en sus subalternos sobre la manera de llevar a cabo sus instrucciones.

5. 1 REJILLA GERENCIAL

Es difícil distinguir las teorías sobre liderazgo. Diversos investigadores se han concentrado en la conducta de los líderes, bajo el supuesto de que la habilidad para dirigir y la disposición para seguir se basan en estilos de liderazgo.

Una de las técnicas más ampliamente conocidas para identificar los estilos de liderazgo es la rejilla de administración, elaborada hace algunos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones anteriores demostraban la importancia de que los administradores se preocuparan tanto por la producción como por las personas.

Tienen poca o ninguna preocupación por la producción y se ocupan sólo de las personas. Propician un medio ambiente en que Blake y Mouton diseñaron un dispositivo ingenioso para ilustrar esta preocupación. La rejilla se ha utilizado en



forma amplia en todo el mundo para capacitar administradores y para identificar diversas combinaciones de estilos de liderazgo. (ver figura 5).

5.3 DIMENSIONES

La "preocupación por la producción", se concibe como las actitudes de un supervisor hacia una amplia variedad de asuntos, tales como la calidad de las decisiones, creatividad en investigaciones, calidad en los servicios de asesoría, eficiencia en el trabajo y volumen de producción.¹⁵¹

De la misma manera, la "preocupación por las personas" se interpreta en forma amplia. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el logro de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la asignación de responsabilidades con base en la confianza de buenas condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales satisfactorias.

5.4 LOS CUATRO ESTILOS EXTREMOS

Blake y Mouton identifican cuatro extremos de estilos.

El estilo 1.1, al que algunos autores denominan "administración empobrecida", los administradores se ocupan muy poco de las personas y de la producción. Se tiene una mínima participación en el trabajo, han renunciado a todo intento y propósito de trabajar y sólo cuentan el tiempo.

En el otro extremo se encuentran los administradores de estilo 9.9 que muestran en sus acciones la mayor dedicación posible, tanto a personas como a la producción. Estos son los verdaderos administradores de equipo que están en posición de combinar las necesidades de producción de una empresa con las necesidades de las personas.¹⁵²

Otro estilo se identifica como la administración 1.9, denominada por algunos "administración de club campestre", en la que los administradores todos los integrantes del grupo se sienten cómodos, son amistosos y están contentos. Nadie se preocupa por hacer esfuerzos coordinados para lograr las metas de la empresa.

En el otro extremo se encuentran los administradores del estilo 9.1, a los que algunas veces se les denomina "administradores autocráticos de tareas", que se preocupan sólo del mantenimiento de una operación eficiente, tienen poca o ninguna preocupación por las personas y son bastante autocráticos en su estilo de liderazgo.¹⁵³

Utilizando estos cuatro extremos, se puede colocar en algún punto de la rejilla la técnica o estilo de administración. La rejilla es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos de administración, pero no indica porqué un administrador cae en una parte o en otra de ella. Para descubrir esto, es necesario observar las

causas subyacentes, como la personalidad del líder o de los seguidores, la habilidad y capacidad de los administradores el medio ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen sobre la forma en que actúan tanto líderes como seguidores.

5. 5 LIDERAZGO COMO UN CONTÍNUO

El hecho de que los estudios de liderazgo se adapten a situaciones diferentes ha sido caracterizado en buena forma por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt en su concepto de un continuo de liderazgo. Los autores consideran que el liderazgo implica diversos estilos, que varían desde uno muy centrado en el jefe hasta otro muy centrado en los subordinados. Estos estilos varían con el grado de libertad que el líder o la administración otorgan a sus subordinados.

El concepto de continuo reconoce que un estilo apropiado de liderazgo depende de las situaciones y las personalidades. Tannenbaum y Schmidt observaron que los elementos más importantes que pueden influir sobre el estilo de un administrador con respecto a este continuo son:

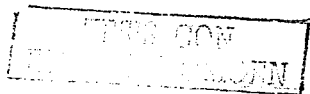
- 1.- Las fuerzas que operan en la personalidad del administrador: valores, confianza, seguridad.
- 2.- Las fuerzas de los subordinados que afectan a la conducta del administrador.
- 3.- Las fuerzas de la situación: valores y tradiciones de la organización, la presión del tiempo, la naturaleza de los problemas.¹⁵⁴

Al realizar el modelo de continuo en 1973, (ver figura 6), se colocaron círculos alrededor para representar las influencias sobre el estilo que imponen el medio ambiente de la organización y el medio ambiente social. Se hizo esto para hacer hincapié en la naturaleza del sistema abierto de los estilos de liderazgo y en los diversos impactos tanto del medio ambiente de la organización empresarial como del medio ambiente externo social de una empresa.

5. 6 MOTIVACIÓN

La motivación es asunto de suma importancia para los gerentes, puesto que estos deben influir sobre las personas para motivarlas a alcanzar las metas personales y de la organización. Sin embargo, las habilidades del individuo y su interpretación del papel que desempeña también son factores importantes de cómo ha de desempeñarse.

La motivación es enigmática porque los motivos no pueden observarse ni medirse directamente; deben ser deducidos del comportamiento de las personas.¹⁵⁵ Se puede contemplar la conducta humana como una serie de actividades. Se sabe que las actividades están orientadas a metas; es decir las personas hacen cosas que las conducen a lograr algo. Pero las metas individuales pueden ser evasivas. Algunas veces las personas saben con exactitud porqué hacen lo que hacen; pero es frecuente que los impulsos individuales se desconozcan.



5.7 CONCEPTOS

Los motivos humanos se basan en necesidades, las cuales se experimentan en forma ya sea consciente o inconsciente. Algunas son necesidades primarias, como ejemplo: los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimento, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse como secundarias: autoestima, posición social, afiliación con otros, cariño, logros y autoseguridad. Estas necesidades varían en intensidad para diversas personas en tiempos distintos.

Berelson y Steiner definen a la motivación como "un estado interno que da energía, y que dirige o canaliza la conducta hacia metas".¹⁵⁶ En otras palabras, motivación es el término general que se aplica a una clase de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados significa que utilizan las cosas que esperan satisfagan esos impulsos y deseos e inducen a los subordinados a actuar de la manera deseada.

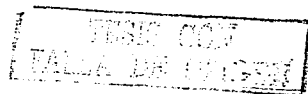
La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

5.8 CADENA NECESIDAD-DESEO-SATISFACCIÓN

Se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena, que comienza con el sentimiento de las necesidades que producen deseos o metas que se buscan, las cuales, a su vez dan lugar a tensiones (esto es deseos no satisfechos), que después ocasionan acciones para el logro de las metas y finalmente conducen a la satisfacción de los deseos.¹⁵⁷

En realidad, esta cadena es más compleja de lo que parece. En primer lugar, las necesidades no son simples, exceptuando las fisiológicas. Sin embargo, las necesidades no son independientes del medio ambiente de la persona. Es fácil ver que muchas necesidades fisiológicas se ven estimuladas por factores del medio ambiente. Además de esto, el medio ambiente tiene una influencia importante en la percepción que se tiene de las necesidades secundarias. La promoción de un colega puede fomentar el deseo de la persona que lo observa de tener una mejor posición.

En segundo lugar, la cadena de necesidad-deseo-satisfacción no siempre funciona en forma tan simple. Las necesidades ocasionan conductas. La satisfacción de una necesidad puede conducir a un deseo de satisfacer más necesidades. La cadena no toma en consideración lo que sucede con la "satisfacción" si hay fracaso en el logro de la meta, es decir, si las acciones de la persona no logran ninguna satisfacción. En este caso, una persona podría cambiar su objetivo o podría dedicarse a elaborar excusas u otras defensas que la protejan ante el fracaso.



La motivación y la satisfacción son cosas distintas. "La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo".¹⁵⁴

Motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados.

Desde el punto de vista de los administradores, esto significa que una persona puede tener una elevada satisfacción en el puesto, pero un nivel reducido de motivación para el trabajo, o a la inversa.

5. 9 TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN

Una de las teorías de motivación que se menciona con frecuencia es la Teoría de "jerarquía de necesidades" propuesta por Abraham Maslow. Este autor considera que las necesidades humanas dan forma a una jerarquía, que comienza en orden ascendente desde las necesidades inferiores hasta las superiores y concluyó que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfecho cesa de ser una motivación. Maslow identifica las siguientes necesidades:

- 1.- Necesidades fisiológicas.- Vestido, habitación, etc.
- 2.- Necesidades de seguridad.- Estas son necesidades de sentirse libre de peligros físicos.
- 3.- Necesidades de afiliación o aceptación.- Ser aceptado por otros.
- 4.- Necesidades de estima.- Confianza en sí mismo.
- 5.- Necesidad de auto-realización.- Es el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz de convertirse; maximizar el propio potencial.¹⁵⁹

La teoría orgánica de necesidades sugerida por Clayton P. Alderfer menciona que existen tres necesidades humanas básicas:

- 1.- De existencia.- Incluyen deseos materiales y fisiológicos.
- 2.- Las de relación.- Implican relaciones con la gente.
- 3.- De crecimiento.- Son las que impulsan a una persona a tener influencias creativas o productivas sobre sí misma.

La teoría de motivación e higiene de Herzberg, propone dos niveles de necesidades:

- A.- Factores de higiene o mantenimiento.- Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales.
- B.- Factores de motivación.- Que incluyen la realización, el reconocimiento, las responsabilidades, el progreso y el trabajo mismo.¹⁶⁰

Otra manera de explicar la motivación y que muchas personas consideran que tiene gran potencial para la comprensión y la práctica puede denominarse la "Teoría de la expectativa". El elemento primordial de esta teoría es que las personas se ven motivadas a llevar a cabo acciones para lograr alguna meta en la medida en que esperan que determinadas acciones de su parte les ayuden a lograr la meta.

Vroom argumenta que la motivación es producto del valor que una persona anticipa para una acción y de la probabilidad que percibe de lograr sus metas.

La teoría de motivación de David Mc. Clelland, ha contribuido a comprender la motivación identificando a tres tipos de necesidades motivantes básicas éstas son:

A.- Necesidad de poder; las personas con una gran necesidad de poder tienen una considerable preocupación por ejercer influencia y control.

B.- Necesidad de afiliación; las personas con necesidad de afiliación obtienen placer al ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social.

C.- Necesidad de logro; las personas con esta necesidad tienen un intenso deseo de éxito y un temor igualmente intenso al fracaso.

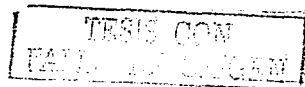
Las investigaciones sobre la necesidad de logros han sido valiosas. Los tres impulsos, poder, afiliación y logro, son de especial importancia para la administración, puesto que se les debe reconocer para hacer que una empresa organizada funcione bien.¹⁶¹

5. 10 COMPLEJIDAD DE LA MOTIVACIÓN

La conducta humana no es un asunto simple sino que se le debe contemplar como un sistema de variables e interacciones, de las cuales ciertos factores de motivación son un elemento importante. La motivación debe contemplarse desde un punto de vista de sistemas y contingencias.

Dada la complejidad de la motivación y considerando las diversas personalidades y situaciones, es claro que existen riesgos de fracaso cuando se aplica un solo motivador. En definitiva, los factores motivantes no existen en el vacío. Hasta los deseos e impulsos individuales están condicionados por necesidades fisiológicas o por necesidades inducidas naturalmente. Pero el clima de la organización en el que las personas operan agudiza o reduce también las cosas por las que están dispuestas a luchar. En ocasiones, un clima puede reprimir los motivos; en otros casos, puede darles vida.

Se sabe mucho más acerca de la motivación en estos momentos que hace unas cuantas décadas. Se sabe mejor qué buscar y un poco más acerca de cómo



buscar, pero todavía se sabe muy poco. Sin embargo, cuando menos se sabe que el ajuste de la motivación a un sistema de administración es una tarea excepcionalmente compleja.

6. CONTROL

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El control responde a la pregunta ¿cómo se ha realizado?, siendo su principal propósito el prever y corregir errores y no simplemente registrarlos.

Si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera. La planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeado o controlado. De hecho, la información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación. "El control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias".¹⁶²

El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

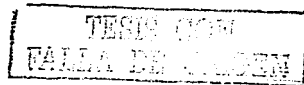
6. 1 PROCESO BÁSICO DE CONTROL

Deben de existir dos pre-requisitos importantes antes de que cualquier administrador pueda diseñar o mantener un sistema de control: se requieren planes y una estructura clara de organización. Las técnicas y los sistemas de control son iguales, en esencia. El proceso básico, independientemente de en dónde se le encuentre o de qué controle, implica tres etapas:

- A.- Establecimiento de estándares.
- B.- Medición del desempeño en comparación con esos estándares.
- C.- Corrección de desviaciones respecto a estándares y planes.

6. 2 ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

Debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales se deben diseñar los controles, lógicamente la primera etapa del proceso de control es el establecimiento de planes. Sin embargo, debido a que los planes varían en detalle y complejidad y debido a que por lo general los administradores



no pueden supervisar todas las actividades, se establecen estándares especiales. "Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control".¹⁶³

En términos simples, los estándares son criterios de desempeño. Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

A.- Estándares estadísticos. Se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas. No son del todo confiables, pues en ocasiones la situación presente ha variado demasiado en relación con el pasado.

B.- Estándares fijados por apreciación. Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador en áreas en donde la ejecución personal es de suma importancia.

C.- Estándares técnicamente elaborados. Son aquéllos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica, se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo y de los trabajadores; son llamados también estándares de producción y de tiempos y movimientos.¹⁶⁴

6.3 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

La segunda etapa del control es medir o evaluar de alguna manera el desempeño en comparación con los estándares. La medición del desempeño debe basarse en una observación hacia adelante, para permitir detectar las desviaciones antes de su ocurrencia real y para que sea posible evitarlas emprendiendo las acciones apropiadas.

Esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los adecuados canales de comunicación).

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Es virtualmente imposible mencionar todas las unidades de medición que podrían aplicarse; a manera de ejemplo pueden mencionarse algunas: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-máquina utilizadas, etc.¹⁶⁵

6. 4 CORRECCIÓN DE VARIACIONES

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es una función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Un ejemplo de esta situación sucede cuando existe una baja en las ventas, y es conveniente analizar si es causa de una mala calidad en el producto o de una publicidad pobre. Sin embargo, también es posible que las desviaciones de los estándares sean positivas, que el desempeño sea superior al estándar.

La corrección de desviaciones en el desempeño es el punto en el que se considera al control como parte de un sistema total de administración y es donde se interrelaciona con las otras funciones administrativas.¹⁶⁵

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

6. 5 TÉCNICAS DE CONTROL

Aunque la naturaleza y el propósito básico del control en administración no cambian, se han utilizado diversos instrumentos y técnicas para ayudar a los administradores a realizar esta tarea. Las técnicas son, en primera instancia, herramientas de planeación. Ellas ilustran la verdad fundamental de que la tarea del control es hacer que los planes tengan éxito, y como es natural, al hacerlo, los controles deben reflejar los planes, y la planeación debe preceder al control.

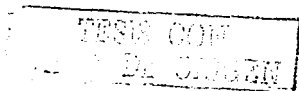
6. 6 TÉCNICAS PRESUPUESTALES

Los presupuestos son un instrumento que se utiliza en forma amplia para el control en administración. Algunas veces se ha considerado que son el principal instrumento para lograr el control. Pero también son esenciales muchos instrumentos no presupuestarios. Los presupuestos deben elaborarse mediante un examen constante y repetido de los estándares y de los factores de conversión mediante los cuales la planeación se traduce a términos numéricos.

6. 7 CONCEPTO DE PRESUPUESTACIÓN

"Presupuestación es la elaboración de planes para un periodo futuro determinado, en términos numéricos".¹⁶⁷

Ellos son la planeación de los resultados que se anticipan, en términos financieros o en términos no financieros, como en los presupuestos de horas de mano de obra directa, materiales, volumen físico de ventas o unidades de producción.



En ocasiones no se comprende la razón por la que los presupuestos deben basarse en planes, y el resultado de ello es que no se asignan los fondos en forma inteligente sobre la base de lo que en realidad se necesita para lograr las metas deseadas.

6. 8 PROPÓSITOS DE LOS PRESUPUESTOS.

Al forjar los planes en términos de números y dividirlos en componentes que sean consistentes en la estructura de la organización, los presupuestos correlacionan la planeación y permiten delegar la autoridad sin pérdida de control. La reducción de planes a números definidos impone cierta clase de orden que permite a los administradores observar con claridad quién invertirá, con qué capital, y con qué gastos, aparte de permitirle ver que ingresos, unidades de insumos o productos físicos implican los planes.

6. 9 TIPOS DE PRESUPUESTOS.

Existen muchos tipos de presupuestos. Se les puede clasificar en cinco tipos básicos:

- 1.- Presupuestos de ingresos y gastos.
- 2.- Presupuestos de tiempo, espacio, materiales y productos.
- 3.- Presupuestos de gastos de capital.
- 4.- Presupuestos de efectivo.
- 5.- Presupuestos de balances generales.

1.- Presupuestos de ingresos y gastos.

Son en gran medida los presupuestos de negocios más comunes. Dado que el pronóstico de ventas es el punto principal de referencia de la planeación, este presupuesto de ventas es el fundamento del control presupuestario.

2.- Presupuestos de tiempo, espacio, materiales y productos.

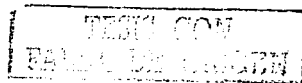
Muchos presupuestos se expresan mejor en términos físicos que en términos monetarios. Por lo general tienen mayor significado en ciertas etapas de la planeación y el control si se les maneja en cantidades físicas.¹⁶⁸

3.- Presupuestos de gastos de capital.

Pueden ser para corto o largo plazo y requieren una elaboración cuidadosa al dar forma definida a los planes para invertir los fondos de una empresa.

4.- Presupuestos de efectivo.

Son simplemente un pronóstico de los ingresos y erogaciones de efectivo para medir su comportamiento real. La disponibilidad de efectivo para satisfacer obligaciones a su vencimiento es el primer requerimiento para la existencia de un negocio. Muestran también la disponibilidad de exceso de efectivo lo cual hace posible planear la inversión de sobrantes.



5.- Presupuestos de balances generales. En estos se pronostica el estado de los activos, pasivos y de la cuenta de capital para momentos específicos del futuro. Puesto que las fuentes de cambios en los conceptos del balance general son los otros presupuestos diversos, los presupuestos de este tipo verifican la precisión de todos los demás.¹⁶⁹

6. 10 TÉCNICAS NO PRESUPUESTALES.

Existen muchos medios tradicionales de control que no están relacionados con los presupuestos, aunque algunos de ellos pueden relacionarse y utilizar controles presupuestales, ellos son: datos estadísticos, reportes y análisis especiales, análisis de punto de equilibrio, auditorías operacionales y observación personal.

6. 11 DATOS ESTADÍSTICOS

Se pueden interpretar con facilidad datos estadísticos tabulares, pero la mayoría prefieren los datos presentados en forma de gráficas. Es esencial que los reportes muestren tendencias para que las personas que los observen puedan extrapolar y estimar el rumbo o tendencia que siguen los sucesos. Esto significa que la mayor parte de los datos, cuando se presentan en gráficas, deben estar disponibles en promedios de tiempo.

Con gráficas, los datos estadísticos pueden presentarse en forma tal que puedan realizarse comparaciones con ciertos estándares, por ejemplo: ¿qué significa un aumento del 3 ó el 10%? ¿qué era lo que se esperaba? ¿qué tan seria es la desviación?¹⁷⁰

6. 12 REPORTES Y ANÁLISIS ESPECIALES.

Para propósitos de control, resultan útiles los reportes y análisis especiales en áreas específicas en las que existan problemas. Los análisis y reportes pueden revelar oportunidades para el mejoramiento de costos o para una mejor utilización del capital, elementos que ninguna gráfica estadística pudiera haber revelado. Su naturaleza misma no rutinaria puede señalar lo poco común, y al hacerlo, revelar lugares en los que pueden llevarse a cabo mejoras significativas en la eficiencia.

6. 13 EL ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Esta gráfica ilustra la relación entre las ventas y los gastos de manera que indica qué volumen de ingresos cubre en forma exacta el costo y los gastos. En cualquier volumen inferior, la compañía sufriría pérdidas y a cualquier volumen superior obtendría utilidades. El punto de equilibrio puede expresarse también en unidades de artículos vendidos, porcentaje utilizado de la planta, o términos similares.

La gráfica parece ser similar a la gráfica del presupuesto variable y con frecuencia se confunde el análisis de punto de equilibrio con los presupuestos variables.

Aunque ambas herramientas utilizan en gran medida la misma clase de datos básicos de entrada, el presupuesto variable tiene como propósito el control de los costos, en tanto que la gráfica de punto de equilibrio pretende pronosticar las utilidades, lo cual significa que debe incluir datos de ingresos.¹⁷¹

6. 14 AUDITORÍA OPERACIONAL

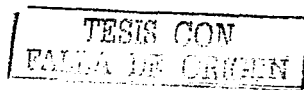
Otro medio efectivo para el control administrativo es la auditoría interna u operacional, que en su sentido más amplio es la evaluación regular e independiente, a través de un grupo de auditores internos, de las operaciones contables, financieras y de otro tipo de una empresa. Aunque con frecuencia se limita a la auditoría de cuentas, en su aspecto más útil la auditoría operacional implica la evaluación general de las operaciones, ponderando los resultados reales a la vista de los resultados planeados.

Las principales responsabilidades de los grupos de auditoría interna son:

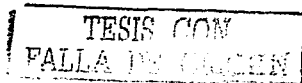
- a.- Evaluación de los controles financieros y operativos. Promoción de un control efectivo a costos razonables.
- b.- Verificación del cumplimiento de políticas y procedimientos de la compañía.
- c.- Salvaguarda de los activos.
- d.- Evaluar la precisión, confiabilidad y amplitud de los datos administrativos elaborados en la organización.
- e.- Evaluación de la calidad del desempeño de los administradores, incluyendo su economía y eficiencia en la utilización de recursos y su efectividad en el logro de objetivos.¹⁷²

6. 15 OBSERVACIÓN PERSONAL

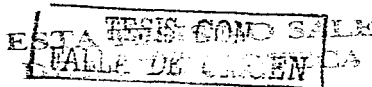
Los presupuestos, gráficas, reportes, recomendaciones de los auditores y otras herramientas son esenciales para el control, pero difícilmente pueden esperar llevar a cabo un trabajo completo de control. Los administradores deben observar que sean personas las que logren los objetivos de la empresa y aunque existen muchos dispositivos científicos que ayudan a asegurar que las personas hagan lo planeado, el problema de control sigue implicando la medición de actividades de seres humanos. Mediante la observación se obtiene información valiosa que ninguna otra herramienta puede ofrecer.¹⁷³



- 106 KOONTZ, Harold. et al. Administración. Edit. Mc. Graw-Hill, 8a. edición 1988.,
p. 6
ibidem. p. 29
- 108 KOONTZ, Harold. et al. Administración. Edit. Mc. Graw Hill, 9ª edición. 1990.
p. 81
- 109 cfr. idem.
- 110 ibidem. p. 82
- 111 cfr. ibidem. p. 83
- 112 cfr. ibidem. p. 84
- 113 cfr. MUNCH, Galindo. op. cit. p. 73
- 114 KOONTZ, Harold. op. cit. 9ª edición. p. 72
- 115 cfr. ibidem. p. 118
- 116 KOONTZ, Harold et. al. op. cit. 8ª edición. p. 120
- 117 cfr. KOONTZ, Harold. op. cit. 9ª edición. p. 80
- 118 MUNCH, Galindo. et. al. op. cit. p. 107
- 119 cfr. KOONTZ, Harold. op. cit., 8ª edición. p. 253
- 120 cfr. KOONTZ, Harold. op. cit. 9ª edición. p. 186
- 121 cfr. KOONTZ, Harold. op. cit. 8ª edición. p. 253
- 122 cfr. ibidem. p. 197
- 123 cfr. STONER, James. Administración. Tr. Jorge Cardenas. Edit. Prentice
Hall Hispanoamericana, S. A., 2a. edición. 1982. p. 237.
- 124 cfr. MUNCH, Galindo. et al. op. cit. p. 122
- 125 cfr. STONER, James. op cit. p. 249
- 126 cfr. ibidem. p. 250
- 127 cfr. MUNCH, et. al. op. cit. p. 133
- 128 cfr. ibidem. p. 119
- 129 cfr. KOONTZ, Harold. op. cit. 9a. edición p. 211
- 130 cfr. ibidem. p. 213
- 131 cfr. ibidem. p. 214
- 132 cfr. ibidem. p. 216
- 133 idem.
- 134 cfr. ibidem. p. 219
- 135 cfr. KOONTZ. et al. op. cit. 8a. edición. p. 290
- 136 ibidem. p. 335
- 137 cfr. idem.
- 138 cfr. ibidem. p. 337
- 139 ibidem. p. 404
- 140 cfr ibidem. p. 405
- 141 cfr. idem.
- 142 cfr. ibidem. p. 406
- 143 cfr. ibidem. p. 408
- 144 cfr. MUNCH, Galindo. op. cit. p. 135
- 145 cfr. KOONTZ. et. al. op. cit. 8a. edición. p. 70
- 146 ibidem. p. 417
- 147 cfr. KOONTZ. et al. op cit. 9a. edición. p. 351
- 148 cfr. ibidem.
- 149 cfr. ibidem. p. 353



150 ibidem. p. 354
151 cfr. idem.
152 cfr. ibidem. p. 370
153 STONER, James. op. cit. p. 502
154 cfr. ibidem. p. 504
155 KOONTZ, Harold. et. al. op. cit. 8a. edición. p. 454
156 cfr. ibidem. p. 508
157 STONER, James. op. cit. p. 440
158 cfr. KOONTZ, Harold. et. al. op. cit. 8a. edición. p. 569
159 cfr. ibidem. p. 570
160 cfr. idem.
161 cfr. ibidem. p. 571
162 cfr. STONER, James. op. cit. p. 413
163 KOONTZ, Harold. et. al. op. cit. 8a. edición. p. 530
164 cfr. idem.
165 ibidem. p. 532
166 cfr. ibidem. p. 534
167 cfr. MUNCH, Galindo. op. cit. p. 158
168 cfr. KOONTZ. op. cit. 8a. edición p. 542
169 MUNCH, Galindo. et. al. op. cit. p. 172
170 ibidem. p. 178
171 cfr. ibidem. p. 179
172 cfr. ibidem. p. 181
173 cfr. KOONTZ. et. al. op. cit. 8a. edición. p. 613
174 ibidem. p. 634
175 cfr. ibidem. p. 636
176 cfr. idem.
177 cfr. ibidem. p. 646
178 cfr. ibidem. P. 647
179 cfr. ibidem. p. 649
180 cfr. idem.



CAPÍTULO TERCERO

LITO OFFSET NACIONAL, S. A. DE C. V.

Esta empresa es la base fundamental de la presente tesis, por lo que procederemos a enunciar un breve resumen de sus antecedentes.

1. SEMBLANZA HISTÓRICA

En el año de 1955 se fundó la empresa denominada Calendarios Selectos, S. A. cuyo objeto fue la impresión y venta de calendarios, dicha empresa, en el año de 1961 da nacimiento a LITO OFFSET NACIONAL, S. A., con el mismo objeto social y un capital de \$ 1,000.000.00 de pesos.

Posteriormente, en el año de 1984 se transforma de una S. A. a una S. A. de C. V., aumentando su capital a \$ 100,000,000.00 (Cien millones de pesos 00/100 M. N.) sin derecho a retiro, es decir, como un capital mínimo, y depositando la administración en un consejo, el cual fue compuesto de la siguiente manera:

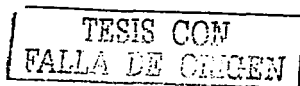
PRESIDENTE: SR. JORGE BARBABOSA HERRERA
TESORERO: ARQ. JORGE V. BARBABOSA TORRES
SECRETARIO: ING. MANUEL CERVANTES PALOMINO

En el año de 1987, y como producto de una estrategia, se crean tres empresas para formar el Grupo Empresarial Barbabosa, con las siguientes denominaciones:

- 1.- Misión Santa Fe, S. A. de C. V., que es la propietaria del inmueble en donde se encuentra la planta productora.
- 2.- Barbabosa Parreño, S. C., propietaria del inmueble en donde se encuentran las oficinas y también parte de la planta.
- 3.- Inmobiliaria Aracena, S. A. de C. V., la cual es propietaria de la maquinaria y equipo.

Todas ellas celebraron contrato de arrendamiento de sus propiedades con LITO OFFSET NACIONAL, S. A. de C. V. (LONSA).

Las ventas de la empresa en número de pedidos, considerando como pedido el conjunto de calendarios que tengan un mismo anuncio publicitario, fue en aumento hasta llegar a la cantidad de 70,000 en el año de 1989, después del cual empezaron a disminuir, a tal grado que en la actualidad se vende menos del 10% de la venta del año de referencia, una de las causas por las que se logró incrementar las ventas fue que en el año de 1985 se creó la primera distribuidora en el Distrito Federal, llegando en el año de 1989 a contar con 11 distribuidoras en el área conurbada, las cuales en ese



año aportaron 24,700 pedidos, sin embargo la falta de control obligó a la empresa a cerrarlas y dejar ese mercado en manos de la competencia.

En virtud de que la creación de estas empresas sólo obedece a una estrategia, para efectos de este estudio se considerará como LONSA a las cuatro empresas como una sola.

En la actualidad LONSA se encuentra ubicada en el Distrito Federal, no cuenta con sucursales ni distribuidoras, tiene un capital social de \$ 9,150,000.00 y su administración la lleva a cabo mediante un Consejo de Administración integrado como sigue:

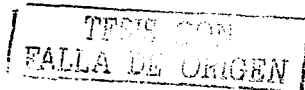
PRESIDENTE y TESORERO: ARQ. JOGE V. BARBABOSA TORRES
SECRETARIO: PEDRO BARBABOSA ESCUDERO
VOCAL: MARÍA DEL CARMEN BARBABOSA ESCUDERO
VOCAL: BEATRIZ BARBABOSA ESCUDERO
COMISARIO.- ING. MANUEL CERVANTES PALOMINO

1. 1 ANÁLISIS FACTORIAL

Con estos antecedentes se procederá a determinar la situación actual de la empresa mediante la aplicación del método de la auditoría de la productividad, basada en el análisis factorial, para ello seguiremos las cinco etapas que forman parte de la investigación industrial

ETAPA I.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- 1.- Definir el propósito de la investigación.
- 2.- Determinar los medios y fuentes de investigación.
- 3.- Obtener la autorización para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.



ETAPA II.- ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- 1.- Determinar los factores de la operación.
- 2.- Averiguar las funciones de cada factor.
- 3.- Determinar la información mínima necesaria.
- 4.- Recopilar la información y su verificación.

ETAPA III.- EXAMEN DE LA INFORMACIÓN POR FACTOR

- 1.- Tendencia de cada factor.
- 2.- Elementos de cada factor que estimulan o limitan la operación.
- 3.- Objetivos que debieran lograrse en cada factor.
- 4.- Medios disponibles para alcanzar esos objetivos.

ETAPA IV.- COMBINAR HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR

- 1.- Determinar la ejecución total real.
- 2.- Determinar los factores limitadores.
- 3.- Determinar los objetivos que se pueden alcanzar con los medios disponibles.

ETAPA V.- PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

- 1.- Presentar informe del diagnóstico.
- 2.- Sugerencia de posibles soluciones, estimulando la toma de decisiones, sin olvidar que estas son prerrogativa de las personas encargadas de la dirección.

A continuación se expone el trabajo desarrollado en cada etapa, sin entrar en demasiados detalles, pero de tal manera que se pueda apreciar el resultado obtenido en cada caso:

1.2 ETAPA I.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

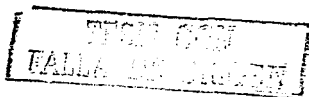
Es evidente para los directores de la empresa que ésta, ha venido obteniendo resultados negativos en los últimos cinco años, por lo que, el propósito de este estudio es determinar las fallas existentes en cada factor, proponer soluciones y lograr utilidades que representen cuando menos un 10% sobre el capital invertido.

Para llevar a cabo este análisis, la empresa proporciona las siguientes fuentes de información.

- 1.- Estados financieros del grupo al 31 de diciembre del 2001, así como el estado de resultados por el ejercicio terminado en esa fecha.
- 2.- Relación de ventas en pesos y unidades por los últimos cinco años.

3.- Relación analítica de gastos por el ejercicio terminado el 31 de diciembre del 2001.

4.- Relación de personal y su cuadro de antigüedades, así mismo, la dirección de la empresa nos otorga su autorización para llevar a cabo esta investigación, tratar con el personal de cada área y acceso a toda la documentación necesaria para lograr nuestro propósito.



LITO OFFSET NACIONAL, S. A. de C. V.

BASE PARA
PRESUPUESTO

BALANCE GENERAL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

A C T I V O

CIRCULANTE

FONDO FIJO		20,000.00	
BANCOS		774,310.38	
INVERSIONES A CORTO PLAZO		722,726.59	
CLIENTES		247,197.67	
CUENTAS POR COBRAR			218,875.97
IVA ACREDITABLE			0.00
PAGOS PROVISIONALES		2,134.50	
IVA POR COBRAR		59,367.16	
ANTICIPO A PROVEEDORES		4,275.25	
IMPUESTOS POR COBRAR		196,385.79	
INVENTARIOS			<u>438,218.08</u>
2,683,491.39			

F I J O

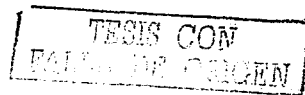
TERRENOS		152,923.31	
MAQUINARIA	2,241,507.96		
EQ. DE COMPUTO	820,160.22		
MOBILIARIO y EQ.	557,984.06		
EQ. de TRANSPORTE	1,241,906.00		
EDIF. y CONSTRUCCIONES	<u>6,605,271.13</u>	11,466,829.37	
DEPRECIACION ACUMULADA		<u>4,950,482.10</u>	6,516,347.27
ACTUALIZACION DE ACTIVO FIJO			<u>5,716,204.35</u>
12,385,474.93			

D I F E R I D O

GASTOS ANTICIPADOS	16,508.98		
GASTOS DE INSTALACION	<u>8,031.40</u>	24,540.38	
AMORTIZACION		<u>3,035.00</u>	21,505.38
ACTUALIZACION GTOS. INSTALACION		<u>5,932.52</u>	27,437.90

SUMA EL ACTIVO

15,096,404.22
=====



LITO OFFSET NACIONAL, S. A. de C. V.

ESTADO DE RESULTADOS

1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

INGRESOS:

VENTA DE PRODUCTOS	5,562,328.77	
VENTA DE TINTAS		9,080.66
VENTA ACTIVO FIJO	<u>1,500,000.00</u>	
TOTAL VENTAS		<u>7,071,409.43</u>

= COSTO DE VENTAS:

MANO DE OBRA	1,212,530.87	
COSTO DIRECTO	1,343,823.90	
GASTOS DE FABRICACION	<u>935,323.39</u>	3,491,678.16

UTILIDAD BRUTA 3,579,731.27

= GASTOS DE OPERACIÓN 4,348,746.91

PÉRDIDA EN OPERACIÓN 796,015.64

GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS

GASTOS	530,553.66	
PRODUCTOS	<u>413,860.47</u>	116,693.19

PÉRDIDA NETA: 885,708.83
=====

TESIS CON
FALLA DE ORDEN

LITO OFFSET NACIONAL, S. A. de C. V.
RELACION DE GASTOS 2002

CONCEPTO VARIABLE	IMPORTE	CLASIFICACION FIJO O		
		(F)	O	(V)
Sueldos	1,532,133.54		F	
Tiempo Extra	29,168.78		F	
Aguinaldo	67,542.03		F	
Vacaciones	59,399.86		F	
Prima Vacacional	14,850.30		F	
Premio de Puntualidad	29,854.91		F	
Indemnizaciones	20,386.80		F	
Comisiones	82,222.09		V	
2% S/Nóminas	37,367.79		F	
5% Infonavit	92,068.55		F	
Destajo	30,905.26		F	
Contratación y Capacitación	108,607.99		F	
Regranco	11,150.40		F	
Material de Consumo	284,645.34		V	
Material de Empaque	19,905.19		V	
Maquila	305,370.13		V	
Mantenimiento de Maquinaria	107,174.93		F	
Mantenimiento de Inmueble	303,195.85		F	
Equipo de Seguridad	374.23		F	
Herramienta	217.39		F	
Material Indirecto	614.95		V	
I. M. S. S.	377,084.62		F	
S. A. R.	45,362.24		F	
Gastos de Viaje	25,217.77		F	
Luz y Teléfono	390,056.30		F	
Despensa	19,368.97		F	
Botiquin	3,078.24		F	
Envios	83,101.06		F	
Mantenimiento de Mobiliario	15,727.27		F	
Vigilancia	310,651.82		F	
Papelería y Articulos de Escritorio	44,862.90		F	
Programas de Cómputo	17,597.00		F	
Rentas	6,000.00		F	
Seguros y Fianzas	146,165.82		F	
Pasajes	58,401.00			F

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

Consumo de Agua	11,969.00
Otros Impuestos y Contribuciones	198,628.00
No Deducibles	47,003.13
Aseo y Limpieza	14,396.62
Mantto. Equipo de Transporte	51,663.35
Combustibles y Lubricantes	72,346.56
Cuotas y Suscripciones	31,095.00
Servicio Legal y Contable	524,779.97
Recargos Deducibles	37,122.28
Diversos	15,583.25
Publicidad	135,150.92
Financieros	116,693.19
Depreciación y Amortización	677,131.77
	<u>6,613,294.36</u>
	=====

F
F
F
F
F
F
F
F
F
F
F

Gastos Fijos	5,785,385.74
Gastos Variables	827,908.62
Total	6,613,294.36
	=====

Mano de Obra	1,212,530.87
Gastos de Fabricación	935,323.39
Gastos de Operación	4,348,746.91
Gastos Financieros	116,693.19
	=====

Gastos Variables	
Gastos	827,908.62
Materias Primas	1,343,823.90
	<u>2,171,732.52</u>
	=====

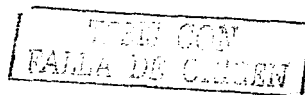
TRABAJO CON
EQUIPO ORIGINAL

LITO OFFSET NACIONAL, S. A. de C. V.

Ventas Anuales

AÑO	NO. PEDIDOS	COSTO PROM.	IMPORTE
1997	7321	767.20	5,616,671.20
1998	6210	783.64	4,866,404.40
1999	5637	801.45	4,517,773.65
2000	4956	879.03	4,356,488.57
2001	5042	1103.20	5,562,328.77
2002			

LITO OFFSET NACIONAL, S. A. de C. V.



CUADRO DE ANTIGÜEDAD

MÁS DE 20 AÑOS

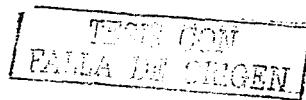
No.	NOMBRE	INGRESO	PUESTO	S.D.	AÑOS
26	Pérez Reyes Alfredo	09/02/76	Prensista	143.00	25
30	Serrano García Carlos	09/02/76	Transportista	146.00	25
60	Acosta L. Elizabeth	08/01/80	Secretaria	159.00	21

MÁS DE 10 AÑOS

No.	NOMBRE	INGRESO	PUESTO	S.D.	AÑOS
28	Bias Casimiro Serapio	02/01/85	Prensista	131.00	16
15	Lima Rodríguez Alicia	05/01/87	Recepcionista	111.00	14
3	Cuevas Rodríguez Eva E	30/07/87	Contadora	230.00	14
56	Acevedo Neria Miguel	21/05/87	Chofer	67.00	14
32	Ochoa Garcia M. Carmen	09/03/88	Op. Maq. Sk	126.00	13
7	Bautista Martínez Dolores	01/08/89	Cajera	135.00	12
24	López Adrade Héctor	11/08/89	Enc. de Term.	110.00	12
54	Mercado Hdez. Marisela	27/02/89	Enc. Placas	70.00	12
218	Corona Robles Carlos	18/02/89	Chofer	58.30	12
11	Rubio Bernal Efrén	31/01/90	Almacenista	126.00	11
65	López Cisneros Ma. Angeles	07/05/91	Cred./Cobr.	188.00	10

MÁS DE 5 AÑOS

No.	NOMBRE	INGRESO	PUESTO	S.D.	AÑOS
37	Juárez Sánchez Carmen	21/05/93	Cosedora	47.00	8



MENOS DE UN AÑO

No.	NOMBRE	INGRESO	PUESTO	S.D.
296	Gil Coba Ma. Asunción	15/03/01	Secretaria	133.00
363	Piña Galán Adela	12/03/01	Trab. Gral.	45.00
600	Martínez Trejo Z. Janeth	20/03/01	Asis Personal	106.67
564	Medina Martínez Ivonne	12/03/01	Aux. Cont.	110.00
319	Rodríguez Pérez Laura	06/07/01	Aux. Cont.	110.00
591	Tovar Martínez José Ivan	15/03/01	Jefe de Prod.	213.82
416	Bianco León Maribel	15/03/01	Diseñadora	183.00
526	Osorio Cruz Nancy	15/03/01	Diseñadora	116.00
566	García Gómez German R. J.	15/03/01	Diseñador	116.00
231	Uribe Cortéz Rocio	15/03/01	Almacén	70.00
287	Dominguez López Angélica	15/03/01	Secretaria	60.00
310	López Reyes Dayana Melinda	15/03/01	Trab. Gral.	56.00
455	Rodríguez González Alicia	15/03/01	Trab. Gral.	42.15
528	Mtz. Osorio Guadalupe	30/04/01	Trab. Gral	42.15
542	Márquez García Graciela	15/03/01	Trab. Gral	42.15
559	Rdz. Ramos Ma. Del Refugio	15/03/01	Trab. Gral	42.15
560	Jiménez Mecatl Alberto	23/03/01	Trab. Gral	42.15
565	Ponce Resendiz Margarita	15/03/01	Sup. De Prod.	110.00
608	Reyes Rdz Liliانا Verónica	30/07/01	Trab. Gral	42.15
609	Reyes Rdz Alicia	30/07/01	Trab. Gral	42.15
610	Reyes Rdz Fabiola	30/07/01	Trab. Gral	42.15
402	Beltrán Vargas Lesli G.	15/03/01	Op. Telef.	42.15
500	Aparicio Carcamo Rosa	15/03/01	Demostradora	55.00
509	Espinosa Rojas Nancy	15/03/01	Op. Telef.	42.15
539	Sánchez Moreno Wendoline	15/03/01	Op. Telef.	42.15
556	Flores Ortega Rosalinda	15/03/01	Demostradora	42.15
593	González Echeverría Mario	15/03/01	Coordinador	296.05
594	Tzompanzi Hdez. Monseratt	15/03/01	Demostradora	55.00

Total

43

1.3 ETAPA II ANÁLISIS FACTORIAL DE LA OPERACIÓN

Se procederá al análisis de cada uno de los factores, considerando que sólo se enuncian las situaciones de cada uno que tengan influencia en su aportación al resultado de la operación.

1.4 MÉTODO DE ANÁLISIS FACTORIAL

Mediante este método se lleva a cabo una auditoría de productividad de los principales aspectos de la empresa a través de la cual se expone la situación actual de la institución y se hace un diagnóstico de la misma.

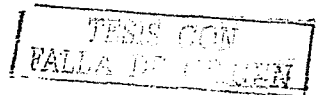
Este método trata de descubrir las fuerzas que actúan en un ámbito en el cual el resultado final de un esfuerzo depende de gran variedad de parámetros operativos, que es preciso interpretar justamente para poderlos modificar con vistas al mejor resultado. Este método es útil para transformar los datos de operación en una teoría que se aplica como sigue:

1. Analizar la operación total con el propósito de determinar los factores que en ella intervienen.
2. Definir las funciones de esos factores que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
3. Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuye, con su participación específica y necesaria, al esfuerzo total.
4. Investigar qué factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas, una influencia decisiva, favorable o adversa en la operación.

La tarea de la dirección de una empresa reviste dos aspectos:

- a) Establecer la política y actuar de acuerdo con ella, y
- b) Dirigir las actividades económicas de tal forma que se alcance la meta señalada.

Cuando se analizan deficiencias en la operación de los establecimientos manufactureros, se descubre que las fallas pueden provenir de un financiamiento insuficiente, inadecuados productos o procesos, ventas no satisfactorias, defectos en el control financiero o contable de las operaciones, o a influencias adversas que sobre la empresa ejerce el medio ambiente.



Los elementos como la fuerza de trabajo, medios de producción y abastecimiento, así como la actividad productora, el financiamiento, el control financiero o contable, la política y dirección, los productos y procesos, el mercado de esos productos y el medio ambiente, constituyen aspectos vitales del funcionamiento de la empresa a los que se llama:

"FACTORES DE OPERACIÓN" y en los cuales se basa el análisis que se lleva a cabo. En la siguiente relación se enumeran y definen esos factores, así como las funciones que desempeñan:

1. 5 MEDIO AMBIENTE:

Función Asignada.- Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas para su debida orientación, e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades.

ELEMENTOS DEL FACTOR:

LOCALIZACIÓN

- a).- Se encuentra cerca de proveedores y consumidores
- b).- Hay disponibilidad de fuerza de trabajo y servicios de producción.
- c).- Buenas condiciones sanitarias y climáticas.

LEGAL

Existen restricciones en el derecho de uso de suelo, pero en el caso particular de la empresa no, por contar con la licencia correspondiente por derechos adquiridos.

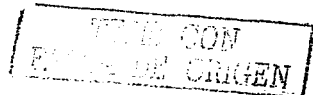
MERCADOS

Cuenta con acceso a todos los mercados de los productos que maneja.

FINANCIERO

Dispone de créditos en el extranjero a tasas bajas y del apoyo de sus accionistas.

FISCAL



No existen cargas o estímulos fiscales especiales en esta rama, ni actitud especial alguna por parte de las autoridades.

SOCIAL

Cuenta con una relación adecuada con cámaras, organizaciones sociales y políticas de la zona.

1.6 POLÍTICA Y DIRECCIÓN

Función asignada: fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

ELEMENTOS DEL FACTOR:

CAMPOS DE ACCIÓN.- El efecto social de LONSA es la fabricación, compra - venta y comercialización de todo tipo de calendarios de pared, artículos publicitarios y todo lo relacionado a la industria de las artes gráficas, además todas las operaciones, actos o contratos que le sean anexos, conexos o incidentales en relación con su objeto.

MEDIOS.- Empresa mediana, familiar, que se maneja con fondos propios.

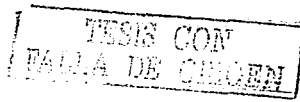
- No cuenta con una organización formal.
- No está definida la misión de los objetivos de la empresa
- No cuenta con metas, presupuestos u otros medios de control.
- No se encuentran definidas las funciones, la responsabilidad y la delegación de autoridad.
- Existe la supervisión personal, pero no la formal a base de controles.

ORGANIZACIÓN.-

- No cuenta con manual de organización, ni descripción de puestos:
- No cuenta con organigramas.

SUPERVISIÓN.-

-No cuenta con el establecimiento de la comprobación de las labores ejecutadas, las cuales se miden a continuación:



ÍNDICE GENERAL FINANCIERO:

Activo circulante	<u>2,683,491.39</u>	=	6.75
Pasivo circulante	<u>397,594.87</u>		

Significa que por cada peso que debe la empresa, cuenta con \$ 6.75 para pagarlo.

Capital contable	<u>14,698,809.35</u>	=	1.14
Activo fijo	<u>12,385,474.93</u>		

Muestra que por cada peso que se tiene invertido en activo fijo se tiene \$ 1.14 de capital contable.

Capital Contable	<u>14,698,809.35</u>	=	36.97
Pasivo Total	<u>397,594.89</u>		

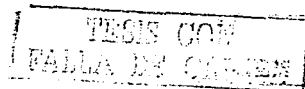
Indica que por cada peso que debe la empresa se tiene un capital de \$ 36.97

Ventas Netas	<u>5,571,409.43</u>	=	22.54
Cuentas por Cobrar	<u>247,197.67</u>		

Se observa que por cada peso que le deben a la empresa por concepto de venta de sus productos, \$22.54 ya han sido cobrados.

Ventas Netas Inventarios	<u>5,571,409.43</u>	=	12.71
	<u>438,218.08</u>		

Representa que las ventas del ejercicio fueron 12.71 veces el importe del inventario.



Ventas Netas	<u>5,571,409.43</u>	=	0.45
Activo Fijo	12,385,474.93		

Significa que las ventas netas del ejercicio representan el 45% del importe del activo fijo

Ventas Netas	<u>5,571,409.43</u>	=	0.38
Capital Contable	14,698,809.35		

Nos muestra que las ventas netas del ejercicio importan el 38% del total de capital propio invertido.

Costo de Producción	<u>3,491,678.16</u>	=	0.63
Ventas Netas	5,571,409.43		

Lo que indica que cada peso de venta neta tiene un costo de 63 centavos.

Gastos de Operación	<u>4,348,746.91</u>	=	0.78
Ventas Netas	5,571,409.43		

Esto representa que por cada peso de venta neta la empresa gasta en la operación 78 centavos.

PUNTO DE EQUILIBRIO

2002

GASTOS VARIABLES	2,171,732.52
GASTOS FIJOS	<u>5,785,385.74</u>
TOTAL	7,957,118.26
	=====

GASTOS VARIABLES	<u>2,171,732.52</u> = 0.39 %
VENTAS	5,562,218.77

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO:

V = VENTAS
CV = COSTOS VARIABLES
CF = COSTOS FIJOS

$$V = CF + XV$$

$$V = 5,785,385.74 + 0.39 V$$

$$V - 0.39V = 5,785,385.74$$

$$V(1-0.39) = 5,785,385.74; 0.61V = 5,785,385.74$$

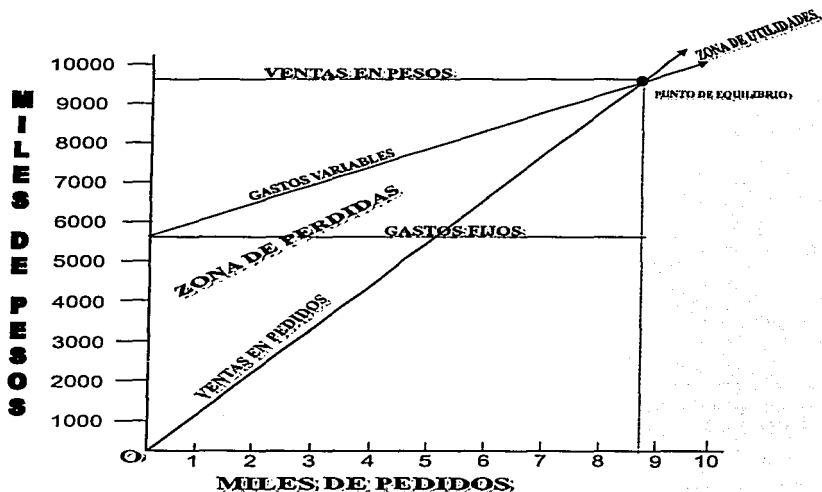
$$V = \frac{5,785,385.74}{0.61} = 9,484,238.92$$

$$9,484,238.92 : 1,103.20 = 8,597 \text{ pedidos}$$

GASTOS VARIABLES

$$9,484,238.92 - 5,785,385.74 = 3,698,853.18$$

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO 2001



96-A

1.7 PRODUCTOS Y PROCESOS:

Función Asignada: Seleccionar para su producción los artículos, que al mismo tiempo que presten servicios a los consumidores, rindan beneficio a la empresa, y asimismo determinar los precios adecuados de producción.

ELEMENTOS DEL FACTOR:

Política de Producción.- La empresa trabaja a base de órdenes de producción ya que cada pedido lleva impresa la publicidad exclusiva de cada cliente.

CLASE DE PRODUCTOS.- La empresa fabrica los siguientes productos:

- = Calendarios de pared en medidas de 24x35, 24x46, 30x60 y 40x80 cms.
- = Calendario exfoliador con taco diario o semanal.
- = Baby Exfoliador con taco diario o semanal
- = Abanico
- = Calendario de Bolsillo
- = Calendario de Escritorio
- = Calendario Industrial
- = Calendarios Especiales
- = Bolsa para Mandado
- = Compra - Venta de artículos publicitarios como: plumas, llaveros, encendedores, ceniceros, vasos, reglas, imanes, etc.

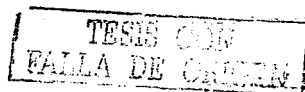
CANTIDAD Y COSTO.- El volumen de producción es muy bajo, considerando que no se ocupa ni el 10% de la capacidad de producción de la planta.

Por la misma razón los costos de producción son muy altos, y debido a que los productos son de temporada, la planta permanece prácticamente parada durante ocho meses del año.

PRECIOS.- Los precios directos al mercado de consumo se encuentran aproximadamente un 35% abajo de la competencia, siendo los productos de LONSA de mejor calidad y dando mejor servicio.

Los precios a los distribuidores (personas que compran de contado para revender) representan en términos generales el 50% del precio directo al público.

PROCESOS.- La empresa cuenta con la tecnología, maquinaria, procesos, materiales, etc. adecuados para dar un buen servicio al cliente en cuanto a calidad y oportunidad.



1. 8 FINANCIAMIENTO

Función Asignada: Proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa.

ELEMENTOS DEL FACTOR:

POLÍTICA DE FINANCIAMIENTO.- La empresa recurre al financiamiento de los socios y si fuera necesario cuenta con créditos a tasa baja en instituciones bancarias del extranjero.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO: ACCIONISTAS

La empresa cuenta con un capital social de \$ 9,150,000.00 representado por 9,150,000 acciones de \$ 1.00 cada una, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente forma:

Accionista:	No. de Acciones:
Arq. Jorge V. Barbabosa Torres	8,350,000
Sr. Pedro Barbabosa Escudero	666,000
Sra. Ma. Del Carmen Barbabosa E.	67,000
Srita. Beatriz Barbabosa Escudero	67,000
Total	<u>9,150,000</u>
	=====

Este capital se encuentra totalmente suscrito y pagado, con acciones comunes sin privilegio alguno y por ser una empresa familiar no se cotizan en el mercado del gran público inversionista.

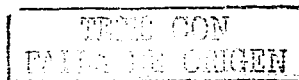
BANCOS:

Se trabaja con varios bancos siendo el principal Banamex con el que se tiene un crédito autorizado de su filial California Commerce Bank.

Otros Créditos.- Se cuenta también con créditos a 30 días de varios proveedores, tanto de productos como de servicios.

No se tienen créditos para inversiones permanentes ni se tienen fondos para primas de antigüedad, sueldos y salarios, gastos de producción, etc.

No existen inventarios de artículos terminados ya que como se expuso, se trabaja con base en órdenes específicas de producción.



ANÁLISIS DE FINANCIAMIENTO:

a).- Independencia Financiera

$$\begin{array}{r} \text{Capital Contable} \quad \underline{14,698,809.35} \\ \text{Activo Total} \quad \underline{15,096,404.20} \end{array} = 0.97$$

Esto significa que por cada peso del activo con que cuenta la empresa, 97 centavos pertenecen a los accionistas.

b).- Grado de Obligación

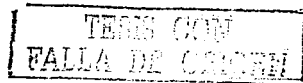
$$\begin{array}{r} \text{Pasivo Total} \quad \underline{397,594.87} \\ \text{Activo Total} \quad \underline{15,096,404.22} \end{array} = 0.03$$

El resultado de esta razón nos indica que de cada peso correspondiente al activo de la empresa, se deben 3 centavos.

c).- Dependencia Bancaria

$$\begin{array}{r} \text{Créditos Bancarios} \quad \underline{0} \\ \text{Activo Total} \quad \underline{15,096,404.22} \end{array} = 0.00$$

Este indicador nos dice que la empresa está en magnífica situación para obtener créditos bancarios ya que en la actualidad no tiene ninguno y esto le da una gran solidez económica.



d).- Liquidez en Relación con la Estructura

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}} = \frac{14,698,809.35}{12,385,474.93} = 1.14$$

$$\frac{\text{Pasivo Fijo}}{\text{Activo Fijo}} = \frac{0}{12,385,474.93} = 0.00$$

El resultado de estas razones nos dice que por cada peso invertido en activo fijo se cuenta con \$1.14 de inversión, de socios y por otra parte que no se debe nada por concepto de Activo Fijo.

1.9 MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Función Asignada: Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar oficialmente sus operaciones.

ELEMENTOS DEL FACTOR: INVERSION PARA OPERACIONES

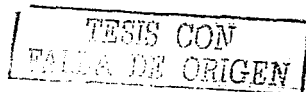
a).- Terrenos.- La empresa cuenta con 3,600m² en terrenos de su propiedad, libres de todo gravamen.

b).- Construcciones.- LONSA ha construido sobre sus terrenos una planta que esta distribuida de la siguiente manera:

Oficinas	812.0 m ²
Producción	2,735.5 m ²
Almacenes	473.5 m ²
Estacionamiento	240.0 m ²
Total	4,261.0 m ²

c).- Maquinaria y Equipo.- El inventario de maquinaria que se usa en el proceso de producción es el siguiente:

5 prensas de offset	10 envarilladoras
1 prensa suajadora	1 marco de vacío y lámpara
1 compaginadora	insoladora
2 guillotinas	13 computadoras
10 cosedoras	2 impresoras láser



d).- Equipo de Transporte.- Se cuenta con dos camionetas panel VW., una camioneta RAM y una camioneta TSUBAME.

ANÁLISIS DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN

a).- Intensidad de la inversión

$$\begin{array}{l} \text{Activo Fijo} \quad \underline{12,385,474.93} = 0.82 \\ \text{Activo Total} \quad 15,096,404.22 \end{array}$$

Lo cual indica que la inversión en activo fijo representa el 82% del activo total.

b).- Intensidad de los gastos fijos

$$\begin{array}{l} \text{Gastos Fijos} \quad \underline{935,323.35} = 0.27 \\ \text{Costo de Fabricación} \quad 3,491,678.16 \end{array}$$

El resultado de esta razón nos dice que por cada peso de costo de fabricación, 27 centavos corresponden a los gastos fijos.

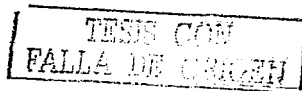
1.10 FUERZA DE TRABAJO

Función Asignada: Seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo, tratando de alcanzar la óptima producción en sus labores.

ELEMENTOS DEL FACTOR:

EMPLEO DEL PERSONAL

- a).- El reclutamiento se lleva a cabo mediante anuncios en el periódico, anuncios colocados en la puerta de entrada y recomendaciones de los propios trabajadores.
- b).- La jornada de trabajo es de 9 horas diarias de lunes a viernes.
- c).- Se cuenta con bonos de puntualidad y todas las prestaciones de ley.
- d).- En las promociones se considera en primer lugar al personal interno.
- e).- El personal pertenece a la Asociación Sindical de Trabajadores de Artes Gráficas y actividades conexas en el D. F. (Sindicato Blanco) por lo que la empresa esta sujeta a un contrato colectivo de trabajo.
- f).- El ausentismo y faltas se castigan conforme al Reglamento Interior de Trabajo debidamente autorizado por la Secretaría del Trabajo.



g).- Las vacaciones se otorgan en las fechas en que no hay trabajo y son determinadas por la empresa.

h).- En la actualidad se tienen 43 trabajadores con las siguientes antigüedades:

3 con más de 20 años
11 con más de 10 años

1 con más de 5 años
28 con menos de 1 año

i).- Se encuentran formadas las siguientes comisiones:

- 1.- Para el reparto de utilidades
- 2.- Para el cuadro de antigüedades
- 3.- Para el Reglamento Interior de Trabajo.

ADIESTRAMIENTO INDUSTRIAL

a).- Está elaborado el programa de capacitación y adiestramiento, autorizado por la Secretaría del Trabajo con un alcance de 5 años, incluyendo a todos los niveles de la empresa, este programa está cumplido en un 60%.

b).- Además cada jefe de departamento está encargado de capacitar a su propio personal.

SEGURIDAD INDUSTRIAL

a).- Esta formada la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene dando cumplimiento a lo requerido por la Secretaría del Trabajo.

b).- Asimismo está elaborado el programa de Protección Civil y el nombramiento respectivo de las brigadas de primeros auxilios, incendio, terremoto, áreas de seguridad, etc.

c).- Es una empresa con muy pocos accidentes de trabajo, ya que sólo se ha tenido uno en los últimos cuatro años.

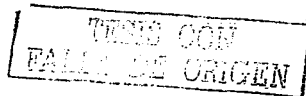
SERVICIOS AL PERSONAL

a).- Los trabajadores cuentan con sanitarios, regaderas y un comedor con lo necesario para preparar sus alimentos.

ANALISIS DEL FACTOR

IMPORTANCIA DE LOS SALARIOS

Mano de Obra	<u>1,212,530.87</u>	= 0.35
Costo de Producción	3,491,678.16	



Este resultado representa que por cada peso de costo de producción le corresponden 35 centavos de mano de obra.

1.11 SUMINISTROS

Función Asignada: Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes

ELEMENTOS DEL FACTOR

Clase, Volumen y Origen

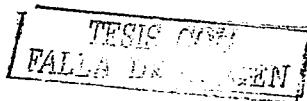
- a).- La principal materia prima es el papel couché y el bond, así como la cartulina y el cartón. La compra de estos productos se hace en volúmenes una vez al año
- b).- Los materiales indirectos se compran conforme se van necesitando.
- c).- En términos generales todos los productos se compran dentro del territorio nacional

EXISTENCIAS

- a).- No se lleva control de existencias y no se han fijado máximos y mínimos, se controlan y se abastecen a simple vista.
- b).- No se tienen promedios de consumo y como no existen presupuestos de compras y producción las reposiciones de materias primas y materiales se llevan a cabo por estimaciones.
- c).- La valuación de inventarios sólo se elabora en el cierre de ejercicio tomando el precio de la última reposición.

VIGILANCIA Y ALMACENAMIENTO

- a).- Se cuenta con almacenes y estantería adecuada para la guarda de materias primas, materiales, productos semi - terminados y terminados.
- b).- Los controles sólo son a base de unidades
- c).- Su transporte y manejo interno no tienen ningún peligro en materia de seguridad.



1. 12 ACTIVIDAD PRODUCTORA

FUNCION ASIGNADA: Organizar y efectuar las operaciones de producción en una forma eficiente y económica.

Elementos del Factor:

Métodos de Fabricación

a).- La fabricación del cromó en blanco (aquél que sólo tiene impreso la figura o paisaje sin el anuncio publicitario) se lleva a cabo por órdenes de producción basadas en la estimación de las ventas por figura o como reposición de las figuras que se hayan terminado o que estén a punto de terminarse.

b).- La elaboración del producto terminado también se lleva a cabo por medio de órdenes de producción llamadas guías las cuales pueden incluir desde un pedido hasta veinticinco siempre y cuando sean de la misma medida y del mismo distribuidor.

ORGANIZACIÓN

a).- Se trabaja un solo turno de 9 horas diarias de lunes a viernes

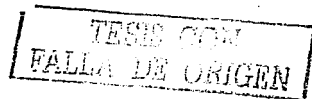
b).- El proceso requiere de mucho trabajo manual en sus etapas de diseño, surtido, envarillado, cosido y empaque.

c).- Cada parte del proceso cuenta con un encargado que controla la entrada y salida de los pedidos sujetos a ese proceso, al mismo tiempo supervisa la calidad requerida.

PRODUCTIVIDAD

a).- La capacidad de producción de la planta, debido al personal con que se cuenta, es de aproximadamente 60 pedidos diarios por 264 días hábiles del año, nos da una capacidad anual de 15,840 pedidos.

b).- Los costos del producto son variables debido, a que al ser de temporada, existen meses en los que se producen sólo 30 ó 40 pedidos, lógicamente con un costo muy elevado, por ello los costos se calculan con base en promedios anuales.



ANÁLISIS DEL FACTOR:

a).- Importancia de los gastos de fabricación

$$\begin{array}{l} \text{Gastos de Fabricación} \\ \text{Costo de Producción} \end{array} \quad \frac{935,323.39}{3,491,678.16} = 0.27$$

Esta razón nos indica que de cada peso de costo de producción corresponden 27 centavos a gastos de fabricación.

b).- Grado de Transformación

$$\begin{array}{l} \text{Costo de Producción} \\ \text{Costo de Materias Primas} \end{array} \quad \frac{3,491,678.16}{1,343,823.90} = 2.60$$

El resultado nos indica que por cada \$2.60 de costo de producción, corresponde un peso de materias primas.

c).- Tasa de Utilización de la Capacidad de Producción

$$\begin{array}{l} \text{Producción} \\ \text{Capacidad} \end{array} \quad \frac{5,042}{15,840} = 0.32$$

Lo que nos indica que la planta esta trabajando al 32% de su capacidad instalada.

1. 13 MERCADEO

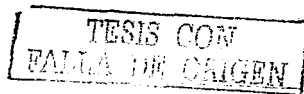
FUNCIÓN ASIGNADA: Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

ELEMENTOS DEL FACTOR:

MERCADOS:

LOCALIZACIÓN Y POTENCIALIDAD.- El mercado de calendarios y artículos publicitarios es tan grande que se encuentra prácticamente en todas partes del Territorio Nacional, por lo que la ubicación de la empresa es ideal pues está en medio del mercado nacional, los diferentes tipos de mercado están representados en la siguiente forma:

1.- Los pequeños negocios como: misceláneas, carnicerías, abarrotes, papelerías, etc. las cuales consumen el artículo terminado.



2.- Los distribuidores o empresarios de artículos publicitarios que compran nuestros productos terminados para venderlos a sus clientes o que compran el cromo en blanco y ellos lo imprimen y terminan para posteriormente surtirlo a sus clientes.

3.- Las imprentas o los serigrafistas que consumen cromo en blanco, el cual imprimen y terminan para comercializarlo.

4.- La empresa grande y mediana que consume artículos especiales con sus propios diseños y figuras en grandes volúmenes.

COMPETENCIA.- Refiriéndonos únicamente al calendario, pues los artículos publicitarios son tan variados que es difícil detectar a la competencia, las principales empresas que representan la competencia son las siguientes:

- 1.- PROMOCIONES GRÁFICAS MEXICANAS, S. A. de C. V.
- 2.- IDEAS Y PROMOCIONES, S. A. de C. V.
- 3.- CALENDARIOS Y PROPAGANDA, S. A. de C.V.
- 4.- CROMOS Y PUBLICIDAD ESTAMPA, S. A.
- 5.- ALMANAQUE UNIVERSAL, S. A.

Todos ellos producen, comercializan y prestan servicios similares a los de LONSA, tanto en calidad como en terminados y empaçado.

ORGANIZACIÓN DE VENTAS.- La estructura del cuerpo de ventas esta organizada de la siguiente manera.

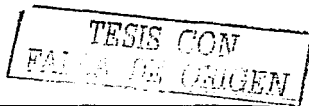
1.- Departamento de ventas para atención a distribuidores de todo el país.

2.- Departamento de marketing para atención directa al consumidor vía telefónica.

3.- Departamento, de nueva creación, de venta directa al consumidor por medio de vendedores comisionistas.

VOLUMEN DE VENTAS.- El total de ventas correspondiente al año 2001 fue de 5,042 pedidos con un importe de \$ 5,562,328.77, los que de acuerdo a la organización de ventas se integraron de la siguiente forma:

<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>PEDIDOS</u>	<u>IMPORTE</u>
Marketing	634	1,580,378.14
Venta Directa	300	368,800.31
Distribuidores	4,108	3,613,150.32
Total	5,042	5,562,328.77
	=====	=====



Cabe aclarar que el departamento de venta directa por comisionistas, sólo operó de octubre a diciembre de dicho ejercicio.

En relación al volumen de ventas por producto, la aportación de cada uno de ellos, solamente en número de pedidos, fue como sigue:

<u>Producto</u>	<u>No. de Pedidos</u>	<u>%</u>
Calendario de 24 x 35 cm.	366	7
Calendario de 24 x 46 cm.	1,779	35
Calendario de 30 x 60 cm.	1,392	28
Calendario de 40 x 80 cm.	208	4
Calendario Exfoliador	401	8
Baby Exfoliador	39	1
Abanico	251	5
Calendario de bolsillo	96	2
Calendario de Escritorio	53	1
Calendario Industrial	64	1
Calendarios Especiales	192	4
Bolsa para Mandado	68	1
Otros Artículos Publicitarios	133	3
Total	5,042	100
	=====	=====

PRECIOS Y CONDICIONES.- Los precios de los productos que elabora LONSA, tanto al consumidor como al distribuidor están aproximadamente un 35% abajo de la competencia, debido a que en los últimos años, como una estrategia de ventas, no se han incrementado.

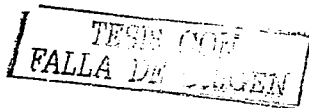
Por lo que respecta a los artículos publicitarios, debido a la gran gama de ellos, los precios son competitivos.

Las condiciones de venta son como sigue:

1.- Al distribuidor se le cobra por anticipado, una vez pagado, se elabora su producto y se le entrega, sólo en casos muy especiales se concede crédito a algún distribuidor.

2.- En la venta por teléfono o marketing., se solicita el 50% de anticipo con la firma del pedido y el otro 50% a la entrega del mismo.

3.- Por lo que respecta a la venta directa con comisionistas, se solicita al cliente un 15% de anticipo, el cual conserva el comisionista por concepto de comisión, y a la entrega del producto se cobra el 85% restante. Bajo ningún pretexto se deja el producto sin haber cobrado el importe respectivo.



ALMACENAJE.- Dadas las características de las ventas, el producto terminado que se tiene que almacenar es poco, ya que se entrega de inmediato, sin embargo, se cuenta con un amplio almacén con anaqueles que cumplen con todas las condiciones necesarias para su guarda.

1. 14 CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA

Función Asignada.- Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

ELEMENTOS DEL FACTOR:

Estructura.- El departamento de contabilidad está formado por las secciones de: caja, personal, registro y fiscal con asesoría externa de un despacho de contadores.

En la actualidad sólo se registran históricamente las operaciones de la empresa, ya que no se cuenta con presupuestos.

El sistema de contabilidad es electrónico y se conoce con el nombre de "CONTPAC", se elaboran estados financieros mensuales sin considerar inventarios físicos, ya que estos sólo se levantan en junio y diciembre de cada ejercicio.

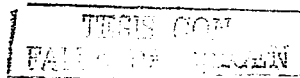
No se emiten informes adicionales a menos que sean solicitados por la Dirección General.

El pago de obligaciones fiscales se lleva a cabo dentro de los plazos establecidos por la ley y este departamento también se encarga de dar cumplimiento a todo lo que requerirán las autoridades de la Secretaría del Trabajo, Estadística, I. M. S. S., INFONAVIT, etc.

Con esta información se da por terminada la recopilación de datos y el análisis de la operación, por lo que ya nos encontramos en condiciones de proceder al examen de cada uno de los factores que de alguna manera están estimulando o limitando la operación en general de la empresa.

2. ETAPA III.- EXAMEN DE LA INFORMACIÓN POR FACTOR

En esta etapa procederemos a examinar toda la información obtenida, determinando la influencia que cada factor tiene en la operación general, definiendo lo que podemos llamar el problema de la empresa, para ello sólo consideraremos y explicaremos únicamente aquella información que se considere como respaldo para la emisión del diagnóstico.



EXAMEN DE CADA FACTOR:

2. 1 MEDIO AMBIENTE

Se considera que de acuerdo a los datos obtenidos la empresa posee la información pertinente acerca del desarrollo y situación de las condiciones físicas, económicas, políticas y sociales que atañen a su operación e informa al exterior de modo conveniente sobre sus propias actividades.

Debido a lo anterior tomaremos este factor como uno que estimula la operación general de la empresa.

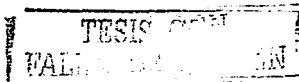
2. 2 POLÍTICA Y DIRECCIÓN

Si consideramos que el cumplimiento óptimo de esta función, que propiamente dicho es la de administración, consiste en:

- 1).- Establecer una política equilibrada que involucre el campo de acción, su justificación, los medios y los objetivos que persigue.
- 2).- Instituir y operar una organización coordinada y eficiente y
- 3).- Mantener dicha organización bajo una vigilancia conveniente.

Debemos llegar a la conclusión que en gran parte el conjunto de pérdidas obtenidas en los últimos cinco ejercicios, se debe a que esta función no ha aportado lo suficiente para que la operación de la empresa sea un éxito. Dicha conclusión se basa en la siguiente información:

- 1.- La empresa no cuenta con una organización formal.
- 2.- No están definidos la misión ni los objetivos de la empresa.
- 3.- No se cuenta con organigramas.
- 4.- No existen metas, presupuestos ni otros medios de control
- 5.- No se encuentran definidas las funciones, la responsabilidad y la delegación de autoridad.
- 6.- Tampoco hay un manual de organización que incluya la descripción de puestos.
- 7.- Cabe aclarar que la empresa no tiene problemas de liquidez ya que su razón circulante es de 6.75 lo que indica que por cada peso que se debe a corto plazo, se cuenta con \$ 6.75.



8.- También es evidente que sus políticas de cobro (no escritas) son eficientes ya que por cada \$ 22.54 de venta sólo nos deben \$ 1.00.

9.- Las razones de ventas nos indican que son muy bajas ya que comparadas con el activo fijo sólo representan el 45% del mismo y contra el capital contable representan sólo el 38%.

10.- El punto de equilibrio en el ejercicio del 2001 se encuentra en una venta de \$9,484,238.92 representados por 8,597 pedidos, cuando la venta real fue de \$ 5,562,328.77 representados por 5,042 pedidos.

Al hablar de toda esta situación con el Arq. Jorge V. Barbabosa Torres, principal accionista y director de la empresa, nos comentó lo siguiente:

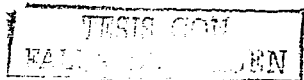
Que su padre el Sr. Don Jorge Barbabosa Herrera fundó esta empresa con una visión diferente a la que tenían los calendaristas de esa época (1958) dicha visión comprendió el sustituir la venta directa a los negocios por medio de vendedores o comisionistas por la venta a través de distribuidores, los cuales fueran dueños de sus propios negocios. Para ello se creó un sistema en el que al distribuidor se le vendía aproximadamente con un 50% de descuento sobre el precio al público, además, se otorgaban créditos ilimitados que le permitían crecer hasta el límite de su capacidad de ventas y administración para entregarlas.

Así surge una empresa que crece hasta ser considerada la fábrica de calendarios más grande de América Latina.

Posteriormente, dedicado el Sr. Jorge Barbabosa H. Al incremento y control de las ventas, descansando la administración en las manos del Arq. Jorge V. Barbabosa Torres, la empresa se consolida y toma un rumbo de crecimiento sano hasta que en el año de 1986 el Arq. Barbabosa ve minada su salud al grado que prácticamente se retira de la empresa. Como solución se busca la contratación de un gerente general de carrera, pero después de la actuación de varios de ellos y ante los malos resultados obtenidos así como la pérdida de la salud de su fundador, Don Jorge Barbabosa H., esto obliga al Arq. Barbabosa a tomar nuevamente las riendas del negocio, encontrando una empresa totalmente en desorden, con las ventas en declive, alto porcentaje de cuentas por cobrar vencidas y sin controles, por lo que se despide al último gerente general y se inicia una nueva etapa pero en condiciones completamente adversas tanto externas (pues el país se encuentra en crisis) como internas.

Sin contar con la salud necesaria, el Arq. Barbabosa inicia un plan de sucesión a favor de su hijo el Sr. Pedro Barbabosa Escudero, y a pesar de que en los siguientes años se obtienen pérdidas considerables, la visión del Arquitecto sigue firme en el sentido de lograr la sucesión a su hijo y que a su vez éste lo haga a las siguientes generaciones.

Por ello el propósito de este estudio es el de buscar la manera de crear una nueva organización que resuelva los problemas actuales, llegando cuando menos al punto de equilibrio sin que realmente sea muy importante obtener utilidades en el primer



ejercicio del cambio, y que permita que se lleve a cabo la sucesión en la dirección de la empresa a favor del Sr Pedro Barbabosa Escudero.

Después de escuchar al Arq. Barbabosa, se tomará en cuenta todo lo expuesto por él para que el diagnóstico y las sugerencias, cumplan con sus expectativas.

2. 3 PRODUCTOS Y PROCESOS

Considerando la información obtenida de este factor, se estima que todos los productos que la empresa fabrica satisfacen la demanda en características, calidad y servicio, además, los métodos, técnicas, tecnología y capacidad de producción son adecuados y más que suficientes.

Sin embargo, también se aprecia que los productos se distribuyen con un precio inferior en promedio al de la competencia en un 35% y que dado lo bajo de las ventas, la capacidad de producción y los procesos están sub - utilizados.

Como conclusión podemos decir que este factor cumple en grado óptimo su función, en virtud de que elabora productos que económicamente satisfacen las demandas de los consumidores y emplea servicios de investigación tecnológica para mejorar sus productos y procesos.

2. 4 FINANCIAMIENTO

Este factor da cumplimiento máximo a su función, ya que la empresa mediante una política consciente con respecto a sus necesidades monetarias y a las fuentes financieras accesibles,

1).- Está adecuadamente provista de recursos monetarios en condiciones y a costos óptimos y

2).- hace una prudente utilización de los mismos en sus actividades.

Lo anterior se desprende del análisis de las razones financieras estudiadas en las que aparece una independencia financiera que indica que por cada peso de activo con que cuenta la empresa, \$ 0.97 pertenecen a los accionistas y por lo mismo en el grado de obligaciones por cada peso del activo, \$ 0.03 pertenecen a extraños.

Asimismo la empresa denota una independencia total de las instituciones financieras, ya que no aparece ningún adeudo de este tipo.

Y por último, se puede apreciar que todos los activos fijos se encuentran totalmente pagados ya que la relación de pasivo fijo a activo fijo es igual a cero.

2. 5 MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Como se ha visto, la empresa está preparada para volúmenes de producción diez veces mayores al actual, por ello en las condiciones que se viven, es obvio que exista una sobre - inversión tanto en terrenos, inmuebles, mobiliario, equipo de reparto y maquinaria, todo esto se comprueba cuando vemos que la razón de intensidad de la inversión es de 0.82, lo que significa que de cada peso del activo total ochenta y dos centavos están invertidos en activos fijos.

Por ello podemos decir que este factor cumple su función al estar la empresa dotada de los servicios internos necesarios: terrenos, edificios, maquinaria y otros bienes de producción, en cantidad suficiente y calidad adecuada para una elaboración eficiente de sus productos.

2. 6 FUERZA DE TRABAJO

En términos generales este factor se encuentra cubierto en forma satisfactoria, ya que cumple con todos los requisitos legales, contractuales y de relación así como de seguridad industrial, capacitación, adiestramiento, etc.

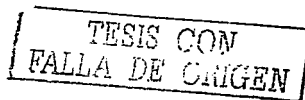
Aún en el renglón de importancia de los salarios (mano de obra) en relación con el costo de producción, que aparentemente es alto, ya que muestra que por cada peso de costo de producción se gastan \$ 0.35 en la mano de obra, esto sólo se debe al alto costo de salarios en virtud del bajo volumen de ventas.

Cabe aclarar, que en el año de 1975 se liquidó al personal de más antigüedad y de inmediato se recontrató, rompiendo así la posibilidad de altos pasivos contingentes, de esas personas sólo quedan en la actualidad el Sr. Alfredo Pérez Reyes y el Sr. Carlos Serrano García, lo que nos indica que desde un punto de vista real, su antigüedad es de más de 40 años. Estas personas han sido claves en el departamento de transporte (proceso de láminas para impresión) y en el de impresión en offset.

Asimismo la empresa cuenta con once personas que superan los 10 años de antigüedad, las cuales conocen perfectamente su trabajo, pero que no dejan de tener resistencia al cambio, lo cual hace difícil la implantación de nuevos métodos y procesos. Esto es algo a tomar en cuenta en la nueva organización.

La relación laboral en todos estos años, ha sido objeto de preocupación por parte de la Dirección General, lo que ha traído como consecuencia que en la actualidad se cuente con personal dispuesto a colaborar en las etapas de más carga de trabajo. La relación por parte de la empresa y trabajadores es muy buena debido a que la Dirección General siempre se ha preocupado por dar un trato justo y correcto a cada uno de ellos.

2. 7 SUMINISTROS



En este factor se puede decir que lo único que falta es control, tanto de guarda de materiales como de existencias y consumos. Sin embargo, en cuanto al propósito de ésta área, la empresa cumple sobradamente con su función, ya que provee a sus departamentos de producción de materiales y otros abastecimientos adecuados en calidad, cantidad, costo y tiempo, conservando inventarios a un nivel económico.

2. 8 ACTIVIDAD PRODUCTORA

La capacidad de producción real de la empresa no se midió debido a que es demasiado grande en función de las condiciones actuales, sin embargo se determinó una capacidad de producción considerando el personal y el estado de la maquinaria actual, determinando que sólo se utiliza el 32% de la misma según se aprecia en la recopilación de información.

No cabe duda que hay un problema de sobre - inversión en activos fijos, pero por lo que respecta a la aportación de este factor en el resultado de las operaciones, podemos concluir que la función se cumple en forma adecuada ya que usando los métodos de transformación apropiados, la empresa ha organizado y mantiene en operación sus departamentos de producción en condiciones de óptima eficiencia, aprovechando ventajosamente los servicios de la investigación tecnológica.

2. 9 MERCADEO

Después de analizar este factor, salta a la vista que la empresa tiene un problema de ventas insuficientes, por lo que debe prestarse especial interés en esta área.

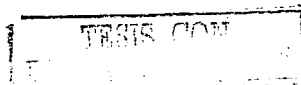
En principio debemos reconocer que el mercado es tan grande que ninguna empresa es capaz de atenderlo.

Por otra parte, los productos que se manejan reúnen todos los requisitos para ser plenamente aceptados en el mercado tanto en calidad, belleza, precio, seguridad de entrega, servicio, etc.

Debido a la magnitud del mercado y a la poca participación que se necesita para lograr las ventas adecuadas podemos decir que no se tiene competencia y cuando ocasionalmente se topan con ella, nuestras condiciones, productos y precios son perfectamente competitivos.

Tomando en cuenta todo lo anterior, podemos decir que el problema de la empresa está en su organización de ventas, ya que con los elementos que cuenta no podrá llegar a los volúmenes necesarios para lograr el punto de equilibrio.

En el renglón precios, se puede decir que no sólo son competitivos, sino que prácticamente se está regalando el producto al vender un 35% abajo de la competencia, cuando sus calidades y servicios son comparables.



Como grado de cumplimiento de esta función, se considera que es una gran limitante para que la empresa logre sus objetivos y por otra parte limita las operaciones de todos los demás departamentos o factores.

2. 10 CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA

Este factor se considera que en términos generales cumple satisfactoriamente con su función en virtud de tener la información contable, cumplimiento fiscal, movimientos financieros, facturación y control del personal en forma oportuna y adecuada.

Si bien es cierto que no cuenta con presupuestos estadísticos de diferentes tipos, contabilidad de costos y revisión por parte de auditoría, también es cierto que es producto de la falla de otros factores que limitan las operaciones de la empresa en general.

Después del análisis de cada factor y de sus elementos que estimulan o limitan la operación y de los medios con los que se cuenta se procederá a determinar los factores limitantes y las conclusiones del diagnóstico general.

3. ETAPA IV.- COMBINAR HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR

En primer lugar procederemos a determinar los factores limitadores de la operación global de la empresa, para ello veremos su evaluación en conjunto.

- 1.- Medio Ambiente.- Estimula
- 2.- Política y Dirección.- Limitante
- 3.- Productos y Procesos.- Estimula
- 4.- Financiamiento.- Estimula
- 5.- Medios de Producción.- Estimula
- 6.- Fuerza de Trabajo.- Estimula
- 7.- Suministros.- Estimula
- 8.- Actividad Productora.- Estimula
- 9.- Mercadeo.- Limitante
- 10.- Contabilidad y Estadística. - Estimula

3. 1 FACTORES LIMITADORES

Como se puede apreciar, los factores limitadores se encuentran en política y Dirección así como en mercadeo, por lo que se hará un recuento de estos dos factores.

a).- **POLÍTICA Y DIRECCIÓN:**

LIMITANTES:

- 1.- La empresa no cuenta con una organización formal

- 2.- No está definida la misión y los objetivos.
- 3.- No existen organigramas
- 4.- No hay metas, presupuestos ni otros medios de control
- 5.- No se encuentran definidas las funciones, la responsabilidad y la delegación de autoridad.
- 6.- No existe manual de organización que incluya la descripción de puestos.
- 7.- Un punto de equilibrio muy alto debido a los bajos precios de venta.
- 8.- Al no tener objetivos definidos no cuenta con una planeación estratégica para lograrlos.
- 9.- Para el ejercicio del 2002 se considera como meta el lograr el punto de equilibrio para dar tiempo a la implantación de estrategias que permitan un resultado razonable.
- 10.- Aún cuando los medios de producción no son una limitante, dada su sobre inversión, generan gastos que forman parte del costo y que limitan e influyen en la operación financiera, de producción y de ventas.

b).- MERCADEO

LIMITANTES:

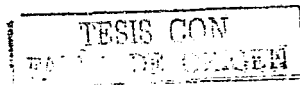
- 1.- Precios abajo de la competencia aproximadamente en un 35%.
- 2.- Falta de una organización de ventas y elementos humanos necesarios para lograr los volúmenes requeridos.

3. 2 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

Como un resumen del diagnóstico podemos decir que para resolver el problema de utilidades insuficientes (actualmente pérdidas), es necesario proceder por parte de la Dirección a la organización total de la empresa, fijando además estrategias que lo lleven a los volúmenes de ventas necesarios para obtener una utilidad adecuada a la inversión total de la misma.

Considerando el diagnóstico de este estudio, procederemos a calcular el punto de equilibrio para el año 2002 con los siguientes supuestos:

- 1.- Los gastos fijos serán los mismos.
- 2.- Se calcula que los precios subirán en promedio, es decir, considerando la venta a distribuidores, marketing y venta directa en un 25%.
- 3.- La misma venta en número de pedido



3. 3 PUNTO DE EQUILIBRIO 2002

GASTOS FIJOS	5,785,385.74
VENTAS NETAS	$5,562,328.77 \times 1.25 = 6,952,910.96$
GASTOS VARIABLES	$6,952,910.96 \times 0.39 = 2,711,635.27$
COSTO POR PEDIDO	$6,952,910.96 / 5,042 = 1,379.00$

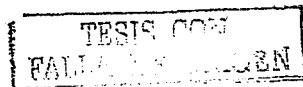
$$\begin{array}{l} \text{GASTOS VARIABLES } \underline{2,711,635.27} = 0.39 \\ \text{VENTAS} \quad \quad \quad 6,952,910.96 \end{array}$$

Lo cual significa que de cada peso que se venda, 39 centavos serán de gastos variables.

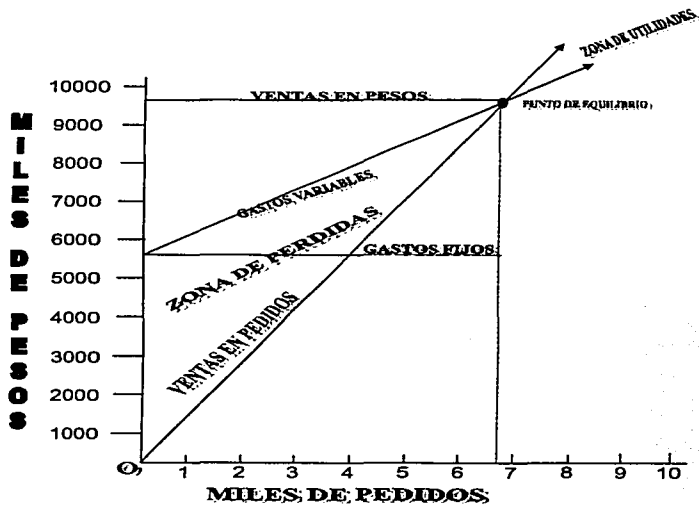
Cálculo del punto de equilibrio

$$\begin{array}{l} V = CF + XV \\ V = 5,785,385.74 + 0.39V \\ V = 0.39V = 5,785,385.74 \\ V (1 - 0.39) = 5,785,385.74; \quad 0.61V = 5,785,885.74 \\ V = \underline{5,785,385.74} = 9,484,238.92 \\ \quad \quad \quad 0.61 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} 9,484,238.92 / 1,379.00 = 6,878 \text{ pedidos} \\ \text{GASTOS VARIABLES: } 9,484,238.92 - 5,785,385.74 = 3,698,853.18 \end{array}$$



GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO 2002



116-A

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

4. ETAPA V.- PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

LITO OFFSET NACIONAL, S. A. de C. V.

AT'N. ARQ. JORGE V. BARBABOSA TORRES

Por medio de la presente sometemos a su amable consideración el diagnóstico de la organización de su empresa derivado del estudio realizado con el método de Análisis Factorial, el cual fuera solicitado por usted con el propósito de detectar las fallas existentes en la empresa, proponer soluciones para lograr a futuro la obtención de utilidades que representen cuando menos el 10% del capital total invertido.

Las fallas o problemas detectados se pueden resumir en la falta de una organización formal y una venta insuficiente además de realizada a precios muy bajos, por ello, proponemos realizar el siguiente trabajo:

1.- Elaboración de un manual de organización, en el que se establecerá lo siguiente:

- a).- Misión de la Empresa
- b).- Objetivos
- c).- Políticas
- d).- Organigrama, y
- e).- Descripción de puestos

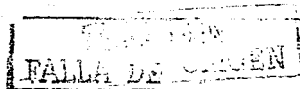
2.- Propuesta de Estructura para lograr los objetivos mencionados.

3.- Propuesta de una estrategia de ventas para lograr en el ejercicio del 2002 el punto de equilibrio.

Esperando que esté de acuerdo con nuestro diagnóstico y apruebe el trabajo a desarrollar, quedamos de usted.

Atentamente:

Pedro Barbabosa Escudero



Con el propósito de no ser repetitivo, no se incluyen en el cuerpo del diagnóstico todos los detalles en que se basa el mismo, enfocándose sólo como resumen y considerando que con ello se obtiene la autorización de la dirección para llevar a cabo el trabajo propuesto, por ello, procederemos a realizarlo en el siguiente capítulo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO CUARTO

REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

1. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

De acuerdo a la propuesta de solución al problema de utilidades insuficientes que tiene la empresa, motivado por la falta de una organización formal y lo bajo de sus ventas, se procederá a ejecutar el trabajo requerido consistente en:

1.- Elaboración del Manual General de Organización.

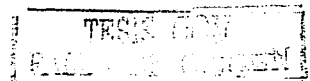
2.- Estrategia que permita por el ejercicio del 2002, lograr una venta en pesos de -\$ 9,484,238.92 (nueve millones cuatrocientos ochenta y cuatro mil doscientos treinta y ocho pesos 92/100 M. N.) equivalentes a 6,878 pedidos con un precio promedio de venta de \$ 1,379.00.

El Manual General de Organización será elaborado con base en todo lo establecido en el segundo capítulo de este trabajo.

LITO OFFSET NACIONAL, S. A. de C.V.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

ELABORADO POR EL ASPIRANTE A L. A. PEDRO BARBABOSA E.



LITO OFFSET NACIONAL, S. A. de C.V.

1. 1 MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Í N D I C E

- 1. 2 a).- Motivos que originan su elaboración
- 1. 3 b).- Descripción de su contenido
- 1. 4 c).- Responsabilidad de actualizarlo y mejorarlo
- 1. 5 Definición y objetivo del manual
- 1. 6 a).- Definición
- 1. 7 b).- Objetivos
- 1. 8 Breve Historia de la Empresa
- 1. 9 Misión de la Empresa
- 1. 10 Objetivos Generales
- 1. 11 Políticas Generales
- 1. 12 Organigrama General de la Empresa
- 1. 13 Descripción de Puestos
- 1. 14 Apéndice



1. 2 Motivos que Originan su Elaboración

Debido a que la empresa ha venido obteniendo pérdidas en los últimos cinco ejercicios, y ante la necesidad de cambiar su curso, y así entrar en un camino de progreso y obtención de buenos resultados, se ha llevado a cabo un diagnóstico general de la situación que priva dentro de la empresa. Como resultado de ello, se hace necesario cambiar la forma de trabajo entrando en un orden que abarque a todas las actividades que se desarrollan fijando claramente el resultado pretendido y la forma en que ha de lograrse.

1. 3 Descripción de su Contenido

Dentro de este manual abarcaremos una breve historia de la empresa, para la mejor comprensión de las decisiones que se tomen, asimismo, se definirá lo que es este manual y su objetivo. También quedará definida la misión, los objetivos y las políticas sobre las que trabajará la empresa, un organigrama maestro y la definición de cada uno de los puestos y departamentos que forman parte integral de la compañía.

1. 4 Responsabilidad de actualizarlo y mejorarlo

Por otra parte será responsabilidad de Pedro Barbabosa E. El mantenerlo actualizado y mejorarlo conforme se vayan describiendo nuevos factores que modifiquen la estructura establecida en esta primera emisión del manual.

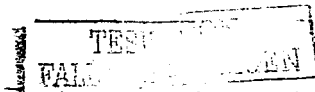
1. 5 Definición y objetivo del manual

1. 5. 1 a).- Definición.- Este manual es un documento detallado y contiene en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de esta empresa.

1. 5. 2 b).- Objetivo.- El objetivo de este manual es delimitar actividades, responsabilidades y funciones del personal de la empresa, así como aumentar la eficiencia de los empleados para lograr los objetivos establecidos por la dirección.

1. 6 Breve historia de la Empresa:

LITO OFFSET NACIONAL, S. A. de C. V., es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de todo tipo de calendarios de pared, abanicos



y calendarios de bolsillo, la cual, también comercializa artículos publicitarios o promocionales.

Nace en 1955 bajo el nombre de **CALENDARIOS SELECTOS, S. A.** y en 1961 se transforma en **LITO OFFSET NACIONAL, S. A.** con un capital social de \$ 1,000,000.00 (un millón de pesos 00/100 M. N.) posteriormente en el año de 1984 cambia a una sociedad de capital variable, por lo que su razón social, a partir de esa fecha es **LITO OFFSET NACIONAL, S. A. de C. V., (LONSA)** aumentando su capital a \$ 100,000,000.00 (cien millones de pesos 00/100 M. N.) sin derecho a retiro, es decir como un capital mínimo, depositando la administración en un consejo integrado como sigue:

PRESIDENTE.- SR. JORGE BARBABOSA HERRERA
TESORERO.- ARQ. JORGE V. BARBABOSA TORRES
SECRETARIO.- ING. MANUEL CERVANTES PALOMINO

En 1986 y como una estrategia de ventas, se constituyen varias distribuidoras propias, llegando en el lapso de cinco años, a contar con once comercializadoras en toda el área metropolitana, mismas distribuidoras que desaparecen en el año de 1991 debido a la falta de control administrativo, por su desmedido crecimiento.

En el año de 1987, y como producto de una estrategia, se crean tres empresas para formar el Grupo Empresarial Barbabosa, con las siguientes denominaciones:

1.- **MISIÓN SANTA FE, S. A. de C. V.** La cual es propietaria del inmueble en donde se encuentra la planta productora.

2.- **INMOBILIARIA ARACENA, S. A. de C. V.** Quien es dueña de toda la maquinaria y equipo con la que cuenta la empresa para producir, y

3.- **BARBABOZA PARREÑO, S. C.** Propietaria del inmueble ubicado en Av. Sur 16 No. 214, en donde se encuentran las oficinas administrativas y también parte de la planta productiva.

Todas ellas celebran contrato de arrendamiento de sus bienes con **LONSA.**



Durante todo este tiempo la administración estuvo dividida entre el Sr. Jorge Barbabosa Herrera y su hijo el Arq. Jorge Barbabosa Torres, el primero encargado de la comercialización de los productos y el segundo de la administración financiera y de producción. Lo cual fue un éxito al grado que la empresa fue considerada por la revista "**Fortune**" como la número uno de América Latina en su género.

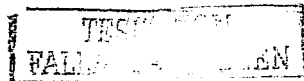
Desgraciadamente y después de un tiempo de enfermedad fallece, en Octubre de 1999, el Sr. Jorge Barbabosa Herrera y aunado a esto, la imposibilidad del Arq. Jorge V. Barbabosa Torres de dedicarse por completo a la empresa, pues lo aqueja una enfermedad que no se lo permite, lo cual trae como consecuencia que la compañía venga a menos y de ahí deriven todos los problemas que se enfrentan en la actualidad.

En 1995 llega a la empresa Pedro Barbabosa Escudero, hijo del Arq. Jorge V. Barbabosa Torres con el propósito de ir tomando las riendas del negocio, ya que el objetivo principal de todo lo que está haciendo es el de permitir una sucesión en favor del Licenciado.

Con motivo de su llegada, se han adicionado nuevos productos que complementan el servicio al cliente. Además se han logrado incorporar, para su comercialización, una gran cantidad de productos publicitarios como bolsas para mandado, llaveros, ceniceros, encendedores, plumas, vasos, tazas, imanes, etc.

En la actualidad, **LONSA** se encuentra ubicada en el Distrito Federal, no cuenta con sucursales ni distribuidoras propias, tiene un capital de social de \$ 9,150,000.00 (nueve millones ciento cincuenta mil pesos 00/100 M.N.) y su administración se lleva a cabo mediante un Consejo de Administración integrado de la siguiente manera:

Presidente y Tesorero.-	Arq. Jorge V. Barbabosa Torres
Secretario.-	Pedro Barbabosa Escudero
Vocal.-	Lic. Ma. del Carmen Barbabosa Escudero
Vocal.-	Lic. Beatriz Barbabosa Escudero
Comisario.-	Ing. Manuel Cervantes Palomino

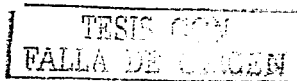


1. 7.- Misión de la Empresa:

"Elevar el nivel de vida de las personas, convirtiéndolas en empresarios independientes, a través del negocio de compra - venta de calendarios y artículos publicitarios. Así como crear fuentes de trabajo que contribuyan al bienestar de sus empleados, trabajadores y de la sociedad".

1. 8.- Objetivos Generales:

a).- Se puede considerar que el principal objetivo de la empresa durante el ejercicio del 2002 es lograr el punto de equilibrio, es decir, obtener una venta de 6,878 pedidos con un importe total de \$ 9,484,238.92 en los términos establecidos en el presupuesto de ventas que se incluye a continuación:

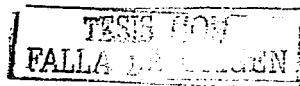


PRESUPUESTO DE VENTAS 2002

MES T A L	VTA. DIRECTA		DISTRIBUIDORES		MARKETING		T O	
	PED.	IMPORTE	PED.	IMPORTE	PED.	IMPORTE	PED.	IMPORTE
ENE.	0	0	0	0	6	17,822.73	6	17,822.73
FEB.	0	0	23	25,770.51	3	8,911.36	26	34,681.87
MZO.	20	27,547.58	110	123,250.29	4	11,881.82	134	162,679.69
ABR.	40	55,095.16	448	501,964.81	42	124,759.1	530	681,819.09
MAY.	50	68,868.95	357	400,003.21	43	127,729.5	450	596,601.73
JUN.	80	110,190.3	302	338,378.06	105	311,897.7	487	760,466.18
JUL.	80	110,190.3	822	921,015.79	130	386,159.1	1,032	1,417,365.29
AGT.	80	110,190.3	1,178	1,319,898.5	114	338,631.8	1,372	1,768,720.76
SEP.	80	110,190.3	1,403	1,572,001.3	280	831,727.4	1,763	2,513,919.16
OCT.	52	71,623.71	859	962,472.70	167	496,066.0	1,078	1,530,162.42
NOV.	0	0	0	0	0	0	0	0
DIC.	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTA L	482	663,896.7	5,502	6,164,755.3	894	2,655,586.9	6,878	9,484,238.92

b).- Para los siguientes ejercicios deberá obtener una utilidad neta adecuada en función del Capital invertido, que represente cuando menos diez puntos arriba del costo porcentual promedio (c.p.p.) del ejercicio a que se refiera el resultado.

c).- Con los resultados mencionados en el inciso anterior, lograr en un plazo no mayor de cinco años, la sucesión del Arq. Jorge V. Barbabosa Torres en favor de su hijo el Pedro Barbabosa Escudero, dejando una empresa organizada y con los recursos necesarios para que funcione con independencia financiera



d).- Crear en dos años una estructura de ventas, tanto en venta directa como marketing y distribuidores que le permita controlar cuando menos el 10% del mercado nacional. .

1. 9 Políticas Generales:

a).- El tratamiento que se dará a las personas, ya sea clientes, distribuidores, o personal de oficina y de planta, tanto en el aspecto de relación comercial, laboral o social, será aquella que dicten la moral y las buenas costumbres, es decir un trato justo y equitativo del que deriven largas relaciones personales.

b).- Los productos principales para comercializar serán aquellos que produce la propia empresa (calendarios, abanicos y bolsillo) y los demás artículos publicitarios sólo serán apoyo para la venta de los primeros.

c).- El abastecimiento de materias primas (papel, varilla y cartón) se llevará a cabo con un año de anticipación pudiendo los materiales ser surtidos en la medida de su necesidad durante todo el ejercicio.

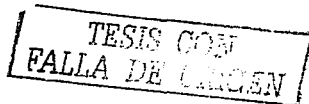
d).- Investigar continuamente el mercado para detectar sus cambios e innovaciones y así mantener a la empresa actualizada y preparada para adaptarse a dichos cambios.

e).- Cumplir adecuadamente con todas las leyes y reglamentos emitidos por las autoridades, tanto en el orden penal, fiscal, laboral, así como civil y comercial.

f).- Mantener todos los activos de la empresa en condiciones de uso tanto los inmuebles como la maquinaria, mobiliario, equipo de computo y transporte, a través de planes adecuados de inversión y mantenimiento. El sistema que deberá utilizarse en términos generales será el preventivo.

1. 10 Organigrama Maestro:

Los organigramas conocidos también como gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una empresa. Estos muestran las inter-relaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ella.



Las distintas unidades se representan por casillas conectadas unas con otras mediante líneas sólidas que indican el orden jerárquico y los canales oficiales de comunicación.

El organigrama que se presenta es del tipo general y también se le conoce como carta maestra, porque presenta toda la organización y estructura de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

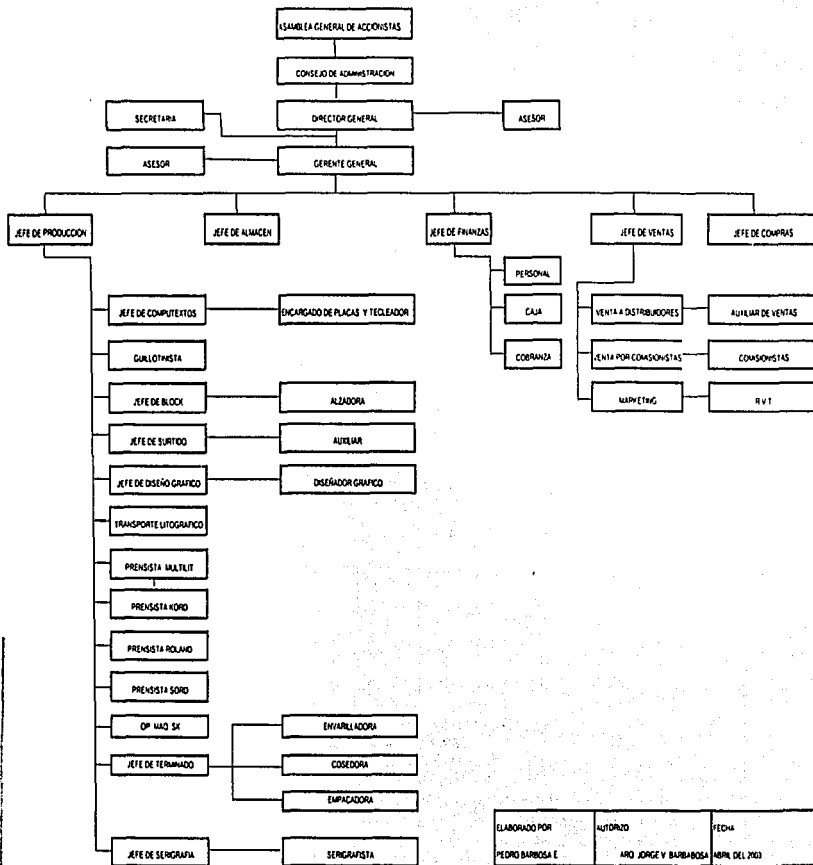
O
R
G
A
N
I
G
R
A
M
A

D
E

L
O
N
S
A

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA DE LITO OFFSET NACIONAL, S.A. DE C.V.



129-N

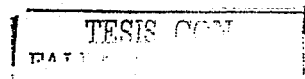
TESTIS CON
FALTA DE COPIEN

ELABORADO POR PEDRO BARBOSA E.	AUTORIZO ARQ. JORGE Y BARBAROSA	FECHA ABRIL DEL 2003
-----------------------------------	------------------------------------	-------------------------

1. 11 Descripción de Puestos:

A continuación se procederá a elaborar la descripción de cada uno de los puestos que aparecen en el organigrama general de la empresa.

Nombre del Puesto: ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	Reporta a: NO REPORTA ES EL ORGANO MÁXIMO
DESCRIPCIÓN DE LABORES	
<p>I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</p> <p>La asamblea general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de designación por el Consejo de Administración.</p> <p>II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:</p> <p>Para llevar a cabo sus labores, las asambleas generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias. Unas y otras se reunirán en el domicilio social, y sin este requisito serán nulas. Salvo caso fortuito o de fuerza mayor.</p> <p>En las asambleas ordinarias se trata cualquier asunto que no sea de los enumerados en el artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y que se refiere a las asambleas extraordinarias; como ejemplo tenemos:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Aprobar o desaprobado el reporte anual del Presidente del Consejo de Administración.2.- Aprobar o desaprobado el reporte del comisario así como los Estados Financieros del ejercicio.3.- Nombrar o remover al Consejo de Administración4.- Decretar repartos de dividendos5.- Asignar emolumentos al Consejo, etc.	



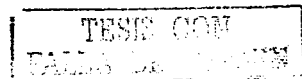
Por lo que respecta a las asambleas extraordinarias, sólo podrán tratar los siguientes asuntos:

- 1.- Prórroga de la duración de la sociedad.
- 2.- Disolución anticipada de la sociedad.
- 3.- Aumento o reducción del capital social.
- 4.- Cambio de objeto de la sociedad.
- 5.- Cambio de nacionalidad de la sociedad.
- 6.- Transformación de la sociedad
- 7.- Fusión con otra sociedad.
- 8.- Emisión de acciones privilegiadas.
- 9.- Amortización por la sociedad de sus propias acciones y emisión de acciones de goce.
- 10.- Emisión de bonos.
- 11.- Cualquier otra modificación del contrato social; y
- 12.- Los demás asuntos para los que la ley o el contrato social exija un quórum especial.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia
Abril del 2003



Nombre del Puesto: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Reporta a: ASAMBLEA GRAL. DE ACCIONISTAS
DESCRIPCIÓN DE LABORES	

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Como un conjunto de organizadores, el Consejo se encarga de la administración general de la empresa, tomando decisiones por mayoría de votos, siempre y cuando, para que funcione legalmente deberá asistir por lo menos la mitad de sus miembros, en caso de empate el Presidente del Consejo decidirá con voto de calidad.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Nombrar a uno o varios directivos o gerentes generales.

2.- Tendrán todas las facultades o poderes necesarios para llevar a cabo su cometido, no tendrán necesidad de autorización especial para los actos que ejecuten en su desempeño de parte de la Asamblea de Accionistas, estos poderes son todos los generales y especiales tales como:

a).- Para actos de administración y laboral.

b).- Pleitos y cobranzas

c).- Actos de dominio

3.- A su vez, podrán otorgar estos mismos poderes a los directores y gerentes generales que nombren, dichos poderes serán revocables.

4.- Son solidariamente responsables para con la sociedad de lo siguiente:

a).- De la realidad de las aportaciones hechas por los socios.

b).- Del cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas.

c).- De la existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control, registro, archivo o información que proviene de ley.

d).- Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las asambleas de accionistas.

5.- Presentarán a la asamblea de accionistas anualmente un informe que incluya por lo menos:

a).- Un informe de los administradores sobre la marcha de la sociedad en el ejercicio, así como sobre los principales proyectos existentes.

b).- Un informe en el que se declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables y de información seguidos en la preparación de la información financiera.

c).- Un estado que muestre la situación financiera de la sociedad a la fecha de cierre del ejercicio.

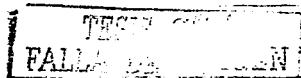
d).- Un estado que muestre, debidamente explicados y clasificados, los resultados de la sociedad durante el ejercicio.

e).- Un estado que muestre los cambios en la situación financiera durante el ejercicio.

f).- Un estado que muestre los cambios en las partidas que integran el patrimonio social, acaecido durante el ejercicio.

g).- Las notas que sean necesarias para completar o aclarar la información que suministren los estados anteriores.

h).- Presentar a la asamblea el informe del comisario respecto a la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por el consejo en los incisos c) al g), debiendo incluir este informe, por lo menos:



1.- La opinión del comisario sobre si las políticas y criterios contables y de información seguidas por la sociedad son adecuadas y suficientes tomando en consideración las circunstancias particulares de la empresa.

2.- La opinión del comisario sobre si esas políticas y criterios han sido aplicados consistentemente en la información presentada por el consejo.

3.- La opinión del comisario sobre si como consecuencia de lo anterior la información presentada por el consejo refleja en forma veraz y suficiente la situación financiera y los resultados de la sociedad.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de vigencia:

Abril del 2003

TESIS CON
FALLA DE LICEN

Nombre del Puesto:
DIRECTOR GENERAL

Reporta a:
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Es el encargado de llevar a cabo la planeación y organización de la empresa, creando una estructura en la cual se lleve a cabo el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de los objetivos previamente establecidos. Así como de implementar todos los controles necesarios para asegurarse del cumplimiento de los mismos.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Planear el curso de la empresa a corto, mediano y largo plazo mediante la elaboración de:

a).- Objetivos claros y precisos

b).- Presupuestos o metas y,

c).- Estrategias

2.- Planeación financiera de la empresa y la obtención de recursos para el desarrollo de sus operaciones, todo en función de los objetivos previamente establecidos.

3.- Determinación de estándares, es decir, unidades de medida que sirvan como modelo, que permitan la evaluación del desempeño de cada uno de los factores que integran la operación general de la empresa

4.- El análisis de los Estados Financieros mensuales para determinar la situación de la empresa en relación a sus objetivos.

5.- Elaboración de un manual de procedimientos administrativos en donde se fijen los métodos, guías de acción, la manera como realizar cada actividad, procedimientos, reglas y programas de cada departamento vigilando la entrada y la salida de cada uno de ellos para que no se interrumpa el proceso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.- Representación legal de la empresa ante autoridades penales, civiles, mercantiles, laborales, fiscales, etc. ya sea en forma directa o dando poderes a representantes, pero vigilando siempre el uso de esos poderes.

7.- Representar a la empresa ante las instituciones financieras para la obtención y trámite de financiamientos.

8.- Determinar las estrategias a seguir tanto en el aspecto legal, fiscal, civil y laboral para la protección de los bienes de la empresa.

9.- Determinación de los seguros, tanto en clase como en monto, para que la compañía no esté sobre o bajo asegurada.

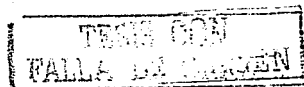
10.- Firmar cheques de las erogaciones que se efectúen, para estar informado tanto en el aspecto financiero como en el de control de gastos e inversiones.

11.- Desempeñar todas aquéllas labores que le sean anexas, conexas o similares cuando se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de vigencia:
Abril del 2003.



Nombre del Puesto:
SECRETARIA

Reporta a:
DIRECTOR GENERAL

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Apoyar en todo lo necesario al director general para que éste logre la dirección y control de la empresa, además de efectuar labores personales del director para que éste disponga de más tiempo para la administración.

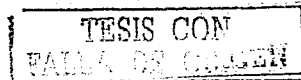
II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

- 1.- Comunicar telefónicamente al director con cualquier persona que le indique.
- 2.- Recibir y clasificar la correspondencia, elaborar el control de la misma y distribuirla a cada departamento.
- 3.- Contestar la correspondencia de la dirección de acuerdo a las instrucciones de su jefe.
- 4.- Controlar las chequeras personales del director, así como sus pagos de luz, teléfono, tarjetas de crédito, etc.
- 5.- Tomar dictado, elaborar escritos, desarrollar en la computadora trabajos, memorándums o cualquier otro tipo de trabajo.
- 6.- Concertar citas, recordarlas, cancelarlas y manejar la agenda del director.
- 7.- Pasar a firma correspondencia, cheques y todo tipo de documentos que tengan que ser autorizados.
- 8.- Desempeñar todas aquéllas labores que le sean conexas, anexas o similares cuando se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.



Puesto:
GERENTE GENERAL

Reporta a:
DIRECTOR GENERAL

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Coordinar y supervisar la operación de las diferentes áreas de la empresa como son producción, almacenes, finanzas, ventas y personal de tal manera que los objetivos se cumplan poniendo en práctica las estrategias, métodos y procedimientos fijados por la dirección.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

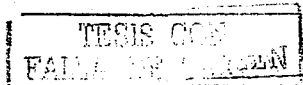
1.- Integrar cada uno de los departamentos de la empresa con las personas idóneas para lograr sus objetivos.

2.- Coordinar las actividades de todas esas personas de tal manera que pongan en práctica todos los procedimientos y métodos necesarios para conseguir los fines deseados.

3.- Llevar a cabo la elaboración de presupuestos departamentales que permitan, además de control, el desarrollo ininterrumpido de las operaciones de la empresa.

4.- Planeación y presupuesto de abastecimiento a los diferentes departamentos incluyendo las compras de materias primas y materiales.

5.- Evaluación de proyectos, ya sea para la apertura de nuevos establecimientos o para la elaboración de nuevos productos.



6.- Selección y diseño de los muestrarios que cada año constituyen la presentación de los productos.

7.- Supervisar y aprobar la contratación del personal y manejar las relaciones con el sindicato.

8.- Aplicar el reglamento interior de trabajo buscando la disciplina y respeto en todas las relaciones con el personal.

9.- Exigir a todos los departamentos su reporte diario de operaciones con el propósito de saber que se ha hecho y si se van cumpliendo las metas establecidas para cada uno de ellos.

10.- Presentar a la dirección los reportes que ésta le solicite, además de los estados financieros mensuales y el ejercicio del presupuesto.

11.- Vigilar los reportes de cobranza y tomar medidas en la cartera vencida.

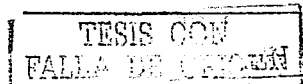
12.- Tener relación con los principales proveedores de materias primas, ya que debido al gran volumen de compras son tratados directamente por la gerencia.

13.- Participación en exposiciones dentro y fuera del país en relación con nuevos productos, maquinaria, etc.

14.- Revisión constante del manual de organización, políticas, objetivos, etc., para mantenerlo actualizado y en operación.

15.- Organizar y participar en seminarios de motivación al personal, ventas, impuestos, etc.

16.- Autorización de compras y pagos, así como la firma de cheques cuando no lo haga la dirección.



17.- Autorización de órdenes de producción de cromo en blanco, tanto para control como para abastecimiento al departamento de impresión.

18.- Determinar y supervisar los programas de capacitación y adiestramiento en cumplimiento con la Ley Federal del Trabajo.

19.- Coordinar a las brigadas constituidas por el programa de protección civil. (incendios, primeros auxilios, etc.)

20.- Desempeñar todas las labores conexas, anexas o similares para que la empresa opere según lo planeado y los objetivos sean plenamente alcanzados.

Elaboró:

Revisó:

Fecha de vigencia:

Abril del 2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del Puesto:

JEFE DE PRODUCCIÓN

Reporta a:

GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Planeación y supervisión de la producción para que ésta sea elaborada en tiempo y de acuerdo a la calidad y especificaciones requeridas, cuidando que todos los elementos para producir se encuentren en perfectas condiciones (maquinaria y equipo, materiales, mano de obra, etc.) reportando diariamente a ventas todo lo producido para que se proceda a su entrega.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Establecer la secuencia de fabricación, ordenando los pedidos por grupos de acuerdo a sus medidas y las tintas que requieran para aprovechar los cambios en las máquinas y elaborar los pedidos urgentes dentro de los grupos.

2.- Recibir los pedidos provenientes del departamento de ventas e iniciar su control con la orden de producción respectiva.

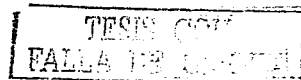
3.- Vigilar todos los días que las tareas individuales de cada trabajador hayan sido cumplidas, en caso contrario, tomar las medidas necesarias para que se cumplan.

4.- Llevar un control por cada máquina para determinar su eficiencia, observando su producción diaria, tiempos muertos, descomposturas, etc.

5.- Vigilar los inventarios de cromo en blanco, santoral, varilla, materiales, etc. para llevar a cabo la reposición correspondiente.

6.- Coordinar los procesos de producción en cada uno de los departamentos a su cargo, vigilando que no se quede estancada ninguna orden de producción.

7.- Resolver los problemas que se le presenten a cada uno de los encargados de las diferentes secciones de producción.



8.- Elaborar el programa de mantenimiento preventivo de cada una de las máquinas que están bajo su jurisdicción.

9.- Establecer un control de calidad que permita la elaboración de los productos conforme a la calidad y especificaciones determinadas por la dirección.

10.- Elaboración de muestrarios y determinación de los tiros iniciales por figura en relación con los pronósticos de ventas.

11.- Supervisar que se cumpla con el programa de capacitación y adiestramiento de todo el personal que se encuentre bajo su mando.

12.- Estar al tanto de nueva tecnología y técnicas que podrían utilizarse para mejorar el desempeño de la producción.

13.- Participar en un comité de nuevos productos y en la elección de temas para los nuevos muestrarios.

14.- Desempeñar labores conexas, anexas y similares a las ya indicadas, según las necesidades de producción.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003

TESIS CON
FALLAS DE ORIGEN

Puesto:
TECLEADOR

Reporta a:
JEFE DE DISEÑO GRÁFICO

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Diseño y captura de la publicidad que se imprimirá en los productos de la empresa, así como el diseño de grabados, logotipos.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA :

1.- Teclar el anuncio que se imprimirá en cada uno de los productos que maneja la empresa.

2.- Añadir los efectos especiales, grabados y logotipos solicitados por el cliente.

3.- Supervisar la producción diaria de tecladores y la elaboración de placas de acuerdo al programa de producción.

4.- Checar que cada uno de los anuncios quede impreso en una placa que permita la impresión adecuada en las máquinas de offset.

5.- Supervisar y adiestrar al personal que se encuentra bajo sus ordenes.

6.- Desempeñar labores conexas, anexas y similares a las anteriores según se requiera

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:

Abril del 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del Puesto: ENCARGADO DE PLACAS Y TECLEADOR	Reporta a: JEFE DE COMPUTEXTOS
DESCRIPCIÓN DE LABORES	

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Diseñar y formatear todos los anuncios, así como imprimirlos en placas, para que previa revisión pasen al departamento de producción en donde serán impresas en los diferentes productos que maneja la empresa.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Teclar o capturar en la computadora todos los datos del cliente para diseñar su anuncio.

2.- Añadir al anuncio los efectos especiales, grabados y logotipos solicitados por el cliente.

3.- Revisar los anuncios en cuanto a ortografía, diseño, grabados, logotipos, etc. para evitar devoluciones y otorgar un buen servicio.

4.- En caso de errores o dudas, consultar con el jefe de computextos para determinar el camino a seguir.

5.- Elaborar las placas de los anuncios, tanto en forma vertical como horizontal, considerando las necesidades de los prensistas para imprimir correctamente.

6.- Coordinar la impresión de placas, según la medida, en función del programa general de producción.

7.- Desempeñar las labores conexas, anexas y similares a las anteriores según se requiera.

Elaboró:	Autorizó:	Fecha de Vigencia: Abril del 2003.
----------	-----------	---------------------------------------

TRABAJOS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del Puesto: Corrector Ortográfico y de estilo	Reporta a: JEFE DE DISEÑO GRAFICO
---	--------------------------------------

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Responsable de revisar los anuncios que se van a imprimir en todos y cada uno de los artículos que fabrica y comercializa la empresa.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Checar en el contrato el producto solicitado por el cliente así como su medida para saber el área de impresión con que se cuenta.

2.- Revisar detenidamente los datos del anuncio a imprimir, comparando la papelería que manda ventas contra el formato que elabora diseño, esto implica: ortografía, información completa, grabados, tipografías solicitadas, logotipos, etc., etc.

3.- Regresar los formatos a los diseñadores y tecladores para que hagan las debidas correcciones, volver a revisar para verificar que ya estén correctos.

4.- Autorizar los anuncios para la elaboración de las placas correspondientes cuando se trate de calendarios, de impresión en papel albanene para bolsas, plumas, encendedores y en fin todos los pasos a seguir para concluir con su proceso.

5.- Efectuar la revisión de trabajos especiales, esto son: textos, folletos, santorales, etc.

6.- Hacer las aclaraciones necesarias en ventas cuando haya confusiones o duplicidad en los datos que envían los clientes.

7.- Redactar las literaturas que llevan los cromos en la parte posterior, estas son una breve descripción informativa de estos.

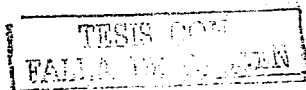
8.- Desempeñar las labores conexas, anexas y similares a las anteriores según se requiera.

Elaboró:

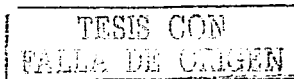
Autorizó:

Fecha de Vigencia:

Abril del 2003.



Nombre del Puesto:	Reporta a:
GUILLOTINISTA	JEFE DE PRODUCCIÓN
DESCRIPCIÓN DE LABORES	
<p>I.- <u>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</u></p> <p>Responsable de todos los cortes necesarios, en la guillotina, para la elaboración de los productos que maneja la empresa, así como el mantenimiento y reparación en su caso de la mencionada máquina.</p>	
<p>II.- <u>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:</u></p> <p>1.- Efectuar los diferentes cortes de cromo, santoral, exfoliador, cartón, etc. de acuerdo al programa de corte que se elabore dentro del plan general de producción.</p> <p>2.- Programar los cambios de corte en la guillotina y las cantidades a cortar de tal manera que se abastezca a todas y cada una de las máquinas.</p> <p>3.- Reportar al jefe de producción cualquier anomalía en los materiales o descompostura de maquinaria para proceder de acuerdo a sus instrucciones.</p> <p>4.- Observar todas las medidas preventivas para evitar accidentes de trabajo.</p> <p>5.- Programar el sistema de la guillotina, sobre todo en nuevos cortes con el fin de optimizar el uso de la misma.</p> <p>6.- Mandar afilar cuchillas y programar su cambio de tal manera que la máquina no se quede parada.</p> <p>7.- Reportar diariamente al jefe de producción el trabajo desarrollado el día anterior.</p> <p>8.- Desempeñar las labores conexas, anexas y similares a las anteriores según se requiera.</p>	
Elaboró:	Autorizó: Fecha de Vigencia: Abril del 2003.



Nombre del Puesto:
JEFE DE BLOCK
PRODUCCIÓN

Reporta a :
JEFE DE

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Supervisar el trabajo de las alzadoras de tal manera que cumplan con las metas de producción, calidad y oportunidad de acuerdo al plan general de producción.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Supervisar el trabajo de las alzadoras en cada paso para compaginar el taco o block de santoral para el calendario exfoliador.

2.- Verificar la secuencia correcta para la integración de dichos blocks

3.- Distribución de trabajo a las alzadoras de acuerdo a la determinación de la tarea diaria que debe cumplir cada una de ellas.

4.-Elaboración del programa anual de producción del block tanto diario como semanal.

5.- Supervisar la elaboración de respaldos, tanto de línea como especiales.

6.- Supervisar la perforación del ojillo en los respaldos del calendario exfoliador.

7.- Supervisar el forrado de los respaldos de exfoliador y el pegado del cromo en dicho respaldo.

8.- Supervisar el acabado de los calendarios de escritorio.

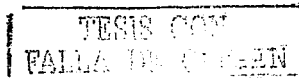
9.- Reportar diariamente el trabajo desarrollado el día anterior, así como las anomalías o problemas que se presenten.

10.- Desempeñar labores conexas, anexas y similares a las anteriores según se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abrió del 2002.



Nombre del Puesto:

ALZADORA

Reporta a:

JEFE DE BLOCK

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Desarrollar el trabajo físico para compaginar y empacar el block, así como forrar los respaldos correspondientes para integrar el calendario exfoliador.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Llevar a cabo los pasos necesarios para compaginar el block de calendario exfoliador, siguiendo las instrucciones de su jefe.

2.- Forrar los respaldos del calendario exfoliador.

3.- Embolsar los blocks con sus respectivos broches.

4.- Empacar los blocks terminados y mandarlos al almacén para su guarda.

5.- Engargolar y armar los calendarios de escritorio.

6.- Armar y engargolar muestrarios de calendarios tanto de la línea actual como de líneas futuras.

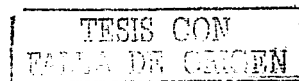
7.- Desempeñar las labores conexas, anexas y similares a las expuestas según se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:

Abril del 2003



Nombre del Puesto:
JEFE DE SURTIDO

Reporta a:
JEFE DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Integrar cada uno de los pedidos recibidos con las figuras o cromos solicitados por el cliente, cuidando que la calidad de los mismos esté de acuerdo a lo estipulado.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Surtir cada uno de los pedidos con las figuras o cromos solicitados por el cliente tanto en modelos como en cantidades.

2.- Vigilar físicamente los muestrarios por figura para reportar a su jefe los faltantes.

3.- Revisión física antes de surtir, de cada uno de los cromos recibidos para determinar si su impresión cumple con la calidad requerida.

4.- Añadir a cada pedido los cromos (de los mismos solicitados) necesarios para que el maquinista lleve a cabo sus pruebas y al final de la impresión no se tengan faltantes. Los cromos a añadir serán como sigue:

a).- Tres figuras adicionales en pedidos a imprimir en tinta negra.

b).- En caso de impresión a varias tintas, añadir seis cromos de los solicitados por cada una.

c).- Cuando la impresión se lleve a cabo en láminas, se deberá consultar con el jefe de producción el número de cromos adicionales que deberán añadirse.

5.- Coordinarse con el jefe de computextos y prensistas para determinar los cambios de color en las máquinas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.- Entregar los cromos surtidos junto con sus placas respectivas a los prensistas de acuerdo al programa de producción.

7.- Notificar el jefe de producción en el momento en que el inventario de cualquier figura llegue a 1,500 piezas para proceder a su reposición.

8.- Presentar en forma semanal la estadística del consumo por figuras de la semana.

9.- Revisión de las hojas que salen de máquinas tanto de cromo como de santorales para determinar cuales cumplen con la calidad necesaria para pasar a la guillotina.

10.- Desempeñar labores conexas, anexas y similares a las anteriores, según se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003

TESIS DE
FALLA DE ORIGEN

Nombre del Puesto:
AUXILIAR DE SURTIDO
SURTIDO

Reporta a:
JEFE DE

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Surtir todos y cada uno de los pedidos vendidos de tal manera que las cantidades y las figuras sean las correctas.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Surtir pedidos específicos en cuanto a cantidad y modelos.

2.- Notificar al jefe de surtido aquellas figuras que bajen a 1,500 cromos para su inmediata reposición.

3.- Separar los cromos defectuosos que encuentre durante el proceso de surtido.

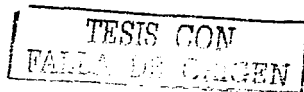
4.- Entregar a los prensistas los pedidos surtidos para que se proceda a su impresión.

5.- Desempeñar labores conexas, anexas y similares a las anteriores según se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.



Nombre del Puesto:
JEFE DE DISEÑO GRÁFICO

Reporta a:
JEFE DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Es el responsable de que las placas salgan de su departamento a impresión, con el diseño adecuado, sin errores y en las medidas y cantidades necesarias para dar cumplimiento al programa de producción.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Recepción de pedidos para su elaboración tanto en diseño como en placa y llevar el control adecuado que permita saber: cuales entran, se encuentran en proceso y salen de su departamento.

2.- Supervisión de diseñadores y tecladores, vigilando que los diseños sean adecuados y los textos no tengan faltas de ortografía, omisiones de letras o cualquier otro tipo de error.

3.- Determinar con el jefe de producción cantidades y medidas a elaborar de acuerdo al plan general de producción..

4.- Solicitar a compras lo necesario para sus insumos considerando los máximos y mínimos establecidos para cada material.

5.- Presentar diariamente el reporte de los pedidos elaborados el día anterior en cada uno de los procesos de: diseño, tecleo, revisión y placas para que sean tomados en cuenta en el proceso general de producción.

6.- Consultar con el jefe de ventas cualquier duda o error que pueda surgir en la elaboración del diseño y texto de los pedidos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7.-Mandar a hacer la impresión de negativos a la empresa designada para ello, previa formación de imágenes en la computadora.

8.- Elaborar personalmente el diseño de pedidos especiales que por su grado de dificultad así lo requieran.

9.- Intervenir en la elaboración de las imágenes para la integración del muestrario anual de calendarios, abanico y bolsillo.

10.- Desempeñar las labores conexas, anexas y similares según se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:

Abril del 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del Puesto:
DISEÑADOR GRÁFICO

Reporta a:
JEFE DE DISEÑO GRÁFICO

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Diseñar en la computadora todos y cada uno de los anuncios, grabados, logotipos y cromos especiales para calendarios, bolsas y demás artículos promocionales.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Diseñar la publicidad en calendarios y abanicos según lo especifique cada uno de los pedidos.

2.- Añadir a dichos diseños los efectos especiales, grabados y logotipos solicitados por los clientes.

3.- Diseñar los anuncios para la bolsa y demás artículos promocionales como: llaveros, ceniceros, plumas, destapadores, encendedores, relojes, etc.

4.- Diseñar los calendarios y abanicos especiales de acuerdo a las especificaciones del pedido.

5.- Diseñar trabajos especiales como separadores, folletos, formas administrativas, etc.

6.- Participar en la elaboración de los muestrarios anuales y de otros productos, llevando a cabo su diseño.

7.- Enseñar y adiestrar al personal que imprime en serigrafía los artículos promocionales.

8.- Aclarar dudas acerca del formato, direcciones y textos con el jefe de diseño gráfico

9.- Desempeñar labores conexas, anexas y similares a las anteriores cuando se requiera.

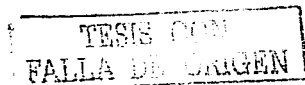
Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del Puesto: TRANSPORTE LITOGRAFICO	Reporta a: JEFE DE PRODUCCIÓN
DESCRIPCIÓN DE LABORES	
<p>I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</p> <p>Elaborar las láminas litográficas para la impresión de cromo, santoral y trabajos especiales, en negativos, de acuerdo a las especificaciones establecidas y en función del programa general de producción.</p> <p>II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Elaborar láminas litográficas para la impresión de cromos, santorales y especiales. 2.- Para ello, previamente hacer los trazos y formaciones en dichas láminas. 3.- Sensibilizar, insolar y revelar las imágenes de los negativos sobre las mencionadas láminas. 4.- Mantener en forma ordenada un archivo con todos los negativos de las figuras utilizadas, tanto en las líneas pasadas como en las futuras. 5.- Programar la elaboración de láminas de acuerdo al programa general de producción. 6.- Verificar que las láminas de cromos y santorales lleven las referencias de pie de casa, número y nombre en la figura, así como la leyenda "Impreso en México" 7.- Cumplir con las normas de calidad establecidas para que el producto terminado sea de la mejor calidad. 8.- Entregar las láminas a cada uno de los prensistas, verificando con ellos que reúnan todas las especificaciones para una correcta impresión. 9.- Desempeñar labores conexas, anexas y similares a las anteriores según se requiera. 	
Elaboró:	Autorizó:
	Fecha de Vigencia: Abril del 2003



Nombre del Puesto:

PRENSISTA DE MULTILIT

Reporta a:

JEFE DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Imprimir en la máquina multilit los anuncios de las medidas pequeñas de calendarios, así como la papelería requerida por la empresa.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Imprimir los anuncios publicitarios de los calendarios en las medidas de 24 x 46, 24 x 35 y exfoliador.

2.- Imprimir los forros para el respaldo del calendario exfoliador.

3.- Imprimir la papelería de uso interno en las cantidades y especificaciones requeridas.

4.- Verificar que los colores con que imprime sean los establecidos por el pedido

5.- Mantener su máquina en óptimas condiciones de limpieza y reportar al jefe de producción cualquier desperfecto que tuviera.

6.- Observar las medidas de precaución y protección establecidas por la empresa, para evitar accidentes.

7.- Mantener las áreas cercanas a la máquina y pasillos libres de pilas, patines o cualquier otra cosa que impida el libre tránsito de personas.

8.- Dar cumplimiento al programa de mantenimiento preventivo de su máquina.

9.- Reportar al jefe de producción cualquier anomalía que detecte durante su trabajo, ya sea, cromos de menos en el pedido, cromos mal impresos, figuras no requeridas, etc.

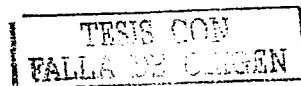
10.- Desempeñar labores conexas, anexas y similares a las anteriores, según se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:

Abril del 2003



Nombre del Puesto: PRENSISTA DE MAQUINA KORD	Reporta a: JEFE DE PRODUCCIÓN
DESCRIPCIÓN DE LABORES	

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Imprimir en la máquina kord tanto selección de color como anuncios en las medidas de calendario pequeñas de acuerdo a las especificaciones requeridas y al plan general de producción.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Imprimir selección de color para la fabricación de cromos en las medidas de 24 x 35, 24 x 46, 30 x 60, exfoliador y abanico.

2.- Imprimir los anuncios publicitarios en las mismas medidas enunciadas en el punto anterior.

3.- Trabajar de acuerdo a un programa de producción con el menor número de cambios de medidas y tintas.

4.- Mantener su máquina limpia y en condiciones de trabajo, reportando al jefe de producción cualquier falla que se presentara.

5.- Mantener la áreas cercanas a su máquina y pasillos libres de pilas, patines o cualquier otra cosa que impida el libre tránsito de personas.

6.- Reportar al jefe de producción cualquier anomalía que detecte durante su trabajo, ya sean errores en las láminas, placas, cromos mal impresos, figuras no requeridas, etc.

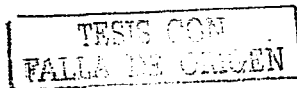
7.- Verificar que los colores que imprima sean los requeridos en el pedido

8.- Observar las medidas de precaución y protección establecidas por la empresa para evitar accidentes.

9.- Dar cumplimiento al programa de mantenimiento preventivo de su máquina.

10.- Desempeñar labores conexas, anexas y similares a las anteriores, según se requiera.

Elaboró:	Autorizó:	Fecha de Vigencia: Abril del 2003
----------	-----------	--------------------------------------



Nombre del Puesto:
PRENSISTA DE MAQUINA ROLAND

Reporta a:
JEFE DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Imprimir selección de color de calendarios de pared y santorales de todas las medidas, de acuerdo al programa general de producción.

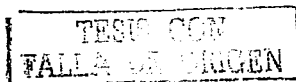
II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

- 1.- Imprimir selección de color para obtener cromos de las medidas de 24 x 35, 24 x 46, 30 x 60 y 40 x 80 cm.
- 2.- Imprimir santoral en las medidas de 24 x 9, 30 x 11 y 40 x 15 cm.
- 3.- Imprimir el santoral para el block exfoliador tanto diario como semanal.
- 4.- Trabajar de acuerdo a un programa de producción con el menor número de cambios en medida y tintas.
- 5.- Mantener su área de trabajo y máquina limpias y en buenas condiciones.
- 6.- Mantener las áreas cercanas a su máquina y pasillos libres de pilas, patines o cualquier otra cosa que impida el libre tránsito de personas.
- 7.- Dar cumplimiento al programa de mantenimiento preventivo de su máquina, reportando de inmediato, toda falla, al jefe de producción.
- 8.- Reportar al jefe de producción cualquier anomalía que detecte durante su trabajo, ya sean errores en las láminas, cromos no requeridos, tintas, etc.
- 9.- Observar las medidas de precaución y protección establecidas por la empresa para evitar accidentes.
- 10.- Desempeñar labores conexas, anexas o similares a las anteriores, según se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.



Nombre del Puesto: PRENSISTA DE MAQUINA SORD	Reporta a: JEFE DE PRODUCCIÓN
DESCRIPCIÓN DE LABORES	
I.- <u>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</u>	
Imprimir los anuncios así como selección de color de calendario de pared y de bolsillo, de acuerdo al programa general de producción.	
II.- <u>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:</u>	
1.- Imprimir selección de color para calendarios de las medidas de 24 x 35, 24 x 46, 30 x 60 y bolsillo.	
2.- Imprimir los anuncios publicitarios para los calendarios en medidas de 30 x 60 y 40 x 80; ya sea con placa o con lámina.	
3.- Imprimir el santoral para el calendario de bolsillo y para el calendario de pared en las medidas de 24 x 9, 30 x 11 y 40 x 15.	
4.- Trabajar de acuerdo a un programa de producción con el menor número de cambios en medida y tintas.	
5.- Mantener su área de trabajo y máquina limpias y en buenas condiciones.	
6.- Mantener las áreas cercanas a su máquina y pasillos libres de pilas, patines, tarimas o cualquier otra cosa que impida el libre tránsito de personas.	
7.- Dar cumplimiento al programa de mantenimiento preventivo de su máquina, reportando de inmediato, toda falla, al jefe de producción.	
8.- Reportar a su jefe cualquier anomalía que detecte durante su trabajo, ya sean errores en las láminas, placas, cromos mal impresos, cromos no requeridos, etc.	
9.- Observar las medidas de precaución y protección establecidas por la empresa para evitar accidentes.	
10.- Desempeñar labores conexas, anexas o similares a las anteriores según se requiera.	
Elaboró:	Autorizó:
Fecha de Vigencia: Abril del 2003	

Nombre del Puesto: OPERADOR DE MAQUINA SK	Reporta a: JEFE DE PRODUCCIÓN
--	----------------------------------

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Integrar los santorales de todas las medidas, pegando cada una de las seis hojas que lo forman (alzado) de acuerdo al programa general de producción.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

- 1.- Compaginar o alzar los santorales de las medidas de 24 x 9, 30 x 10 y 40 x 15 de tal manera que cumpla con la calidad requerida.
- 2.- Dominar e introducir el papel en las mesas de la máquina
- 3.- Trabajar de acuerdo a un programa de producción con el menor número de cambios en medida.
- 4.- Mantener su área de trabajo y su máquina limpias y en buenas condiciones.
- 5.- Mantener las áreas cercanas a su máquina y pasillos libres de pilas, patines, tarimas o cualquier otra cosa que impida el libre tránsito de personas.
- 6.- Dar cumplimiento al programa de mantenimiento preventivo de su máquina, reportando de inmediato a su jefe, cualquier falla que se presente.
- 7.- Observar las medidas de precaución y protección establecidas por la empresa para evitar accidentes.
- 8.- Reportar a su jefe cualquier anomalía falla o error que detecte durante su trabajo, ya sean errores en la impresión del santoral, materiales de baja calidad, medidas, etc.
- 9.- Desempeñar labores conexas, anexas o similares a las anteriores según se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del Puesto:
JEFE DE TERMINADO

Reporta a:
JEFE DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Supervisar las labores de su departamento que están compuestas de envarillado, cosido y empackado, de acuerdo al programa general de producción.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Supervisar las secciones de envarillado y cosido, así como el empaque del producto terminado.

2.- Trabajar de acuerdo a un programa de producción que permita el flujo de pedidos a través de este proceso.

3.- Mantener las máquinas envarilladoras y cosedoras en buenas condiciones de trabajo de acuerdo al programa de mantenimiento preventivo.

4.- Vigilar que las empackadoras coloquen los pedidos empackados por guías y colores cuidando que la etiqueta de la caja corresponda al pedido empackado.

5.- Recibir los pedidos impresos de los prensistas y distribuirlos según sea el caso de acuerdo al programa de producción.

6.- Supervisar el trabajo y la calidad del producto en cada una de las tres secciones a su mando.

7.- Perforar el respaldo de los exfoliadores y verificar que se ponga correctamente el ojillo.

8.- Supervisar el cosido de la bolsa mandadera y la puesta de las asas.

9.- Elaborar un control de entrada y salida de su departamento de todos y cada uno de los pedidos que permita saber en un momento dado en que parte del proceso se encuentran.

10.- Operar la máquina suajadora para la fabricación de ojillos y abanicos, también de acuerdo al programa de producción.

11.- Mantener la máquina suajadora limpia y en buenas condiciones de trabajo, reportando al jefe de producción cualquier falla que se presentara.

12.- Mantener las áreas cercanas a las máquinas y los pasillos libres de pilas, tarimas, patines o cualquier otra cosa que impida el libre tránsito de personas.

13.- Reportar cualquier anomalía que se detecte en su departamento durante el desarrollo del trabajo, ya sea cromos mal impresos, pedidos incompletos, cromos equivocados, etc.

14.- Observar las medidas de precaución y protección establecidas por la empresa para evitar accidentes.

15.- Desempeñar labores conexas, anexas o similares a las anteriores según se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.

TESTIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del Puesto:
ENVARILLADORA

Reporta a:
JEFE DE TERMINADO

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

En la máquina envarilladora poner el ojillo y envarillar los calendarios en las medidas normales y especiales.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Ponerle el ojillo y envarillar cada uno de los calendarios con las medidas de 24 x 46, 30 x 60, 40 x 80 y especiales.

2.- Mantener su área de trabajo limpia y las áreas cercanas libres de pilas, patines, tarimas o cualquier otra cosa que impida el tránsito de personas.

3.- Una vez envarillados los cromos deberá turnarlos a la cosedora que su jefe le indique.

4.- Observar las medidas de precaución y protección establecidas por la empresa.

5.- Reportar a su jefe cualquier anomalía que detecte durante su trabajo, ya sean cromos mal impresos, anuncios con la tinta corrida, rotos, etc.

6.- Desempeñar labores conexas, anexas y similares a las anteriores, según se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.

TESIS CON
FALLA DE CALIDAD

Nombre del Puesto:
COSEDORA

Reporta a:
JEFE DE TERMINADO

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

En la máquina cosedora, coser (engrapar) los santorales al cromo impreso y elaborar el proceso de cosido en la fabricación de bolsas para mandado.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Coser (engrapar) los santorales a los cromos impresos en las medidas de 24 x 35, 24 x 46, 30 x 60, 40 x 80 y en su caso medidas especiales.

2.- Elaborar el proceso de cosido en la fabricación de bolsas para mandado en sus diferentes tamaños y medidas especiales.

3.- Mantener su área de trabajo limpia y las áreas cercanas libres de pilas, patines, tarimas o cualquier otra cosa que impida el tránsito de personas.

4.- Reportar a su jefe cualquier anomalía que detecte durante el desarrollo de su trabajo, ya sean cromos mal impresos, mal envarillados, anuncios con la tinta corrida, materiales defectuosos o diferentes a lo requerido, etc.

5.- Turnar los pedidos de calendarios terminados a la empacadora que le señale el jefe del departamento.

6.- Turnar las bolsas cosidas a su jefe para que se proceda a terminarlás.

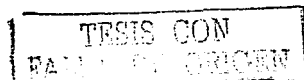
7.- Observar las medidas de precaución y protección establecidas por la empresa.

8.- Desempeñar labores conexas, anexas y similares a las anteriores, según se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.



Nombre del Puesto:
EMPACADORA

Reporta a:
JEFE DE TERMINADO

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Empacar todos los pedidos terminados en las cajas adecuadas de acuerdo a las medidas y especificaciones de cada uno.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Empacar todos y cada uno de los pedidos terminados, usando la caja adecuada según la medida y la cantidad de cromos .

2.- El empaque de los cromos se llevará a cabo en rollos de 25 piezas cada uno en las medidas de 24 x 46, 30 x 60 y 40 x 80.

3.- Verificar que la cantidad empacada sea igual a la cantidad solicitada por el cliente.

4.- Verificar en el empaque de calendario exfoliador que el número de piezas empacadas tenga el mismo número de blocks.

5.- Turnar a su jefe los pedidos empacados por guías u órdenes de producción completas para que éstas sean entregadas a ventas.

6.- Notificar a su jefe todas aquellas anomalías que se presenten durante el desarrollo de su trabajo, ya sean faltantes, cromos mal impresos, mal cosidos, mal envarillados, etc.

7.- Observar las medidas de precaución o protección establecidas por la empresa.

8.- Mantener su área de trabajo limpia y las cercanas, libres de tarimas, patines, cajas o cualquier otra cosa que impida el tráfico de personas.

9.- Desempeñar labores conexas, anexas y similares a las anteriores según se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:

Abril del 2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del Puesto:
JEFE DE SERIGRAFÍA

Reporta a:
JEFE DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Imprimir el anuncio publicitario en los artículos promocionales que maneja la empresa diferentes al calendario y abanico.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Recibir los pedidos del departamento de diseño con sus respectivos anuncios publicitarios y turnarlos para su impresión.

2.- Elaborar un control que permita determinar los pedidos que recibe, los que termina y los que se encuentran en cada uno de los procesos.

3.- Mandar a maquilar la impresión de plumas, agendas, reglas, encendedores y calendario de bolsillo al impresor de su elección.

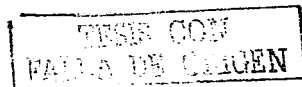
4.- Supervisar el trabajo del serigrafista para que el producto cumpla con la calidad requerida por la empresa.

5.- Reportar a su jefe cualquier anomalía que encuentre durante el desarrollo de su trabajo, ya sea por anuncios mal hechos, mercancía defectuosa, etc.

6.- Pasar a empaque todos aquellos pedidos terminados, ya sea por serigrafía o por maquila.

7.- Tiene la responsabilidad por la guarda de mercancía de artículos publicitarios, por lo que recibirá directamente los productos de parte de los proveedores, verificando que la calidad sea la requerida.

8.- Entregará la mercancía para su impresión, ya sea al serigrafista o para enviar a maquila.



9.- Deberá llevar un control de existencias por unidades y valores empleando el método de valuación de precios promedios.

10.- Supervisar que el área de trabajo se encuentre limpia y las herramientas en estado de uso.

11.- Vigilar que se lleven a cabo las medidas de previsión y protección que estipule la empresa.

12.- Llevar control de existencias con los máximo y mínimos establecidos por la institución.

13.- Desempeñar labores conexas, anexas y similares a las anteriores cuando se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del Puesto:
SERIGRAFISTA

Reporta a:
JEFE DE SERIGRAFIA

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Imprimir el anuncio en los artículos publicitarios que maneja la empresa, ya sea por medio de serigrafía, goteo o pegado.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Imprimir por medio de serigrafía el anuncio publicitario en la bolsa de mandado.

2.- Elaborar los marcos necesarios para llevar a cabo lo enunciado en el punto anterior.

3.- En los vasos y tazas, pegar el anuncio que diseño envía en vinil y posteriormente darles el baño de arena. (sand blast)

4.- Por lo que respecta a los llaveros, ceniceros y relojes, el anuncio publicitario efectuarlo por medio de goteo, y una vez seco proceder a pegarlo en el artículo correspondiente.

5.- Armar los relojes de pared e imprimir su anuncio.

6.- Mantener su área de trabajo limpia, no tener tarimas, cajas o cualquier otra cosa que impida el libre tránsito de personas.

7.- Cumplir con las normas de protección que tenga establecidas la empresa.

8.- Dar aviso a su jefe de cualquier anomalía que encuentre durante el desarrollo de su trabajo, ya sea mercancía en mal estado, errores en los anuncios, etc.

9.- Desempeñar labores conexas, anexas o similares a las anteriores, cuando se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del Puesto:
JEFE DE ALMACÉN

Reporta a:
GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es el responsable de la guarda de materias primas y materiales, así como de su control y tránsito.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Recibir de proveedores y en su caso de algunas otras personas las materias primas y materiales que se compran o devuelvan de otros departamentos para su guarda.

2.- Entregar con vales de salida de almacén las materias primas y materiales necesarios para producción, mantenimiento u otras labores, las órdenes de producción harán las veces de vales.

3.- Llevar control de existencias en unidades y valores, tomando como método de valuación el de precios promedios.

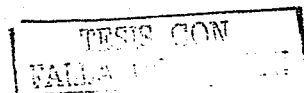
4.- Verificar en el momento de recibir materias primas y materiales, que éstos reúnan las especificaciones previamente establecidas.

5.- Reportar a su jefe de inmediato cuando algún producto llegue a la existencia mínima marcada.

6.- Elaborar las órdenes de trabajo externas para enviar productos a maquila, equipos a reparación o cromos a laminado.

7.- Cumplir con las medidas de seguridad en el manejo y almacenamiento de materiales peligrosos.

8.- Elaborar requisiciones de compra para mantener las existencias necesarias para cumplir con el programa de producción.



9.- Rechazar todas las materias primas o materiales que no reúnan las especificaciones requeridas.

10.- Conservar limpio y ordenado todo el almacén, sin invadir pasillos con patines, pilas, tarimas o cualquier otra cosa que impida el libre tránsito de personas.

11.- Efectuar inventarios físicos de materias primas y materiales el día último de cada mes.

12.- Desempeñar labores conexas, anexas y similares a las anteriores, según se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del Puesto:
JEFE DE FINANZAS

Reporta a:
GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Elaboración de la contabilidad, control de fondos y de personal de la empresa, así como el cumplimiento de todas las obligaciones fiscales.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Registro de todas las operaciones de la empresa mediante la elaboración de pólizas de ingresos, egresos y diario en el paquete de contabilidad denominado "contpaq".

2.- Elaboración mensual de estados financieros que incluyan el balance general y el estado de resultados que le sea relativo.

3.- Determinación de los pagos provisionales mensuales del impuesto sobre la renta (I S R), impuesto al valor agregado (I V A) e impuesto al activo (I A), así como el pago de retenciones del I. S. R. e I. V. A. y el pago del impuesto local sobre nóminas.

4.- Actualización de los Estados Financieros de acuerdo al boletín B-10.

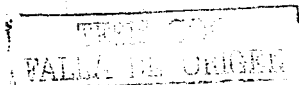
5.- Dar respuesta a los cuestionarios del Instituto Nacional de Estadística (INEGI).

6.- Efectuar mensualmente las conciliaciones bancarias.

7.- Supervisar la correcta captura de pólizas en el programa de contabilidad.

8.- Revisión de la documentación en cuanto a procedencia, requisitos fiscales, monto, etc., previa a su pago.

9.- Supervisar la elaboración semanal de cheques para pagos por todos los conceptos.



10.- Atender las visitas domiciliarias por parte de las autoridades ya sean en el orden fiscal, laboral o civil.

11.- Control de los seguros tomados por la empresa cuidando su vencimiento y monto de tal manera que las cantidades aseguradas sean correctas.

12.- Toma mensual de inventarios físicos y compararlos con los saldos en los controles para determinar diferencias, e investigar su causa.

13.- Control e inventario de Activos Fijos.

14.- Integración de la comisión mixta para el reparto de utilidades.

15.- Elaboración del presupuesto anual de gastos de acuerdo a las instrucciones de la gerencia general.

16.- Supervisar al encargado de personal en todas las labores que desarrolla.

17.- Revisión de las cédulas de pago por cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores (INFONAVIT).

18.- Efectuar, cuando lo considere oportuno, arqueos de caja.

19.- Supervisar que la cobranza se lleve a cabo de tal manera que no se tenga cartera vencida.

20.- Elaboración de las declaraciones anuales tanto del I. S. R. como la de sueldos y salarios, retenciones, crédito al salario e informativas en su caso.

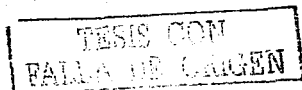
21.- Vigilar que se cuente con la papelería necesaria que reúna todos los requisitos fiscales.

22.- Desempeñar labores conexas, anexas y similares a las anteriores, cuando se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.



Nombre del Puesto:
PERSONAL

Reporta a:
JEFE DE FINANZAS

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Contratación y control de todo el personal de la empresa tanto en el aspecto administrativo como legal y fiscal.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Redactar los anuncios necesarios para llevar a cabo la contratación de personal.

2.- Celebrar la primer entrevista en el proceso de contratación.

3.- Contratar al personal autorizado, elaborando para ello el contrato correspondiente.

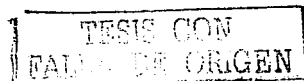
4.- Dar aviso al IMSS de los movimientos que se efectúen tanto de inscripción como de baja y modificación de salario.

5.- Capturar los movimientos anteriores en el programa del sistema único de autodeterminación (SUA) del IMSS.

6.- Elaborar las tarjetas de control de asistencia en forma semanal, cuidando que en el primer día de vigencia queden firmadas por los trabajadores.

7.- Llevar las tarjetas individuales de asistencia de los trabajadores, para ello deberá pasar lista de asistencia todos los días, detectando faltas y retardos.

8.- Integrar los expedientes del personal con toda la documentación que corresponda.



9.- Elaborar semanalmente la nómina para el pago de salario a los trabajadores.

10.- Capturar en el SUA todas las incidencias como son altas, bajas, modificaciones de salario, faltas, incapacidades, etc. y calcular mensualmente las cuotas al IMSS y bimestralmente el SAR e INFONAVIT.

11.- Calcular finiquitos y elaborarlos juntamente con la renuncia del trabajador.

12.- Cálculo de liquidaciones cuando sea necesario.

13.- Cálculo de nómina de aguinaldos y vacaciones

14.- Cálculo anual del reparto de utilidades a los trabajadores.

15.- Cálculo del impuesto anual de los trabajadores y preparación de la declaración anual de sueldos y salarios así como la de crédito al salario

16.- Vigilar y aplicar las normas establecidas en el reglamento interior de trabajo

17.- Elaboración del programa para capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

18.- Integrar la comisión mixta de seguridad e higiene y hacer un reporte mensual de lo ocurrido.

19.- Verificar el funcionamiento de los equipos de seguridad tales como alarmas y extintores, además asegurarse de que estén en orden las estaciones de chequeo y las bitácoras de vigilancia.

20.- Elaboración del programa de protección civil e integración de las diferentes brigadas como son las de incendio, primeros auxilios, terremoto, etc.

21.- Control de permisos y solución a cualquier tipo de problemas que le sean presentados por los trabajadores.

22.- Control de los elementos de vigilancia, así como darles instrucciones para checar rondín, tocar el timbre para las jornadas de trabajo, puertas que deben mantenerse cerradas, áreas de seguridad y de riesgo, acceso a la calle, medidas de emergencia, etc.

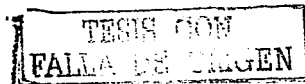
23.- Desempeñar las labores conexas, anexas y similares a las anteriores cuando se requiera.

Elaboró:

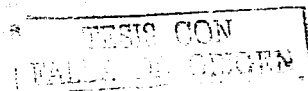
Autorizó:

Fecha de Vigencia:

Abril del 2003.



Nombre del Puesto: C A J A	Reporta a: JEFE DE FINANZAS	
DESCRIPCIÓN DE LABORES		
I.- <u>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</u>		
Control y manejo de los valores que se reciben en la empresa así como de las cuentas de cheques, y expedición de cheques para pagos.		
II.- <u>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:</u>		
1.- Recepción de pagos ya sea en efectivo o en cheques, efectuando el depósito al banco en forma individual por cada uno de ellos.		
2.- Elaboración de cheques de acuerdo a las solicitudes recibidas previamente autorizados y turnarlos para firma.		
3.- Solicitar a Servicio Panamericano cada semana la nómina para el pago de salarios a los trabajadores.		
4.- Consulta de saldos diariamente y elaborar un reporte con los mismos.		
5.- Presupuestar en forma semanal la cantidad que se necesita para efectuar los pagos solicitando a la gerencia dicho importe para que se hagan los trasposos respectivos y así contar con fondos para expedir los cheques.		
6.- Elaborar los recibos por cada cobro efectuado determinando si causan IVA y en su caso trasladarlo por separado.		
7.- Controlar la caja chica, cuidando de no pagar nada que no esté debidamente autorizado.		
8.- Efectuar semanalmente el reembolso de caja chica por los gastos efectuados.		
9.- Elaborar un reporte de cobranza cada día, indicando nombres, números de recibo, importe y conceptos.		
10.- Desempeñar las labores conexas, anexas o similares que se requieran.		
Elaboró: Vigencia:	Autorizó:	Fecha de
		Abril del 2003.



Nombre del Puesto:
COBRANZA

Reporta a:
JEFE DE FINANZAS

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Llevar a cabo la cobranza de todo lo vendido así como controlar que no se tenga cartera vencida o que se entreguen pedidos sin recibir previamente su importe.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

- 1.- Elaborar las facturas que proceden por ventas realizadas.
- 2.- Aplicar los descuentos por pronto pago, cuando correspondan previa autorización.
- 3.- Llevar un control de los estados de cuenta de todos los distribuidores.
- 4.- Integrar un expediente de cada distribuidor, con sus pedidos, guías y facturas expedidas.
- 5.- Elaborar notas de crédito y de cargo según sea necesario.
- 6.- Depurar la cuenta de cheques foránea para determinar a que cliente corresponde cada uno de los depósitos efectuados.
- 7.- Desempeñar labores conexas, anexas o similares a las anteriores, según corresponda.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.

Nombre del Puesto:
JEFE DE VENTAS

Reporta a:
GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Obtener las ventas requeridas en el presupuesto utilizando como canales de distribución a los distribuidores, la venta directa por medio de comisionistas y la venta por medio de marketing..

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Elaboración de las listas de precios al público y a los distribuidores de todos los productos que maneja la empresa, previa autorización de la gerencia general de dichos precios.

2.- Elaboración de folletos representativos de todos los productos mencionados.

3.- Supervisar a los jefes de grupo de comisionistas, para que salgan a vender en grupo y cumplan con las metas de ventas individuales que les han sido asignadas.

4.- Participar en exposiciones que permitan captar distribuidores y comisionistas y dar a conocer los productos que maneja la empresa.

5.- Organizar clínicas y seminarios de vendedores que permitan su capacitación en cuanto a productos, competencia, conocimiento del mercado, etc.

6.- Captación de distribuidores en toda la república de acuerdo al programa autorizado por la gerencia general.

7.- Control de metas de ventas por canal de distribución, de tal manera que el presupuesto se cumpla.

8.- Atender personalmente a clientes importantes cuando las circunstancias así lo requieran.

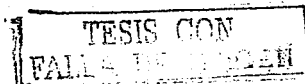
9.- Intervenir en la conformación de los muestrarios anuales de calendarios.

10.- Desempeñar las labores conexas, anexas y similares alas anteriores, según sea necesario.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.



Nombre del Puesto:

VENTA A DISTRIBUIDORES

Reporta a:

JEFE DE VENTAS

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Obtener las ventas necesarias por medio de los distribuidores, de acuerdo al presupuesto anual de ventas.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Atención personal a distribuidores tanto en el área comercial como administrativa.

2.- Obtener las ventas necesarias a través de distribuidores en toda la república y en el extranjero.

3.- Recepción de pedidos de distribuidores para enviarlos a producción.

4.- Coordinarse con el jefe de producción para acordar la secuencia en que debe enviar los pedidos según sus medidas para que se cumpla el programa de producción.

5.- Control de ventas basándose en las metas diarias, semanales o mensuales para determinar diferencias y tomar las medidas que sean necesarias.

6.- Reporte semanal a su jefe del estado que guardan las ventas contra lo presupuestado.

7.- Coordinarse con el departamento de cobranza para determinar la procedencia de entregas a distribuidores.

8.- Elaborar una lista mensual de embarques para efectos del seguro de transporte.

9.- Enviar muestrarios y listas de precios a los distribuidores.

10.- Capturar cada uno de los pedidos recibidos en el programa de facturación

11.- Desempeñar labores conexas, anexas o similares a las anteriores según se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:

Abril del 2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del Puesto:
VENTA POR COMISIONISTAS

Reporta a:
JEFE VENTAS

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Obtener las ventas necesarias de acuerdo al presupuesto de ventas, usando como canal de distribución a vendedores comisionistas.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

- 1.- Contratación de comisionistas mediante un contrato de comisión mercantil.
- 2.- Capacitación de los vendedores desde el punto de vista teórico y práctico.
- 3.- Recepción y revisión de los pedidos que ingresen por comisionistas, asegurándose que el pedido contenga todos los datos necesarios para su producción.
- 4.- Intervenir como expositor en los seminarios y clínicas de ventas organizadas por su jefe.
- 5.- Supervisar, directamente con el cliente todos aquéllos pedidos que considere conveniente o por simples pruebas selectivas.
- 6.- Localizar locales en diferentes partes de la ciudad o fuera de ella, como fuentes de contratación
- 7.- Determinar los diferentes caminos o medios de contratación de vendedores.
- 8.- Control de las ventas efectuadas para determinar si están de acuerdo con las presupuestadas.
- 9.- Llevar estadísticas de ventas por producto para determinar la participación de cada uno de ellos.
- 10.- Reporte semanal de ventas a su jefe, tomando como base lo presupuestado contra lo realmente obtenido.
- 11.- Desarrollar todas las labores que sean anexas, conexas o de índole similar, cuando esto se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del Puesto:
MARKETING

Reporta a:
JEFE DE VENTAS

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Obtener las ventas presupuestadas considerando como canal de distribución las ventas por teléfono (MARKETING).

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Contratación de representantes de ventas por teléfono (RVT) mediante la celebración de un contrato de trabajo.

2.- Capacitación de los RVT tanto en el aspecto del conocimiento de los productos, competencia, etc., como en el aspecto práctico de la visita al cliente, previa cita.

3.- Recepción y revisión de los pedidos provenientes de ventas por este conducto, asegurándose que contengan todos los datos para proceder a su fabricación.

4.- Intervenir como expositor en los seminarios o clínicas de ventas que organice el jefe de ventas.

5.- Control de ventas efectuadas por cada uno de los RVT para determinar si están cumpliendo con sus metas individuales.

6.- Reporte semanal de las ventas realizadas por este conducto comparadas con las presupuestadas.

7.- Llevar estadísticas de ventas por producto para determinar la aportación de cada uno.

8.- Verificar que se haya cubierto el 50% de anticipo antes de enviar un pedido a producción.

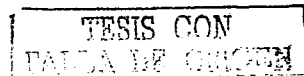
9.- Llevar en el programa de la computadora el control de pedidos desde su recepción hasta su entrega.

10.- Desempeñar las labores conexas, anexas y similares a las anteriores cuando sea necesario.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.



Nombre del Puesto:
AUXILIAR DE VENTAS

Reporta a:
VENTA A DISTRIBUIDORES

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Apoyar y ayudar en todo lo necesario al jefe de venta a distribuidores de tal forma que le permita llevar a cabo su función.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

- 1.- Recibir los pedidos de los distribuidores sellándolos con fecha de recibido.
- 2.- Revisión de pedidos así como su valuación para cobrar el anticipo.
- 3.- Capturar cada uno de los pedidos en el programa ADMINPAQ para permitir su control desde que se reciben hasta que se facturan.
- 4.- Elaborar estadísticas de ventas de cada distribuidor comparadas con las compras del ciclo anterior.
- 5.- Pasar físicamente los pedidos al departamento de producción y darles seguimiento.
- 6.- Controlar por medio de estados de cuenta el no enviar pedidos a distribuidores que no estén al corriente en sus pagos.
- 7.- Aclarar con los distribuidores cualquier error que se encuentre en los pedidos.
- 8.- Numerar las órdenes de producción (GUIAS) antes de pasar los pedidos a producción.
- 9.- Enviar muestrarios y listas de precios a los distribuidores.
- 10.- Archivar todos los documentos que deriven de las operaciones del departamento.
- 11.- Desempeñar las labores conexas, anexas o similares a las anteriores según se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre de Puesto: COMISIONISTAS	Reporta a: JEFE DE VENTAS POR COMISIONISTAS
------------------------------------	--

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Realizar personalmente las ventas directas a nuestros clientes mediante el cobro de un anticipo equivalente al 15% del importe de la venta sin IVA, cantidad que conservan por concepto de comisión.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Vender directamente a los clientes la publicidad por medio de calendarios y artículos publicitarios.

2.- Llenar el pedido con letra de molde legible y cuidando que no haya errores que después se reflejen en producción.

3.- En caso de que se hagan pruebas, entregarlas al cliente y obtener su autorización por escrito.

4.- Asistir a capacitación, seminarios o clínicas de ventas según instrucciones de su jefe.

5.- En caso de errores, visitar a su cliente para hacer las aclaraciones pertinentes.

6.- Apoyar en la entrega de los pedidos terminados a petición de su jefe.

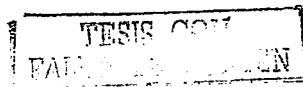
7.- Acudir a las citas que para ventas les consiga el departamento de marketing.

8.- Desempeñar las labores anexas, conexas o similares cuando se requieran.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.



Nombre del Puesto: REPRESENTANTE DE VENTAS TELEFONICAS (RVT)	Reporta a: JEFE DE MARKETING
DESCRIPCIÓN DE LABORES	

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Realizar personalmente las ventas directas a nuestros clientes mediante el sistema de ventas por teléfono y confirmación personal.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Tomando de una fuente de datos la información necesaria, hacer llamadas telefónicas a los posibles clientes para venderles los productos que maneja la empresa.

2.- Tomar pedidos telefónicos y aclarar dudas antes de pasarlos a producción, así como cobrar los anticipos.

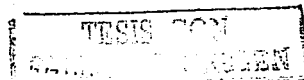
3.- Revisión total de pedidos para verificar que contengan todos los datos necesarios para su fabricación.

4.- Visitar a los clientes para llevarles pruebas de roll y obtener su autorización por escrito.

5.- Cuando sea necesario entregará directamente el pedido al cliente y cobrará su importe.

6.- Desempeñar las labores conexas, anexas o similares a las anteriores cuando se requiera.

Elaboró:	Autorizó:	Fecha de Vigencia: Abril del 2003.
----------	-----------	---------------------------------------



Nombre del Puesto:
JEFE DE COMPRAS

Reporta a:
GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN DE LABORES

I.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Efectuar la adquisición de materias primas, materiales y cualquier otra cosa necesaria para el desarrollo de las operaciones de la empresa.

II.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1.- Efectuar las compras necesarias para la operación de la empresa, previa requisición autorizada por la gerencia general.

2.- Cotizar con un mínimo de tres proveedores todos y cada uno de los materiales solicitados, cuidando en primer lugar que cumplan con las especificaciones requeridas.

3.- Elaborar físicamente las requisiciones de materiales para que le sean autorizadas.

4.- Elaborar los pedidos para ser entregados a los proveedores.

5.- Recibir los materiales cuidando que sean los solicitados en cantidad y especificaciones.

6.- Recibido el material turnarlo al almacén o a la persona que lo haya solicitado.

7.- Revisión de facturas para su pago en lo referente a cantidad y descripción de los artículos para comparar con los recibidos.

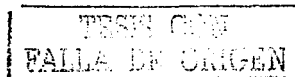
8.- Llevar un control de compras por artículo para determinar los consumos de los mismos y efectuar un reporte semanal de las compras efectuadas.

9.- Desempeñar las labores conexas, anexas o similares a las anteriores cuando se requiera.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha de Vigencia:
Abril del 2003.



1. 12 APÉNDICE

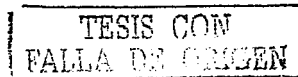
El uso de este manual es una decisión de la dirección de la empresa, ya que ésta será la encargada y responsable de su implantación, sin embargo es conveniente hacer notar que como todo en la vida tiene sus ventajas y sus desventajas, a saber:

VENTAJAS:

- 1.- Uniforma y controla el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- 2.- Delimita actividades, responsabilidades y funciones.
- 3.- Aumenta la eficiencia de los empleados, ya que indica lo que debe hacer y cómo se debe hacer.
- 4.- Es una fuente de información, muestra la organización formal de la empresa.
- 5.- Facilita el estudio de los problemas que se presentan en la organización.
- 6.- Ayuda a la coordinación, evita la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- 7.- Reduce costos al incrementar la eficiencia.

DESVENTAJAS:

- 1.- Se debe estar revisando para mantenerlo actualizado.
- 2.- Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff.
- 3.- Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos y teóricos.
- 4.- Los funcionarios staff, por su parte, consideran como incompetentes a los jefes lineales.
- 5.- Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.



Independientemente de las ventajas y desventajas que los manuales de organización presentan, es indudable que a cierto nivel de empresa, ésta no puede funcionar sin una organización formal, por lo que es recomendable la implantación de este manual

1. 13 ESTRATEGIA DE VENTAS

Dentro del mundo de los negocios existen muchas formas de hacer las cosas y lógicamente algunas dan mejores resultados que otras, por ello es importante fijar la estrategia o el modo como se van a hacer las cosas, esto hace la diferencia entre un administrador y otro. A continuación fijaremos las bases para decidir la estrategia a seguir en las ventas de la empresa.

1. 14 BASES DEL PLAN ESTRATÉGICO

De acuerdo al diagnóstico efectuado de la empresa, se propone para el ejercicio del 2002, cumplir con una venta en pesos de \$ 9,484,238.92 equivalente a 6,878 pedidos con un precio promedio de \$ 1,379.00 cada uno, todo ello con el propósito de lograr el punto de equilibrio.

Consideraciones sobre las que se basa el plan estratégico.

- 1.- Los gastos y costos fijos permanecen iguales.
- 2.- Los gastos variables representan el 39% del importe de las ventas.
- 3.- El presupuesto de ventas es estimado por cada canal de distribución con base en las ventas del año anterior, pero cabe recordar, que el departamento de ventas por comisionistas sólo opero de octubre a diciembre del 2001.
- 4.- La debilidad de la empresa está en su falta de vendedores o estructura de ventas.
- 5.- El flujo de efectivo necesario para la obtención de esas ventas será el siguiente:

MES	GTOS. FIJOS	GTOS. VARIABLES		TOTAL
ENERO	520,000		7,000	527,000
FEBRERO	376,000		14,000	390,000
MARZO	302,000		63,000	365,000
ABRIL	391,000		266,000	657,000
MAYO	323,000		233,000	556,000
JUNIO	338,000		296,000	634,000
JULIO	553,000		553,000	1,106,000
AGOSTO	387,000		690,000	1,077,000
SEPTIEMBRE	433,000		980,000	1,413,000
OCTUBRE	486,000		597,000	1,083,000
NOVIEMBRE	1,008,000		0	1,008,000
DICIEMBRE	668,000		0	668,000
TOTAL	5,785,000		3,699,000	9,484,000

6.- Para efectos del cuadro anterior, se considera que los gastos fijos se efectúan en las mismas cantidades y meses que en el ejercicio del 2001, y los gastos variables representan el 39% de las ventas mensuales que aparecen en el presupuesto para el año 2002.

7.- Los incrementos en número de pedidos en ventas por los diferentes canales de distribución son como sigue:

CANAL	No. DE PEDIDOS		DIFERENCIA
	2001	2002	
DISTRIBUIDORES	4,108	5,502	1,394
MARKETING	634	894	260
COMISIONISTAS	300	482	182
TOTAL	5,042	6,878	1,836

TRIPS CON
FALLA DE ORIGEN

8.- El presupuesto de cobranza para el ejercicio 2002 se considera en la misma proporción el ejercicio anterior .

M E S	COBRANZA	G A S T O	FINANCIAMIENTO
ENERO	94,000	527,000	433,000
FEBRERO	19,000	390,000	371,000
MARZO	185,000	365,000	180,000
ABRIL	313,000	657,000	344,000
MAYO	1,021,000	556,000	0
JUNIO	664,000	634,000	0
JULIO	399,000	1,106,000	212,000
AGOSTO	684,000	1,077,000	393,000
SEPTIEMBR E	867,000	1,413,000	546,000
OCTUBRE	1,010,000	1,083,000	73,000
NOVIEMBRE	991,000	1,008,000	17,000
DICIEMBRE	3,237,000	668,000	0
T O T A L :	9,484,000	9,484,000	2,569,000

El financiamiento que aparece en el cuadro anterior es la diferencia entre los gastos a realizar y la cobranza presupuestada, el cual podrá ser aportado o financiado por los socios o por una institución financiera, dicho financiamiento podrá ser liquidado con la cobranza del mes de diciembre.

1. 15 PLAN ESTRATÉGICO

El objetivo de este plan es lograr una venta de 6,878 pedidos a un precio promedio de \$ 1,379.00 lo que equivale a \$ 9,484,238.92.

Para ello se sugiere lo siguiente:

1.- Conseguir un financiamiento que pueda disponerse en parcialidades de acuerdo a las necesidades de la empresa, este puede ser con aportaciones o préstamos de accionistas o con una institución financiera.

TESIS CON
FALLA DE URGEN

2.- Conservar las ventas obtenidas en el ejercicio anterior mediante la aplicación de las mismas estrategias.

3.- Subir los precios de venta a distribuidores y público en general de tal manera que sean competitivos considerando la calidad y servicio.

4.- Contratar un gerente de ventas a distribuidores que incremente el número de ellos en un 35%, es decir, que de 50 distribuidores con los que se cuenta en la actualidad, se obtengan 17 más, para contar con una planilla de 67 distribuidores.

Para ello, se sugiere lo siguiente:

a).- Salir a cada uno de los estados de la República y efectuar entrevistas con posibles distribuidores, previa cita confirmada desde la ciudad de México, D. F.

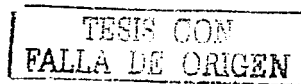
b).- Participar en las ferias de artículos publicitarios.

5.- Contratar un gerente de ventas que por medio de comisionistas logre incrementar la venta directa, formando para ello grupos de seis vendedores y un supervisor que trabajen la ciudad de México y zona metropolitana.

Se considera que cada vendedor realiza un promedio de ventas de 10 pedidos mensuales y que la rotación de los mismos es muy alta, por lo que su contratación debe ser continua hasta que se logren integrar de manera permanente tres grupos de seis vendedores y un supervisor que logren una venta aproximada de 180 pedidos mensuales que en diez meses hacen un total de 1,800 pedidos, sin embargo, para este ejercicio y en virtud de no tener cuerpo de ventas, se estima que sólo se logre un grupo que venda los 482 pedidos presupuestados.

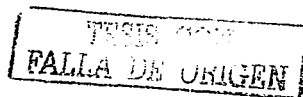
Para lograr lo anterior se sugiere contar con tres domicilios para contratación y así poder captar personal de las diferentes zonas del Distrito Federal.

6.- Contratar un gerente de marketing o ventas por teléfono que logre integrar un equipo de cuatro operadores de venta por teléfono y 9 representantes de venta por teléfono (RVT) los cuales con una venta promedio de 10 pedidos mensuales cada uno, lograrían la meta de 894 pedidos.



Toda esta estrategia deberá estar vigilada y supervisada por el jefe de ventas, quien será responsable del logro de la venta total requerida, que como ya se indicó, es de 6,878 pedidos.

Se considera que con la implantación del Manual de Organización y la formación y control de los grupos de ventas, la empresa entrará en una etapa ascendente que la lleve a obtener las utilidades adecuadas que ya han sido previamente establecidas.



CONCLUSIONES

PRIMERA: La administración de empresas que se lleva a cabo basada solamente en la intuición o la atención a problemas que diariamente se van presentando, tiene el gran inconveniente que cuando el administrador interviene, el problema ya se presentó, por lo que siempre se está trabajando con lo que es urgente e importante.

Sin embargo, puede cambiarse el sistema y trabajar con lo que es importante cuando todavía no es urgente y ello sólo se puede lograr con la visión del futuro y la planeación para cuando esto llegue.

SEGUNDA: No cabe duda que la experiencia y la práctica son importantes, pero deben ser aplicadas con disciplina y orden; por ello, se vuelven importantes los cinco pasos de la administración enmarcados en una organización formal.

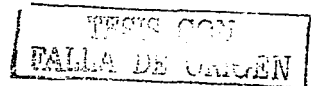
TERCERA: La organización formal nos permite obtener un fin que previamente fue definido en la planeación, establecer estructuras en las que en forma intencional se definan roles para las personas que forman parte de la empresa, los cuales constituyen herramientas administrativas que indican el cómo se van a hacer las cosas.

Esta organización formal nos permite definir, dentro de la estructura las funciones, niveles y actividades de los elementos, materiales y humanos que forman la empresa.

CUARTA: La falta de esta organización hace que el administrador o director ignore lo que está pasando, pierda el control del personal y no pueda guiarlo en virtud de que él mismo no conoce los objetivos y las metas.

Además, no podrá controlar las operaciones de la misma en virtud de no tener patrones contra los cuales comparar los resultados obtenidos y determinar si van de acuerdo o no con lo previsto.

Esta fue la causa principal de que LITO OFFSET NACIONAL, S. A. DE C. V. , pasará de ser una empresa líder a una empresa a punto de quebrar.



La falta de ventas, el descontrol de personal, las sobre - inversiones, gastos excesivos, etc., fueron producto de la falta de planeación, y control de que lo planeado se convirtiera en realidad.

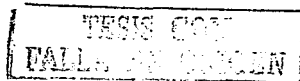
QUINTA: Sabemos que la teoría de la organización a pesar de estar integrada por conceptos, principios, técnicas, procedimientos y criterios, no nos indica una sola manera de organizar, sino que permite la creatividad, la visión y la cultura del organizador.

Por ello, las propuestas se han presentado, si bien en forma objetiva, de tal manera que la dirección de la empresa pueda aplicar toda su visión e imaginación para lograr sus propósitos.

SEXTA: Podemos decir, que si la dirección de LONSA se aplica a la implantación del Manual de Organización y la estrategia a base de integrar grupos de ventas, los objetivos previamente determinados se lograrán, por las siguientes razones:

- 1.- La dirección de la empresa tendrá claros los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- 2.- Conociendo los objetivos podrá implantar controles que le permitan medir el avance de los mismos.
- 3.- Podrá fijar metas parciales que le permitirán medir su avance para lograrlas.
- 4.- Sabiendo lo que cada persona debe hacer, la dirección podrá medir su eficiencia y controlar sus actividades.
- 5.- Podrá corregir a tiempo las desviaciones que se presentan para el logro de sus objetivos.

Cabe mencionar que una organización no es sólo un agrupamiento de hombres, así como el organismo no es sólo un amontonamiento de células, ya que hay un alma que le da unidad y vida, así también la dirección o autoridad le da unidad y vida a la empresa.

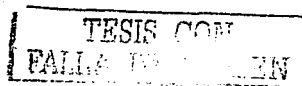


SÉPTIMA: Pueden estar elaborados los manuales de organización, planes, objetivos, etc., pero mientras no llegue la dirección a darles vida, estos permanecerán guardados.

Por ello vale la pena recordar las diez cualidades que debe tener el Director o Autoridad:

- 1.- Sentido de responsabilidad
- 2.- Iniciativa
- 3.- Saber convencer
- 4.- Saber entusiasmar
- 5.- Saber coordinar
- 6.- Saber comunicar las órdenes
- 7.- Espíritu de justicia
- 8.- Sentido de equidad
- 9.- Mantener la disciplina, y
- 10.- Dar buen ejemplo.

OCTAVA: Para terminar y con el propósito de generar la acción diremos como dice Fayol cuando define indirectamente lo que es la dirección "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar"; tal es la misión de la dirección.

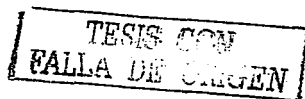


Cuadro comparativo entre lo que pasaba en la empresa y lo que pasara cuando se implemente la organización propuesta.

ANTES	DESPUES
1 - La organización de la empresa era empirica.	1.- Se contara con una organización formal.
2.- La empresa trabajaba sin objetivos y metas definidas.	2.- Quedaran definidas las metas y objetivos en las diferentes areas de comercializacion produccion, gastos, inversiones, etc.
3.- No se encontraban definidas las funciones, puestos, jerarquias y responsabilidades.	3.- Con el manual de organización, quedaran definidas las funciones de cada quien, su puesto, jerarquia y lineas de autoridad, lo que traera certeza en el desarrollo del trabajo.
4.- No existían presupuestos.	4.- Se implementan controles presupuestales en ventas, cobranza, produccion, flujos de efectivo, etc.
5.- Existía dualidad de mando.	5.- Con el organigrama cada persona tendra claro de quien depende y quien esta bajo su mando.
6.- No se contaba con una supervisión adecuada.	6.- Teniendo claridad en las funciones de cada persona implementadas las metas de trabajo, cada persona podra ser supervisada y valuada.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Koontz Harold
Administración, Edit. Mc Graw Hill 9ª. edición 1990
8ª. edición 1988
- ◆ Pequeño Larousse Ilustrado 2001
- ◆ Gran Enciclopedia Rialp T-XII Ediciones Rialp, S. A. Madrid
1971
- ◆ Revista Heidelberg 2/51, Edita Heidelberg en español
Druckmaschinen AG, Germany 1994.
- ◆ Fundamentos de Administración
Munich Galindo, García Martínez
4ª. Edición, Editorial Trillas
- ◆ Pagaza García Rafael .- Las Obras de Consulta Mexicanas
Siglos XVI al XX, U.N.A.M. 1ª. edición, México, D. F. 1990
- ◆ Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas
Directorio de socios 1994, Grupo Imagen Editorial, S. A. de
C.V. 1994.
- ◆ Valdés Alfaro. Apuntes para la Historia de las Artes Gráficas
en México, Edit. El Nigromante, 1ª. edición 1970.
- ◆ Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas,
Grupo Imagen Editorial
Boletín informativo



- ◆ Schwarze Kunst, Hans-Jurgen Wolf
Schwarze Kunst: cine illustrierte Geschichte
Der Drmekvertahren 3. Auflage. Verlagsburo
Wolf, Historia, Dornstadt 1988
- ◆ Morales Carrillo Alfonso " Del Año y sus Arreglos, Calendarios
Mexicanos" en CRONOS Y CROMOS, Centro Cultural Arte
Contemporáneo, A. C. Fundación Cultural Televisa, A. C. 1993.
- ◆ Espinoza Elia " Para entender la obra de Jesús de la Helguera"
en CRONOS Y CROMOS, Centro Cultural Arte
Contemporáneo, A. C.
Fundación Cultural Televisa, A. C. 1993.
- ◆ El Análisis Factorial, Guía para Estudios de Economía
Industrial, Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky, Banco de
México, S. A. Subdirección de Investigación Económica y
Bancaria, 1979.
- ◆ Ley General de Sociedades Mercantiles.
- ◆ Administración de Empresas Teoría y Práctica, Agustín Reyes
Ponce, Limusa Noriega Editores, 2001.
- ◆ Administración de la Empresa Familiar,
Mauricio Saldaña Rodríguez, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A.
de C. V.
- ◆ Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas,
Joaquín Rodríguez Valencia, ECAFSA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN