



UNIVERSIDAD LASALLISTA
BENAVENTE
ESCUELA DE CONTADURÍA

Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

CLAVE: 8793-08

"PROGRAMA DE MEJORA OPERATIVA APLICADO
A UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE
MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN"

TESIS

Que para obtener el título de:
LICENCIADA EN CONTADURÍA

Presenta:
PERLA IVÓN JIMÉNEZ PINEDA

Asesora: C.P. MA. ISABEL SANDOVAL LAGUNA

Celaya, Gto.

Enero 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

ES MI DESEO COMO SENCILLO GESTO DE AGRADECIMIENTO, DEDICARLE MI HUMILDE OBRA DE TRABAJO PLASMADO EN EL PRESENTE INFORME A DIOS PRINCIPALMENTE Y A TODA MI FAMILIA EN ESPECIAL A MI PAPA EL ING. EDMUNDO JIMÉNEZ HERNÁNDEZ Y A MI MAMÁ LA SRA. CAROLINA PINEDA JAIME, POR SU COMPRENSIÓN Y AYUDA EN MOMENTOS MALOS Y BUENOS TAMBIÉN POR BRINDARME LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LLEGAR A ESTE OBJETIVO. ME HAN ENSEÑADO A ENCARAR LAS ADVERSIDADES SIN PERDER LA DIGNIDAD NI DESFALLECER EN EL INTENTO. ME HAN DADO TODO LO QUE SOY COMO PERSONA, MIS VALORES, MIS PRINCIPIOS, MI PERSEVERANCIA Y MI EMPEÑO Y TODO ELLO CON UNA GRAN DOSIS DE AMOR Y SIN PEDIR NUNCA NADA A CAMBIO.

DE IGUAL FORMA QUIERO DEDICAR LA PRESENTE A MI ESPOSO EL SR. C. JASIEL GALLEGOS PAREDES, POR SU PACIENCIA Y COMPRENSIÓN, POR SU EMPEÑO, POR SU FUERZA, POR SU AMOR, POR SER TAL Y COMO ES... POR QUE LO AMO. REALMENTE ME LLENA POR DENTRO PARA CONSEGUIR UN EQUILIBRIO QUE ME PERMITA DAR EL MÁXIMO DE MÍ. NUNCA LE PODRE ESTAR SUFICIENTEMENTE AGRADECIDA. PARA MI HIJO LEONARDO JASIEL, QUE EL ES LO MEJOR QUE NUNCA ME HA PASADO Y HA VENIDO A ESTE MUNDO PARA DARMÉ MOTIVACIÓN DE SEGUIR LUCHANDO, ES SIN DUDA MI REFERENCIA PARA EL PRESENTE Y PARA EL FUTURO.

A TODOS ELLOS,
MUCHAS GRACIAS DE TODO CORAZÓN.

“QUE TUS DÍAS ESTÉN LLENOS DE LOGROS Y TUS NOCHES DE SUEÑOS”

AGRADECIMIENTOS

PRIMERAMENTE Y COMO MÁS IMPORTANTE QUIERO AGRADECER SINCERAMENTE A MI DIRECTORA DE CARRERA LA C.P. ELBA ROSENDA AGUILAR RENDÓN, POR DARME LA OPORTUNIDAD DE FORMAR PARTE DE ESTA INSTITUCIÓN Y A TODOS MIS PROFESORES POR LA PACIENCIA QUE ME TUVIERON PARA TRANSMITIRME SUS CONOCIMIENTOS, EN ESPECIAL A MI ASESORA DE TESIS LA C.P. MA. ISABEL SANDOVAL LAGUNA, POR SU ESFUERZO, DEDICACIÓN, SUS CONOCIMIENTOS, SUS ORIENTACIONES, SU MANERA DE TRABAJAR, SU PERSISTENCIA, SU PACIENCIA Y MOTIVACIÓN QUE HAN SIDO FUNDAMENTALES PARA MI FORMACIÓN.

PARA ELLOS,

MUCHAS GRACIAS POR TODO Y QUE DIOS LOS BENDIGA.

“EL TIEMPO ES EL ÚNICO CAPITAL DE LAS PERSONAS QUE NO TIENEN MÁS QUE SU INTELIGENCIA POR FORTUNA”.

ÍNDICE

Introducción

PRIMER CAPÍTULO

LA EMPRESA

1.1	La empresa y sus características.....	1
1.2	Misión,visión, valores, objetivos.....	3
1.3	Estructura organizacional.....	5
1.3.1	Organigrama.....	6
1.3.2	Enfoque grupal.....	6
1.3.3	Enfoque específico.....	7

SEGUNDO CAPÍTULO

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y SU EFICACIA OPERATIVA

2.1	Administración. Su definición y funciones.....	8
2.1.1	Planeación.....	10
2.1.2	Organización.....	23
2.1.3	Integración de personal.....	31
2.1.4	Dirección.....	33

2.1.5 Control.....	41
2.2 Cultura organizacional eficaz.....	44
2.3 Herramientas de mejora operativa.....	45
2.3.1 Ventas y Compras.....	48

TERCER CAPÍTULO

ANÁLISIS Y DISEÑO DE MEJORA OPERATIVA

3.1 ¿Qué es el análisis y diseño de sistemas?.....	53
3.2 Ciclo de vida y desarrollo de sistemas. Sus fases.....	58
3.2.1 Identificación de oportunidades, problemas y objetivos.....	58
3.2.2 Determinación de los requerimientos.....	61
3.2.3 Análisis de las necesidades del sistema recomendado.....	61
3.2.4 Diseño del sistema recomendado.....	62
3.2.5 Desarrollo y estructuración.....	62
3.2.6 Implantación.....	62
3.2.7 Evaluación.....	63
3.3 Habilidades para diseñar con eficacia un sistema.....	63
3.3.1 Oportunidades de mejora.....	64

CUARTO CAPÍTULO

ASPECTOS IMPORTANTES DE LOS INVENTARIOS

4.1	Manejo de espacios de almacenamiento.....	65
4.1.1	Distribuir espacios de almacenamiento.....	66
4.1.2	Crear un plano de almacenamiento.....	67
4.1.3	Señalizar espacios.....	69
4.2	Control de existencias.....	70
4.2.1	Registro de entradas y salidas.....	71
4.3	Conteo físico.....	72
4.3.1	Conteo inicial.....	73
4.3.2	Conteo cíclico.....	75

QUINTO CAPÍTULO

COMPRAS Y VENTAS

5.1	Enfoque de productos importantes.....	77
5.1.1	Clasificar productos A y B.....	77
5.2	Política de reposición de inventarios.....	78
5.2.1	Seguir un calendario de revisión.....	79
5.2.2	Contar con un mecanismo de reposición.....	82
5.3	Control de compras y recepción de productos.....	85
5.3.1	Generar órdenes de compra.....	85

5.3.2	Monitorear el estatus de órdenes de compra...	86
5.3.3	Verificar la recepción de los productos.....	87
5.4	Seguimiento de las cuentas por pagar.....	89
5.4.1	Monitorear los pagos mediante un calendario..	89
5.4.2	Actualizar la información de pagos y saldos....	90
5.4.3	Notas de crédito.....	91
5.5	Asesoría de venta.....	92
5.5.1	Plan y métodos de capacitación.....	92
5.6	Promoción de productos.....	93
5.6.1	Plan y métodos de promoción.....	93
5.7	Exhibición de productos.....	94
5.7.1	Método de Exhibición.....	94
5.8	Fijación de precios.....	96
5.8.1	Método de fijación de precios.....	98
5.9	Otorgamiento de crédito.....	98
5.10	Control de cobranza.....	101

SEXTO CAPÍTULO

6.1	CASO PRÁCTICO.....	104
	Conclusión	
	Bibliografía	

INTRODUCCIÓN

Este programa de mejora operativa aplicada a una empresa dedicada a la venta de materiales para construcción es necesario para tener un mejor desarrollo en la empresa de cada una de las áreas, como son: almacén, compras y ventas. Por ello es que elegí el tema, el cual no hay duda de que será de gran utilidad y es factible de llevarse a cabo dentro de cualquier empresa, con el fin de tener un control computarizado de toda la información producida por la empresa y tener una integridad razonabilidad y autenticidad.

El objetivo general de este trabajo de investigación es diseñar un programa de mejora operativa con el propósito de brindar a la empresa herramientas y métodos que le permitan operar con eficacia, brindando un servicio de calidad a sus clientes

Este programa de mejora operativa interna en una empresa dedicada a la venta de materiales para construcción es necesario que exista para tener un mejor prevención de errores y/o desviaciones en base a un seguimiento de pasos en el método científico y aplicando las normas de auditoria generalmente aceptadas para asegurar que se esté llevando a cabo la aplicación de las normas internacionales de contabilidad, para verificar los registros contables y tener una integridad, razonabilidad y autenticidad de toda información producida por la organización.

PRIMER CAPÍTULO

LA EMPRESA

PRIMER CAPÍTULO

LA EMPRESA

1.1 LA EMPRESA Y SUS CARACTERÍSTICAS

Las instituciones nacen como ideas en la cabeza de uno o más empresarios y la motivación para iniciar una empresa podría ser: llevar a cabo una gran hazaña, amasar una fortuna o satisfacer una necesidad importante. Estas deben recabar fondos, atraer personal, establecer una fábrica de producción o taller de servicio y encontrar un mercado para sus productos.

Las organizaciones en la actualidad se presentan en todas formas y dimensiones. Pueden ser propiedad pública o privada, funcionar en busca de una utilidad, por simples servicios o persiguiendo alguna otra meta.

Estas organizaciones necesitan adquirir recursos para su sustento, lo cual puede lograrse de tres formas:

- La posesión de poderes: Tal es el caso de las oficinas públicas, que gracias al cargo de los impuestos obtienen estos recursos.
- La solicitud: Resulta del convencimiento de las personas o grupos para que aporten financieramente, como por ejemplo las universidades.
- El intercambio: Es el método por el cual una organización crea y ofrece bienes o servicios que son capaces de atraer y satisfacer a los compradores.

La organización identifica un conjunto de compradores y necesidades en el mercado, crea un conjunto de productos y servicios para satisfacer tales necesidades, comunica los beneficios que se obtienen con estos productos, los hace accesibles y disponibles, les fija un precio de una manera razonable y convence a los compradores que intercambien sus recursos por estos productos.

Los compradores mantienen fluctuantes a sus necesidades, preferencias e intereses y la organización debe estar siempre al tanto y mantenerse delante de estos cambios y constantemente revisar y mejorar su oferta de mercado.

Partiendo del significado de empresa (toda persona que trabaja bajo un producto o servicio con el fin de lucrar u obtener ganancias), la organización objeto de este estudio define su mercado y pone énfasis en las necesidades de sus clientes, así como en el producto que se va a negociar.

La empresa es una sociedad anónima, mercantil, capitalista, esta sociedad asume la calidad de comerciante.

Esta empresa se dedica a la compraventa de materiales para construcción, vende a mayoristas empresarios principalmente.

También cuenta con 35 trabajadores que tienen diferentes actividades, como son: manejar camionetas, trailers de carga para entrega de material a todos sus alrededores y los montacargas para cargar y descargar; se elabora material de barro, etc.

Es una empresa permanente, formal, responsable, con capacidad de dar servicio, es accesible al ofrecer créditos a sus clientes.

1.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS

MISIÓN:

Satisfacer los requerimientos, necesidades y expectativas de nuestros clientes mejorando nuestro sistema con calidad, innovación y tecnología.

VISIÓN:

Llegar a ser una empresa con la capacidad de responder eficazmente a todo requerimiento de nuestros clientes; ser la mejor opción en servicio y venta de materiales para construcción.

VALORES:

Diariamente cada uno de nosotros, con nuestras acciones, actitudes y valores contribuimos a construir el futuro.

Conscientes de esta situación y comprometidos con el desarrollo del país nos hemos dado a la tarea de desarrollar programas internos y externos encaminados a ser una empresa socialmente responsable.

Somos una organización con responsabilidad social cuyo objetivo es impulsar a que los negocios generen un impacto positivo y consistente en las comunidades en las que operan, atendiendo las expectativas de la sociedad más allá de las obligaciones.

Objetivos:

- ✓ *Atender con eficacia a los clientes y permanecer en los estándares de la competitividad, ofreciendo al público los productos de mayor calidad con el fin de satisfacer sus necesidades.*
- ✓ *Superar nuestros compromisos en tiempos de entrega y costo con un espíritu de servicio y confianza, cumpliendo con nuestros clientes, la comunidad y nosotros mismos.*
- ✓ *Cumplir en tiempo, costo, calidad y responsabilidad hacia nuestros clientes y proveedores.*
- ✓ *Ser leales a nuestros clientes. Su total satisfacción es nuestro éxito.*
- ✓ *Asegurar la calidad de nuestros proveedores.*
- ✓ *Fortalecer la capacidad, involucramiento y trabajo en grupo de nuestra gente.*
- ✓ *Cumplir y mantener interés por las prestaciones laborales y la integridad física de nuestra gente.*
- ✓ *Lograr la eficiencia operativa y un crecimiento controlado a través de la reinversión prudente de las utilidades de la empresa.*
- ✓ *Que nuestra actividad no dañe el medio ambiente y ecología.*
- ✓ *Dar cumplimiento a las leyes, reglamentos y disposiciones oficiales que norma nuestra actividad.*

- ✓ *Ser una empresa visionaria, innovadora y creativa que nos lleve al crecimiento y mejoramiento continuo.*

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se entiende como estructura organizacional “la distribución de las personas a lo largo de varias líneas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los roles entre esta gente”.¹

Las estructuras organizacionales tienen tres funciones:

1. Su intención es elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
2. Se diseñan para reducir por lo menos regular la influencia de variaciones individuales sobre la organización, dichas estructuras se establecen para tener seguridad de que los individuos se ajustan a lo que necesita una organización y no viceversa.
3. Fijan o determinan qué puestos tienen poder en primer lugar; determinan en gran parte el flujo de información que se introduce en una decisión, y en qué lugar se desarrollan las actividades de las organizaciones.

¹BLAU, Peter M., On the future of organization, New York, N.Y. John Wiley & Sons, Inc., 1974 p. 29

1.3.1 Organigrama



1.3.2 Enfoque grupal

Se debe partir de la premisa de cada cliente es diferente. Es necesario tener presente que:

- ❖ Cada distribuidor tiene una forma muy particular de dirigir la empresa.
- ❖ Los negocios tienen características y se encuentran en etapas de desarrollo distintas.

- ❖ Los empleados no se encuentran con los mismos niveles de capacitación.
- ❖ El tipo de clientes es diferente.

Todo lo anterior provoca que cada cliente responda de diferente forma ante cambios que se proponen. Habrá algunos que estén ávidos por encontrar nuevas y mejores formas de hacer negocios, habrá otros que se resistan a cambiar y habrá otros que necesitan conocer historias de éxito para animarse a iniciar un proceso de cambio.

La forma en que los distribuidores reaccionan a los cambios se puede clasificar en 4 tipos:

- o Pioneros
- o Seguidores
- o Seguidores tardíos
- o Rezagados

1.3.3 Enfoque específico

Cuando los clientes ya han sido clasificados y el encargado de ventas ya ha elaborado un plan de acción, se deberá seguir ciertos pasos para ejecutar cada un de los proyectos.

Convencerlos de los beneficios de implementar alguna mejora.

El convencimiento radica en hacer énfasis en los beneficios que el proyecto trae consigo. Es decir explicar detalladamente a los clientes las ventajas y los cambios positivos que se esperan.

El convencimiento suele ser diferente dependiendo del tipo de cliente. Es recomendable ser realista al planear las ventajas.

Cuando se tengan casos de éxito se podrán utilizar para convencer a otros clientes.

SEGUNDO CAPÍTULO

**ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y SU
EFICACIA OPERATIVA**

SEGUNDO CAPÍTULO

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y SU EFICACIA OPERATIVA

2.1 ADMINISTRACIÓN. SU DEFINICIÓN Y FUNCIONES

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficacia metas seleccionadas.” Esta es una definición muy apropiada que nos brinda Harold Koontz,² quien señala que la administración se aplica a todo tipo y niveles de organizaciones, es decir, a organizaciones pequeñas, medianas y grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas.

La meta de la administración es crear un superávit, implicando un ambiente en el que las personas pueden alcanzar metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero y materiales.

Sus funciones se relacionan con la planeación, organización, integración de personal y control, elementos estos que presentan las etapas del proceso administrativo, los cuales consideran a la comunicación parte esencial en el desarrollo de todas sus fases.

Mediante la comunicación se integran las funciones administrativas y se vincula la empresa con su ambiente externo, asimismo, se determina si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Por lo tanto, se puede afirmar que:

² En su obra *Administración. Una perspectiva global*, 10ª ed., Editorial McGraw-Hill, México, 1994, p. 4.

LA COMUNICACIÓN HACE POSIBLE LA ADMINISTRACIÓN

Y esto es así, porque la comunicación es esencial en la selección, evaluación y capacitación del personal, para que las funciones se realicen eficientemente, a través de ella se identifican las necesidades de los clientes y se conoce la competencia, lo que permite a la empresa brindar productos y/o servicios con calidad.



Organizar

Determinar lo que debe hacer, quién y cómo lo hará.

Dirigir

Conducir y motivar a todas las partes involucradas y resolver conflictos.

Controlar

Vigilar las actividades a fin de garantizar que se cumplan de acuerdo con los planes.

Planificar

Definir las metas, establecer las estrategias y elaborar planes secundarios para coordinar las actividades

Proceso Administrativo

Planificar, organizar, dirigir, y controlar.

2.1.1 Planeación

Consiste en analizar información para ejecutarla en un futuro.

Se pretende fijar los objetivos a lograr, ordenar las prioridades, determinar los medios adecuados para la consecución de los objetivos y asegurar la efectiva aplicación de los mismos.

Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, definir las prioridades y determinar los medios a utilizar así como la correcta utilización y/o aplicación de estos en el logro del fin esperado. Es planear objetivos en vísperas de conocer las estrategias que permitan la realización y alcance de un proyecto. Es el estudio de realizar cualquier cosa para lograr una meta o un fin determinado.

Según Terry & Franklin es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".³

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos".

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados".

³ Definiciones de www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas".

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos".

"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias".

"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos".

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor".

Elementos del concepto

* Objetivo

El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.

* Cursos alternos de acción

Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.

* Elección

La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

* Futuro

La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Importancia de la planeación

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

Razones por las cuales es importante la planeación:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.

- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Principios de la Planeación

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Siendo los siguientes:

*** Factibilidad**

Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

*** Objetividad y cuantificación**

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada,

expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.).

* Flexibilidad

Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

* Unidad

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

* Del cambio de estrategias

Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación;
- b) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es "hacer a través

de otros" necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse;

- c) El objetivo sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d) Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente. No siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas.

Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en:

- a) Corto plazo. Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Estos, a su vez, pueden ser:
 - Inmediatos. Aquellos que se establecen hasta seis meses.
 - Mediatos. Se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis, o menor de doce meses.
- b) Mediano plazo. Su delimitación es por un periodo de uno a tres años.

- Largo plazo. Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Esta, a su vez, puede ser:

1. Estratégica. Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.
2. Táctica o funcional. Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.
3. Operativa. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

ETAPAS DE PLANEACIÓN

Propósitos

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.

La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.

Importancia de los propósitos

Al ser las aspiraciones generales de la empresa, la importancia de los propósitos queda fuera de discusión, aunque, fundamentalmente, dicha importancia radica en que:

- Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
- Permiten orientar a los responsables de la planeación, sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
- Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
- Son la razón de existencia del grupo social, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
- Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.

Premisas

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan.

Las premisas, de acuerdo con su naturaleza, pueden ser:

1. Internas. Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos. Algunas de ellas son variaciones en el capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de aquellos que los controlan (accionistas) y, a menudo, de los subordinados.
2. Externas. Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que, por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear.

Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Dos características primordiales poseen los objetivos, que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación:

- a) Se establecen a un tiempo específico.
- b) Se determinan cuantitativamente.

Estrategias

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Son cursos de acción general, porque se establecen a nivel estratégico; muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente cómo emplear los recursos, puesto que esto se efectúa en otras etapas de la planeación tales como los programas, los presupuestos y los procedimientos.

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir el más adecuado plan, minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Características

- a) Se avienen al concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas.
- b) Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzados los objetivos, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
- c) Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.

- d) Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica. Es decir, que una estrategia establecida para un área clave.
- e) Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

Políticas

Las políticas revelan las intenciones del gerente para los períodos futuros y se determinan antes de la necesidad de tales intenciones. Estas son guías generales, amplias y dinámicas, y requieren interpretación en su uso.

Una política define el área en las cuales se van a tomar decisiones, pero no indica la decisión. Las políticas señalan la dirección general sancionada que se debe seguir y las áreas. Manteniéndose dentro de esos límites predeterminados, pero con libertad para decidir dentro de las áreas estipuladas, el trabajo del gerente se ejecuta de acuerdo con la planeación general de la empresa.

Una política es una guía general verbal escrita o implicada que establece los límites que proporcionan la dirección y los límites generales dentro de los cuales tendrá lugar la acción administrativa.

Las buenas políticas son flexibles, relativamente fáciles de ser interpretadas y congruentes con las políticas de toda la compañía. De preferencia, las políticas deben constar por escrito, y muchos gerentes piensan que una política no existe realmente a menos que sea puesta por escrito.

Clasificación de las políticas

1. Las políticas, de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulen y con las áreas que abarquen, pueden ser:
2. Estratégicas o generales. Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
3. Tácticas o departamentales. Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
4. Operativas o específicas. Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por lo regular, se asignan a los niveles inferiores.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y deben contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa.

Asimismo su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme. En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

1. Externas. Cuando se originan por factores externos a la empresa, por ejemplo: la competencia, el gobierno, los sindicatos, las asociaciones comerciales e industriales, asociaciones profesionales, proveedores, clientes, etc.
2. Consultadas. Normalmente, dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose, así, estas políticas.

3. Formuladas. Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión, del personal en sus actividades.
4. Implícitas. En las actividades diarias de una empresa el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre en la organización.

2.1.2 Organización

La palabra organización viene del griego "organon", que significa: instrumento.

Organización mejor dicho es un organismo:

- A) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- B) Unidad funcional: Esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.
- C) Coordinación: precisamente para lograr un fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología.

Es un arreglo de las funciones que estimamos necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad

asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. Es un proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

Nosotros la definimos organización como una estructuración técnica 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.

- 1) La organización se refiere a "estructurar"; es quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.
- 2) Por lo mismo, se refiere a como deben ser las funciones, jerarquías y actividades.
- 3) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse, mas o menos remotamente ve al futuro, inmediato o remoto.
- 4) La organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica; nos dice en concreto cómo y quién va hacer cada cosa en el sentido de que puesto; y como lo va hacer.

La organización es el elemento técnico del proceso administrativo e incluye el desarrollo de una estructura intencional de papeles para el

desempeño eficaz, logrando esto a través de una planeación que identifique las necesidades y que esté dirigida al logro de las metas.

Se define como “la estructura técnica 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”.⁴

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.

ELEMENTOS DEL CONCEPTO

1. Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
2. Sistematización. Todas las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
3. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
4. Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

⁴ Op. cit. Supra 3 p. 212

5. Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

IMPORTANCIA

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

PRINCIPIOS

1. DEL OBJETIVO. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y

propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

2. ESPECIALIZACIÓN. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
3. JERARQUÍA. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e interrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.
4. PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad
5. UNIDAD DE MANDO. Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
6. DIFUSIÓN. Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

7. AMPLITUD O TRAMO DE CONTROL. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
8. DE LA COORDINACIÓN: Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.
9. CONTINUIDAD. Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

ETAPAS DE ORGANIZACIÓN

División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en trabajo.

Jerarquización

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí con precisión.

Departmentalización

La departmentalización se logra mediante una división orgánica se permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Tipos de departamentalización.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos:

1. Funcional. Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.
2. Por productos. Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
3. Geográfica o por territorios. Este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente, cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes.
4. Clientes. Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en los almacenes aunque puede también utilizarse en determinados mercados.
5. Por procesos o equipo. Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas, económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc., ya sea por la

capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso lo requiera.

TOPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Organización lineal

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Organización funcional o de Taylor

Su creador fue Frederick Taylor, propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

Organización staff

La organización staff surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Organización de matriz

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.

Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobre posición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto.

2.1.3 Integración de personal

Harold Koontz la define como “la función administrativa para cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional”.

Por su parte, Agustín Reyes Ponce señala que “integrar es definir y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.”⁵

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de nuestra empresa.

La planeación nos ha dicho ¿qué debe hacerse y cuando? La organización nos señala ¿quiénes?, ¿cómo? y ¿cuando? deben realizarlo.

⁵ Agustín Reyes Ponce op. cit. p.256

Debe proveerse a cada miembro de nuestra empresa, los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Las técnicas de integración de las personas:

- 1) Reclutamiento: tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.
- 2) Selección: tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.
- 3) Introducción: tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social de que formara parte, en la forma más rápida y adecuada.
- 4) Desarrollo: busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

La integración requiere un enfoque de sistema abierto; se lleva a cabo dentro de la empresa, la cual está vinculada con el ambiente externo. Por ello, deben tomarse en cuenta los factores internos de la empresa (políticas, ambiente, incentivos, etcétera).

Agustín Reyes Ponce señala que para que las personas se sientan miembros debidamente articulados en la empresa se requieren cuatro pasos: reclutamiento, selección, inducción y desarrollo.

Un punto de gran importancia es el diseño del puesto, el cual está estrechamente relacionado con los requerimientos del mismo. Se debe tener una clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto

que se va a llenar, es decir, se requiere analizar los requerimientos y diseñarlo de tal forma que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales.

Asimismo, los puestos deben evaluarse y compararse para que se pueda tratar en forma equitativa a sus titulares. Se deben considerar, para ello, las habilidades requeridas y las características personales que necesitan los prospectos a ocupar un puesto.

Otro aspecto de suma importancia es el relacionado con la evaluación del desempeño, ya que a través de ella se puede determinar quién tiene posibilidades de promoción a un puesto más alto, o bien, se detectan faltas que pueden arreglarse mediante la capacitación necesaria. También es relevante para el desarrollo administrativo, porque si no se conocen las cualidades y debilidades del personal, es difícil determinar si los esfuerzos de desarrollo son los correctos.

Ver el manual de bienvenida para un trabajador que se presenta desde la página 111 hasta la 129.

2.1.4 Dirección

Dirección viene del griego "dirigiere"; este se forma a su vez del prefijo "di", intensivo, y "regere": regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito "raj", que indica "preeminencia".

Es similar a la etimología con la de la palabra administración: una posición preeminente, ya que la dirección es el corazón o esencia de la administración.

Dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del

administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que cumpla en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

La dirección es la parte "esencial" y "central", de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

Si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena dirección.

Otra razón que nos permite conocer este elemento de la fase administrativa es que es de importancia y es real y humano.

La dirección de nuestra empresa supone que:

- A) Se delegue la autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".
- B) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases etc.
- C) Que establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados.
- D) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel.

Dirección. Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

ELEMENTOS DEL CONCEPTO

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.
5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización.

IMPORTANCIA

La dirección es trascendental porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

PRINCIPIOS

1. DE LA ARMONÍA DEL OBJETIVO O COORDINACIÓN DE INTERESES. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. IMPERSONALIDAD DE MANDO. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
3. DE LA SUPERVISIÓN DIRECTA. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
4. DE LA VÍA JERÁRQUICA. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos.

5. DE LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.
6. APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO. El conflicto es un problema, un obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

ETAPAS DE DIRECCIÓN

Toma de decisiones

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, y que algunos autores la consideran en la etapa de planeación.

Integración

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los

planes. Comprende recursos materiales así como humanos; estos últimos son los más importantes para la ejecución.

Motivación

La palabra motivación tiene tantas definiciones como la palabra administración. Las que siguen son varias definiciones que comenzarán a ayudarnos a entender este concepto elusivo.

Motivación es la predisposición a actuar en una manera específica dirigida a un objetivo. (Hellriegel y Slocum)

Motivación puede definirse como el estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular. (Gibeon)

El término motivación se refiere a un comportamiento dirigido a un objetivo.

El comportamiento dirigido a un objetivo está caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones entre actividades voluntarias para alcanzar objetivos. (Chung)

1. Jerarquía de las necesidades, de Maslow. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

a. Básicas

- Fisiológicas: Aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc.

- De seguridad: La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
- Amor o pertenencia: Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
- De estimación: La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

b. Crecimiento

- Realización personal: El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

Estas necesidades se satisfacen en el orden en que se han anotado; de esta manera, cuando la necesidad número uno ha sido satisfecha, la número dos se activa, y así sucesivamente.

Cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, es cuando se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento. Maslow representa gráficamente su teoría mediante una Pirámide.

2. Teoría de motivación e higiene, de Herzberg. Propone dos niveles de necesidades:

- a) Factores de higiene o mantenimiento. Que son aquéllos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como el tipo

de teorías de contenido de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios, etc.

b) Motivadores. Que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad, y el trabajo mismo.

3. Motivación de grupo. Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

a) Espíritu de equipo. El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.

b) Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que éste se autorrealizará con la obtención de los objetivos.

c) Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

d) Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueve la eficiencia del personal.

e) Eliminación de prácticas no motivadoras. Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas:

- Control excesivo.
- Poca consideración a la competencia.

- Decisiones rígidas.
- No tomar en cuenta los conflictos.
- Cambios súbitos.

Los motivos son expresiones de las necesidades de una persona; en consecuencia, son personales e internos (Davis).

La motivación se refiere a dedicar esfuerzo hacia un objetivo (Dubrin).

Comunicación

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

De tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.

2.1.5 Control

Control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Es la recolección sistemática de datos; para conocer la realización de los planes.

Todo control implica, necesariamente la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado: tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

El control cierra el ciclo de la administración los controles son medios de prevención.

Es necesario distinguir las operaciones de control, de la función de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación se necesite se requiere mayor control. El control como función solo corresponde al administrador.

El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, suponga siempre una base de comparación previamente fijada.

Hay veces que en esta base son "realizaciones anteriores", meras estimaciones empíricas, etc. Pero no se podría decir que se controla algo, si lo obtenido no se "valoriza", y, para ello, se compara con "algo".

De ahí la regla de afinar y perfeccionar los estándares, como un medio de preparar el control.

Su proceso y reglas de nuestro control son:

- a) Establecimiento de los medios de control.

- b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valoración de los resultados.
- d) Utilización de los mismos resultados.

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".

Sus etapas:

Los estándares:

Representan el estado de ejecución deseado; de hecho, son los objetivos definidos de la organización. Son guías con base en las cuales se efectúa el control.

La medición de resultados:

Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida que deben ser definidas conforme a los estándares.

La corrección:

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

La retroalimentación:

Es básica en el proceso, pues mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo a través del tiempo.

Para que el control sea efectivo, debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo así clasificarse en:

- a) Control preliminar: Se efectúa antes de realizar actividades.
- b) Control concurrente: Se realiza simultáneamente a la realización de actividades.
- c) Control posterior: Se aplica después de haber realizado las actividades.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL EFICAZ

A pesar de que existen planes de organización bien concebidos, éstos fracasan porque los miembros de la organización no los comprenden. Un aspecto que ayuda en gran medida a la comprensión de la organización es la elaboración de manuales (de organización, procedimientos, bienvenida), en donde muestre la filosofía de la empresa, así como la misión, sus objetivos, etcétera.

Asimismo, es imprescindible realizar reuniones con el personal (capacitación) con el fin de explicar los aspectos fundamentales de la organización y motivar al personal a integrarse (como equipo) a la empresa.

La cultura organizacional es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros de una organización. También fija la imagen de la empresa y establece reglas implícitas sobre la forma en que se deben comportar las personas.

La eficacia de una organización recibe la influencia de la cultura organizacional, que afecta la forma en que se llevan a cabo las funciones administrativas. Los líderes deben crear un clima favorable para la empresa, y ellos deben servir como modelos de los papeles a desempeñar, estableciendo los estándares para el desempeño, motivando a los empleados, haciendo que la empresa sea especial.

La visión clara de un propósito común fomenta el compromiso.

Cuando el personal participa en el proceso de toma de decisiones y ejerce la autodirección y el autocontrol, se siente comprendido con sus propios planes. Sin embargo, es necesario reforzar los valores adoptados mediante recompensas e incentivos.

2.3 HERRAMIENTAS DE LA MEJORA OPERATIVA

La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- Identificar los procesos clave de la empresa.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- Definir los límites del proceso.
- Medir el funcionamiento del proceso.

- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (Vg.: elaboración de una factura).

Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio interfuncionales eficaces, y sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

Durante muchos años, casi todas las organizaciones empresariales se han organizado verticalmente, por funciones. Actualmente, la organización por procesos permite prestar más atención a la satisfacción del cliente, mediante una gestión integral eficaz y eficiente: se produce la transición del sistema de gestión funcional al sistema de gestión por procesos. La gestión por procesos se desarrolla en tres fases, después de identificar los procesos clave y asignar las responsabilidades (propietarios y equipos).

Las herramientas para la mejora de la calidad: Tabla de aplicaciones
A continuación se enumeran todas las fases a realizar en cualquier proceso de mejora de la Calidad y las posibles herramientas de mejora que se pueden aplicar en cada una de las fases y etapas.

Cada herramienta de mejora se desarrollará individualmente en los próximos capítulos

Análisis de costo-beneficio

Concepto: Un análisis de costo-beneficio se utiliza para determinar si los beneficios de un proceso o procedimiento dado están en proporción con los costos. Se aplica frecuentemente para determinar cuál de las distintas opciones ofrece mejor rendimiento sobre la inversión. Esta herramienta es especialmente útil en Proyectos de mejora de la calidad, cuando un equipo está evaluando las alternativas de solución a una situación determinada.

Cómo interpretar un análisis de costo-beneficio: Aunque no es una ciencia exacta, se trata de un sistema muy útil para identificar todos los costos y beneficios que se esperan de una solución propuesta. Dado que la cuantificación económica no resulta fácil en ocasiones, la pregunta a formularse debería ser: ¿Cuál de las soluciones ofrece los mayores beneficios en relación con los recursos invertidos? en vez de ¿Qué solución es la más barata? Además, incluso una solución con una relación de costo-beneficio óptima puede desestimarse a causa de otros factores más importantes.

Cómo elaborar un análisis de costo-beneficio:

1. Estimar los costos de inversión.
2. Estimar los costos operativos adicionales anuales.
3. Estimar los ahorros de costos anuales.
4. Clasificar el impacto de las alternativas estudiando qué problemas eliminan.
5. Evaluar la satisfacción del cliente eliminando las alternativas que lo reduzcan.
6. Calcular los costos operativos anuales netos.

7. Calcular los costos anuales de los costos de inversión.
8. Calcular los costo
9. Los totales anuales (suma de los anteriores).
10. Revisar los datos y clasificar las alternativas según orden relativo de importancia.

2.3.1 VENTAS Y COMPRAS

VENTAS

Es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas.

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Funciones:

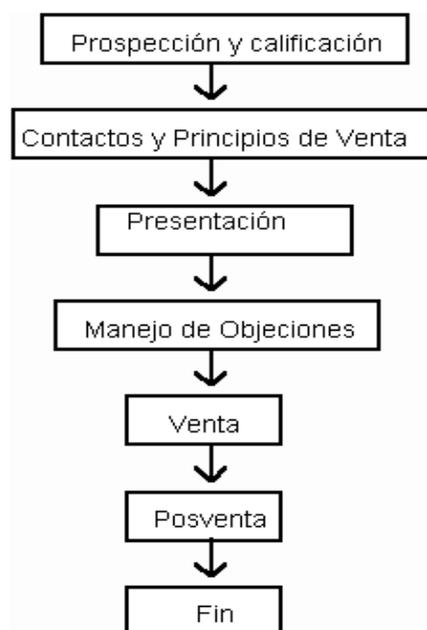
1. Desarrollo y manipulación del producto: Consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia, su envase, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre.

2. **Distribución física:** Responsabilidad que cae sobre el gerente de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.
3. **Estrategias de ventas:** son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.
4. **Financiamiento de las ventas:** Las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores. Para financiar ventas a plazo es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.
5. **Costos y Presupuestos de Ventas:** Para controlar los gastos y planear la ganancia, el ejecutivo de ventas, previa consulta con el personal investigador del mercado con el de contabilidad y el de presupuestos, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.

6. Estudio de mercado: El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.
7. Promociones de venta y publicidad: Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fabrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.
8. Planeación de Ventas: El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.
9. Servicios técnicos o mecánicos: Corresponde a los gerentes de ventas cuyos productos mecánicos requieren de servicios de instalación y técnicos, establecer normas al respecto; tener el equipo y los locales destinados por la empresa vendedora para tal servicio.

10. Relaciones con los distribuidores y minoristas: Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y ajuste, informarles sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.
11. El personal de ventas: Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.
12. Administración del departamento de ventas: Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.

PROCESO DE LAS VENTAS



COMPRAS

En un negocio de materiales, la compra es una de las labores clave que impacta directamente a las utilidades.

Un sistema de compras eficiente le permitirá al negocio contar con los productos necesarios para no caer en el desabasto (que pueda ocasionar pérdida en ventas), ni sobre inventariarse (que significa dinero que no está siendo utilizado).

Para poder mantener una sana relación con los proveedores y asegurar el suministro de materiales, se debe tener especial cuidado con los compromisos de pago que se adquieren. Solamente con una programación adecuada de pagos, el negocio será capaz de cumplirlos puntualmente, evitando así problemas más graves que dañen su relación con el proveedor.

En suma, un negocio de materiales con un sistema de compras bien administrado, logrará mejorar tanto las ventas, la disposición y la rentabilidad de los productos, como la relación con sus proveedores.

Para asegurar un buen sistema de compras, deben considerarse los siguientes aspectos:

1. Enfoque a los productos importantes.
2. Política de reposición de inventarios.
3. Ordenes de compra y recepción de productos.
4. Cuentas por pagar.

TERCER CAPÍTULO

ANÁLISIS Y DISEÑO DE MEJORA OPERATIVA

TERCER CAPÍTULO

ANÁLISIS Y DISEÑO DE MEJORA OPERATIVA

3.1 ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS?

Analizar es separar las partes de un todo (sistema) para estudiarlas por separado, es decir, para analizar cada una de dichas partes, se puede entender la importancia que tiene esta función, así como la responsabilidad que tienen de hacerlo con eficiencia. Y más importante es el dar soluciones a los problemas o errores que se encuentren a través de dicho análisis, sobre todo porque mediante éste se puede diseñar o rediseñar un sistema cuyos elementos faciliten la toma de decisiones con eficiencia.

El análisis y diseño de sistemas tienen como fin estudiar los procesos (funciones) que se desarrollan o van a desarrollar en una organización, y esto con el propósito de llevar a cabo las operaciones con eficacia.

Los analistas de sistemas valoran la manera en que funcionan los negocios, examinando la forma que llevan a cabo las operaciones, con el fin de mejorar los procesos organizacionales. Esta actividad tiene lugar cuando se va a crear una empresa o cuando es necesario rediseñarla.

Aspectos tales como contaminación, salud, seguridad, economía, etcétera, deben considerarse para diseñar un sistema, para lo cual es imprescindible tomar en cuenta las interacciones internas entre sus componentes. Por ejemplo, la función contable dentro de una organización, está relacionada con las demás áreas debido a que lleva los registros de las actividades y manipula los datos de manera que éstos puedan ser eficazmente utilizados por los gerentes para sus

decisiones. Aquí cabe mencionar que, dentro de un sistema llamado empresa, el departamento de Contabilidad es considerado como subsistema de este sistema, y a su vez, dicho departamento puede ser un sistema integrado por otros subsistemas (como caja, por ejemplo). La interacción que tiene este Departamento de contabilidad es realmente notoria: desde el punto de vista del gerente de producción, contabilidad proporciona informes sobre datos de costos, reportes especiales sobre la operación del sistema de producción, provee de servicios para procesamiento de datos.

También, para el análisis y diseño de sistemas, debe tomarse en consideración la interacción en el conjunto.

Aquí cabe mencionar que dentro de un sistema es muy relevante la organización. Organizar es una función que comprende dos procesos básicos el desarrollo del marco estructural de la empresa y la definición de las relaciones administrativas y operativas. Si este sistema, es decir, si la estructura y las relaciones no se conciben bien, no se producirán operaciones eficientes. Por ello, se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo en el desarrollo de una empresa en donde, además, exista también una comunicación.

La continua mejora de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de la organización.

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto. Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

Técnicamente, puede haber dos clases de mejora de la calidad. Mediante un avance tecnológico, o mediante la mejora de todo el proceso productivo. A la hora de mejorar, es mejor centrarse en algunos aspectos, sin dispersar esfuerzos.

Si tecnológicamente no se puede mejorar, o no tiene un costo razonable, la única forma de mejorar el producto, es mediante un sistema de mejora continua.

Siempre hay que intentar mejorar los resultados. Lo que lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.

La mejora continua, la entiendo como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días". Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos requerimientos superiores. Por lo que necesitaremos obtener un rendimiento superior en nuestra tarea y resultados del conjunto de la organización.

Es mejor mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, que dejar las cosas tal como están, tener altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no es fiable ni homogénea.

Como conclusión, sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de calidad, ni tomar decisiones acertadas ni cumplir las metas y objetivos.

Hablar del Mejoramiento Continuo es hablar de calidad; y hablar de calidad es hablar de ciencia, educación y paradigmas o la de la forma que tenemos de ver las cosas.

La ciencia ha sentado las bases de nuestro conocimiento y por ende de nuestra educación. De esta manera también ha sido la generadora de varios de nuestros paradigmas al señalar varios hechos como verdades absolutas.

El problema del término “verdad absoluta” es el hecho de que al encontrar una solución supuestamente universal a un problema, la mayoría de los individuos ya no continuamos con la comprensión del mismo y, por lo tanto, no avanzamos en el proceso de mejora continua.

El entender este proceso significa comprender el hecho de que no hay soluciones únicas a los problemas, sino varias, todas ellas susceptibles de ser mejoradas.

Este principio se aplica tanto a las personas como a las organizaciones donde laboran. Las actividades que realizamos en nuestra vida cotidiana, tanto de manera personal como organizacional, pueden mejorarse para crear individuos y organizaciones más competitivos en todos los campos posibles.

Hablando en el sentido de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, ya no se puede decir que tal vez podrían implementar el proceso de mejora continua, sino que deben de aplicarlo lo más pronto posible si quieren continuar compitiendo en un mundo globalizado, con cada vez menos fronteras comerciales, con cada vez más competencia y donde la sociedad exige cada vez más servicios y productos de calidad, a un bajo costo y en un tiempo corto.

La mejora continua permite, entre otras ventajas reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad

intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc.

Ahora bien, se reconoce que existen varias barreras que se interponen en la buena implementación del proceso de mejoramiento continuo, tanto en los individuos como en las organizaciones.

En primer lugar nuestra propia educación que nos ha impuesto la cultura de no cuestionar paradigma alguno y detenernos en la búsqueda de una mejora solución al encontrar la primera respuesta correcta; esto nos lleva a la segunda barrera que es la falta de exigencia de un aprendizaje continuo y permanente. La mayoría de los individuos huye a todo lo que tenga que ver con libros, capacitación, evaluaciones, etc., y sólo acuden a ellos cuando son obligados; esto nos lleva a una tercera barrera: la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, conceptos que en muchos individuos no se encuentran muy arraigados. Y por ultimo, aunque tal vez sea la barrera principal, tenemos el miedo al cambio, el cual ciega a individuos y organizaciones impidiéndoles darse cuenta que lo que ayer les funciono hoy ya los está retrasando en este mundo que se mueve y avanza más rápido cada día.

Vencer estas barreras no es fácil ni rápido. Se requiere tiempo, recursos de todas las clases y, sobretodo, se requiere compromiso. Lo principal es entender que este proceso no se trata solo de mejorar lo que siempre se ha hecho sino encontrar nuevas formas de hacerlo. Esto implica muchos cambios, como el hecho de aprender a trabajar en equipo dejando a un lado el viejo esquema en donde uno piensa y los demás trabajan y adoptando otro donde todos piensen y trabajen para mejorar.

Lo más importante de todo esto es no ver a la mejora continúa como una forma o procedimiento laboral, sino como una forma de vida. Al hacerlo podremos crecer como individuos y por ende las

organizaciones también crecerán. El camino es arduo, pero al final vale la pena intentarlo.

3.2 CICLO DE VIDA Y DESARROLLO DE SISTEMAS. SUS FASES⁶

3.2.1 Identificación de oportunidades, problemas y objetivos

Esta etapa es crítica para el éxito del sistema, ya que se requiere de observaciones honestas sobre lo que sucede en una empresa. Las oportunidades son situaciones que se considera pueden mejorarse, lo que permite que la empresa gane un avance competitivo.

También es muy importante la identificación de objetivos, ya que se debe conocer lo que esta intentando hacer la empresa, con el fin de diseñar un sistema eficaz para el logro de los mismos.

SISTEMA DE MEJORA CONTINUA:



⁶ KENDALL & KENDALL, Análisis y diseño de sistemas, 3ª ed., México, Prentice Hall, 1997, pp. 8-13

1. Planificar:

Involucrar a la gente correcta

Recopilar los datos disponibles

Comprender las necesidades de los clientes

Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados

¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?

Desarrollar el plan/entrenar al personal

2. Hacer:

Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas

Recopilar los datos apropiados

3. Verificar:

Analizar y desplegar los datos

¿Se han alcanzado los resultados deseados?

Comprender y documentar las diferencias

Revisar los problemas y errores

¿Qué se aprendió?

¿Qué queda aún por resolver?

4. Actuar:

Incorporar la mejora al proceso

Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa

Identificar nuevos proyectos/problemas.

CICLO DE LA MEJORA CONTINUA

El mismo, consta de cuatro etapas que son:

1. El Diagnóstico

2. La Planificación
3. La Ejecución
4. Y, la Evaluación

El *Diagnóstico* tiene por objetivo fundamental tener y apreciar de manera clara y precisa el estado y evolución de la empresa, permitiendo de tal forma definir los problemas que aquejan a la misma, como así también las causas que le dan origen.

En la *Planificación* se visualiza la diferencia entre la situación en la cual se encuentra y aquella a la cual se pretende llegar, identificando en primer lugar las soluciones posibles, para pasar luego a seleccionar aquellas que más se adaptan en función a las restricciones existentes, definiendo las acciones a desarrollar para su puesta en práctica.

La *Ejecución* implica llevar a cabo tanto la preparación del personal, como la implantación de los sistemas de control e información, y las acciones tendientes a la superación de problemas, desvíos e irregularidades.

Por último tenemos la *Evaluación*, como acción tendiente a comparar de manera continua las desviaciones acaecidas, como también el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Luego, y por medio de un *Cuadro de Mando Integral* se permite el Diagnóstico permanente de la organización, permitiendo las correcciones en los planes, y de tal forma desarrollar las medidas correctivas que hagan factible la consecución de los objetivos y metas estratégicas.

En este Cuadro de Mando Integral tendrá especial relevancia los *niveles de desperdicios* en las diversas actividades y procesos, de manera tal que persiguiendo la disminución o eliminación sistemática

de las mismas se logren periódicamente mayores niveles de rentabilidad.

Es fundamental como se dijo al inicio de éste punto, conocer con la mayor precisión posible tanto el estado y evolución de la empresa, como las causas raíces que lo originan. Sólo de tal forma se lograrán idear maneras eficaces y eficientes de superarlas.

Debe aclararse que no necesariamente debe encontrarse la empresa en una situación anómala o negativa para dar lugar a un proceso de mejora.

Este proceso de mejora debe y deberá ser siempre el resultado entre un objetivo establecido y la situación actual, debiendo buscarse cuales son los factores o situaciones que impiden o pueden frenar el logro de tal meta, buscando por tal motivo llegar a la causa raíz, de modo de encontrar los mejores medios o métodos para hacer factible los objetivos establecidos.

3.2.2 Determinación de los requerimientos

En esta fase se debe tener relación con las personas que integran la empresa con el fin de obtener información objetiva, para conocer las necesidades de las mismas con relación a sus funciones.

Las entrevistas, cuestionarios, observación del comportamiento y del ambiente, son herramientas muy útiles para llevar a cabo esta etapa.

3.2.3 Análisis de las necesidades del sistema recomendado

toman en la empresa, para este efecto es útil utilizar diagramas de flujo, histogramas, etcétera.

Cuando ya se obtuvieron los datos requeridos y se realizó el análisis respectivo, es necesario escribir los resultados objetivos, a manera de conclusión, con el fin de tener las bases para continuar con la siguiente fase.

3.2.4 Diseño del sistema recomendado

Aquí se utiliza la información recopilada para realizar el diseño lógico del sistema. Se diseñan procedimientos precisos con el objetivo de lograr eficiencia en la empresa.

En esta fase deben considerarse las etapas del proceso de administración, sin dejar de lado ningún aspecto o paso de su metodología, es decir, no debe olvidarse ningún elemento de cada etapa, para lograr realmente la calidad total del sistema.

3.2.5 Desarrollo y estructuración

En esta fase se trabaja con los líderes (ejecutivos de alto nivel) y con los demás integrantes de la empresa para precisar los detalles del sistema y, en su caso, corregir los aspectos pertinentes.

3.2.6 Implantación

La implantación del sistema debe ir acompañada de un plan de capacitación, con lo cual se hará participar a los integrantes, quienes se sentirán parte del mismo al comprender los objetivos y metas del sistema.

3.2.7 Evaluación

Esta fase es imprescindible, ya que a través de ella se revisan los resultados y se pueden detectar conflictos o problemas que han perjudicado en la buena marcha de las funciones.

La evaluación debe llevarse a cabo en cada una de las fases, con el fin de prever o detectar fallas en el sistema.

3.3 HABILIDADES PARA DISEÑAR CON EFICACIA UN SISTEMA

Para lograr un diseño eficaz de sistemas administrativos se deben tomar en cuenta cuatro clases de habilidades.

Habilidad técnica: Conocimiento y pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos.

- Habilidad Humana: Capacidad para trabajar con personas, es el trabajo en equipo, crear un ambiente en el que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones.
- Habilidad conceptual: Capacidad de ver la "imagen de conjunto", de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.
- Habilidad de diseño: Capacidad para solucionar problemas en beneficio de la empresa.

3.3.1 Oportunidades de mejora

El analista debe ser capaz de detectar los problemas y darles solución a través de las mejoras, de cambios, en los procesos.

Señala Kendall, que las oportunidades deben ser concebidas como el anverso de los problemas. Lo que surge de un problema perturbador para algunos, puede ser cambiado en oportunidad de mejora, es decir, una oportunidad para cambiar en beneficio de la organización.

CUARTO CAPÍTULO

ASPECTOS IMPORTANTES DE LOS INVENTARIOS

CUARTO CAPÍTULO

ASPECTOS IMPORTANTES DE LOS INVENTARIOS

4.1 MANEJO DE ESPACIOS DE ALMACENAMIENTO

El manejo de almacenamiento es un factor que contribuye a los productos en el almacén se dañen y que dificulta la administración de los mismos, es la falta de limpieza, orden y acomodo.

Aunque un negocio de materiales está en contacto constante con el polvo, no es pretexto suficiente para tener descuidada el área de almacén, al contrario debe ser un aliciente para redoblar esfuerzos a implementar programas de orden y limpieza en esta área.

La limpieza evidencia inmediata problemas que antes permanecían ocultos por el desorden y la suciedad. Con la limpieza aparecen productos averiados, olvidados y sin movimiento. Y, por otra parte, al ordenar los espacios de almacenamiento queda a la vista el mal estado de las instalaciones y el equipo.

Es importante mantener una lógica de almacenamiento y acomodo que minimice la merma, disminuya el descontrol de las existencias, mantengan la integridad de los productos y que brinde al cliente final una buena imagen del negocio.

Antes de pensar en posibles ampliaciones o en otras alternativas para aumentar la capacidad de almacenamiento es necesario verificar si están aprovechando al máximo los espacios disponibles en el negocio. Para ello, es necesario llevar a cabo acciones concretas y constantes de limpieza.

Los problemas que se tienen que resolver son los siguientes:

1. Mal estado de los productos, los muebles y el área de almacén en general.
2. Productos olvidados y sin movimiento.
3. Dificultad para trabajar, tanto lo que se refiere al tráfico de gente como al manejo de la mercancía.
4. Dificultad para administrar los inventarios, para localizar los productos y manejarlos debidamente.
5. Dificulta para realizar conteos físicos.
6. Proyectar una mala imagen del negocio a los trabajadores y sobre todo a los clientes.
7. Daño de equipo de oficina como computadoras, teléfonos, y copiadora por causa de polvo.

Ver pagina 109 y 110.

4.1.1 Distribuir espacios de almacenamiento

Para lograr esto necesitamos un método, como ya hemos mencionado, existen tres actividades que se deben realizar para lograr un manejo eficiente de los almacenes:

- a. Liberar espacio en el almacén.
- b. Acomodar el inventario.
- c. Mantener el almacén limpio y ordenado.

La clave para liberar espacio en el área de almacén es hacer una limpieza inicial. Es una tarea que se realiza una sola vez y consiste en despejar el área de almacén para facilitar la operación del negocio.

Ver las fotografías que se presentan en la pagina 130.

4.1.2 Crear un plano de almacenamiento

Para llevar acabo la limpieza inicial debe elaborarse un programa que prevé lo siguiente:

1. ¿Qué se va a hacer?

Son todas aquellas tareas que deben realizarse para lograr que el almacén alcance el estado deseado. Algunos ejemplos de las actividades son:

- a. Eliminar todo lo que pudiera ser considerado basura.
- b. Designar un lugar apropiado para los productos que no son basura, pero que tampoco son productos en venta (llantas, herramientas para los vehículos, maquinaria, etc.) lo mejor es sacarlos del negocio.
- c. Devolver a los proveedores el material de promoción caduco o que no se utiliza.
- d. Si se tienen contenedores vacíos (por ejemplo: tambos) buscar la forma de regresarlos al proveedor para liberar espacios.
- e. Identificar la pedacería de acero y saldos de otros productos para venderlos.

- f. Deshacerse de los productos que se encuentren en mal estado (incompletos, rotos, descompuestos, etc.) que no puedan ser vendidos a precio normal.
- g. Localizar áreas rincones en donde se acumulan objetos varios y suciedad.

Esta lista proporciona algunos ejemplos de actividades que deben llevarse a cabo en la limpieza inicial.

2. ¿Quién lo va hacer?

Todas las actividades deben distribuirse entre diferentes personas, teniendo cuidado de no asignar una sola tarea a muchas personas para evitar que pierdan el tiempo.

Para llevar a cabo la limpieza inicial del negocio, se recomienda formar un equipo, no es aconsejable llevarla a cabo en forma individual debido a la naturaleza de las actividades que deben realizarse ya que se tomaría mucho más tiempo. Al formar el equipo, se debe asignar a un responsable general de la tarea.

Por otra parte, es aconsejable que las personas que conformen el equipo tengan algún tipo de contacto directo con el almacén.

3. ¿Cuándo se va hacer?

Una vez que se han identificado las actividades a realizar, y que se han asignado responsables a cada una de ellas, se deben determinar los días para llevarlas a cabo.

Ver el plano de almacenamiento de la página 131.

Ver en la página 106 y 107 el calendario.

4.1.3 Señalizar espacios

Acomodar el inventario además de la limpieza hay otro aspecto que hace que los espacios del almacén tengan una mejor imagen, y sobre todo, que sean más funcionales para la operación del negocio: el acomodo.

El acomodo requiere un plan de implementación que permita rediseñar los espacios en el almacén, aprovechar al máximo los muebles que se tienen, tomar decisiones de redistribución o de compra de muebles cuando sea necesario. Para seguir este plan, se necesita:

- Cinta métrica
- Personal disponible
- Rotafolios cuadriculados
- Haber realizado la limpieza inicial del almacén.

Los pasos del plan de implementación de acomodo son:

1. Dibujar los espacios de almacenamiento actuales en un plano.
2. Identificar como mejorar el acomodo del área y proponer alternativas.
3. Asegurarse que los cambios son posibles.
4. Realizar un nuevo plano de los cambios.
5. Elaborar un plan de acomodo.
6. Adquirir el equipo de almacenamiento necesario.

7. Ejecutar el plan de reacomodo.
8. Elaborar y ejecutar un plan de señalización.

Se presenta el cambio del inventario que se realizo en la pagina 135.

4.2 CONTROL DE EXISTENCIAS

En el proceso de control de inventario suele haber fallas, que se deben entre otras situaciones, a las siguientes:

- Se compra mucho más producto del necesario.
- La mercancía desaparece misteriosamente.
- Se entregan productos de "mas" a los clientes por error o intencionalmente.
- Hay viajes de materiales que no se registran, etc.

Sea cual sea el sistema de información que se utilice para el control de inventarios, todo movimiento de entrada o de salida de productos se debe dar de alta. Independientemente si se utilizan datos impresos, una hoja de cálculo en la computadora, un programa como la herramienta de control básico o a un sistema como el SAE. Lo importante es que diariamente se actualicen las existencias en almacén.

Ser disciplinados en la actuación de inventarios, es el primer paso para mantenerlos en orden lo que permitirá contar con información real y valiosa para la toma de decisiones certeras en el negocio.

4.2.1 Registro de entradas y salidas

Los problemas que tenemos que resolver son:

1. Acumulación de trabajo por no registrar las entradas y salidas de los productos en el momento en que suceden.
2. Desconocer las existencias reales de cada producto en determinado momento.
3. Incremento en las mermas por falta de controles.
4. Errores en el sistema de información.

Para un adecuado control de existencias, es necesario haber elaborado un "Catálogo de productos". Si no se cuenta con este catálogo va a ser muy difícil establecer los controles necesarios.

Para lograr lo comentado anteriormente si se quiere lograr un control adecuado de las entradas y salidas en el almacén, primero que nada, es necesario que se identifiquen los tipos de movimientos de mercancía que existen en el almacén.

- a. Recepción al proveedor.
- b. Recepción y salida por traspaso entre almacenes.
- c. Recepción por devolución del cliente.
- d. Salida por venta.
- e. Salida por devolución al proveedor.
- f. Salida por merma.

4.3 CONTEO FÍSICO

El conteo físico es el proceso mediante el cual se hace una verificación física de las existencias en inventario, con el fin de detectar las diferencias encontradas entre las existencias físicas y el inventario que se tiene en el sistema.

Es común que debido al trabajo que implica, el conteo físico, sea algo que se "deja para después". El gran inconveniente de postergar esta tarea, es que impide realizar otras acciones de mejora en la administración del negocio, ya que tener las existencias equivocadas, ocasionará que también las compras, las estrategias de venta y los datos en los reportes financieros, estén equivocados.

Los problemas primeramente que tenemos que resolver son:

1. Errores en el sistema de información.
2. Malas decisiones de la compra por falta de información
3. Análisis financieros incorrectos.
4. Desconocimiento del nivel de mermas en el negocio.
5. Productos dañados y sin movimiento.

Para poder realizar el conteo físico, es necesario tener elaborado un "catálogo de productos" como ya mencionado anteriormente. Si no se tiene este catálogo va a resultar muy difícil realizar el conteo de cada uno de los productos.

Pareciera que las diferencias de inventarios son parte normal del negocio de los materiales de construcción, tan es así, que en ocasiones

se les considera un mal necesario. Es obvio que el problema de las fugas radica en la falta de controles, sin embargo, muy poco se hace para implementarlos.

Para evitar estas diferencias es necesario contar con un procedimiento de conteo físico de inventarios que considere las siguientes fases:

- a. **Conteo Inicial:** Sólo se realiza en una ocasión y sirve para ajustar las existencias de manera inicial.
- b. **Conteo cíclico:** Sirve para mantener el nivel de existencias actualizado y detectar mermas de producto no registradas.

4.3.1 Conteo inicial

1. Imprimir un listado de los productos que maneja el negocio.

Utilizando el sistema de información que se tenga en el negocio, se deben imprimir un listado con todos y cada uno de los productos.

El listado debe especificar para cada producto la clave, descripción, y un espacio para anotar las existencias reales.

Si es posible, el listado se debe imprimir sin las existencias registradas en el sistema para no dar lugar a que el personal que realice el conteo anote la misma cantidad que arroja el sistema sin contar los productos.

2. Hacer un equipo de trabajo y fijar la hora y día para la actividad.

Esta tarea no se puede llevar a cabo si no se planea con anticipación quiénes serán los encargados de hacerla y la fecha en que se realizará.

Se debe elegir a los empleados que formarán parte de este equipo, asignar un responsable general de la tarea y buscar que el equipo se comprometa verdaderamente.

No se debe permitir que el conteo físico afecte la operación diaria del negocio. De preferencia se debe realizar cuando el negocio permanece cerrado.

3. Dividir el listado entre los responsables.

Es importante que la repartición de las tareas para realizar el conteo sea equitativa, se debe tomar en cuenta el número de líneas, la cantidad de productos y el esfuerzo que implica contarlos.

Hay que asegurarse que las tareas de las personas sean equivalentes en estos términos, para no originar conflictos o disgustos.

4. Llevar a cabo el conteo.

Una vez que se ha asegurado que el personal cuenta con las herramientas para llevar a cabo el conteo.

Este conteo inicial se debe hacer una sola vez, de corrido y en el menor tiempo posible. Dependiendo de la cantidad de gente que se asigna a la tarea y de la cantidad de productos que maneja el negocio, se determinará el tiempo que debe tardar esta actividad.

5. Supervisar al azar.

Para que el personal tenga conocimiento de que se está supervisando el conteo, hay que presentarse con ellos en algún momento, y revisar su trabajo. En caso de que se encuentren errores graves debido a que

inventaron información, o a que se dejaron fuera algunos productos, debe llamárseles la atención y pedirles que cuenten de nuevo los productos en donde hubo error.

6. Actualice las existencias en el sistema.

Conforme el personal vaya entregando las hojas con las existencias reales, se deben actualizar en el sistema. En estas hojas hay que marcar los productos en los que se hayan encontrado diferencias para poder continuar con el siguiente paso.

7. Encontrar las causas de las diferencias y tomar medidas de control.

El conteo físico inicial es un esfuerzo necesario más no suficiente.

En este punto se deben ver las causas de las diferencias en los niveles de existencias de los productos. Posteriormente se debe acordar las medidas que se tomarán para evitar esta situación en un futuro.

4.3.2 Conteo cíclico

Guía de conteo cíclico

1. Asegurar de tener los productos clasificados en A y B

Los productos A son los que representan hasta el 80% de las ventas mientras que los B son el 20% restante.

Esta clasificación ayuda a que se reparta la tarea, haciendo mas frecuente el conteo de los productos A. El responsable de hacer la clasificación es el dueño del negocio.

2. Asegurarse de tener los productos divididos en familias con cantidades de productos.

Una vez que se tienen las familias divididas, se deben saber cuantos productos se manejan dentro de cada una de ellas para poder distribuir el conteo y programar cuando se llevará a cabo.

3. Elaborar el calendario de conteo físico.

Elaborar el calendario para realizar el conteo físico de manera que todos los productos se cuenten 3 veces en el año. En este mismo calendario se deben programar el conteo mensual, únicamente para los productos A.

4. Haga un equipo de trabajo y fije hora y día para la actividad.
5. Divida el listado, repartiendo el conteo entre los responsables.
6. Lleve acabo el conteo.
7. Supervise al azar.
8. Actualice las existencias en el sistema.
9. Encuentre las causas de las diferencias y tome medidas de control.

QUINTO CAPÍTULO

COMPRAS Y VENTAS

QUINTO CAPÍTULO

COMPRAS Y VENTAS

5.1 ENFOQUE DE PRODUCTOS IMPORTANTES

Entre la gran cantidad de productos que se manejan en un negocio de materiales, solo algunos tienen mucho movimiento, mientras que la mayoría tienen un desplazamiento más lento.

Los productos importantes son los que tienen mayor peso sobre las ventas, mismos que al tener mas movimiento, requieren de revisores mas frecuentes y un monitoreo mas cercano.

Es importante identificar cuales son los productos importantes para un negocio, por una razón muy sencilla. No es necesario revisar todos los productos con la misma frecuencia. Para poder determinar qué tan seguido se habrá de realizar la revisión, es necesario clasificar los productos de acuerdo a contribución en las ventas totales.

5.1.1 Clasificar productos A y B

Para clasificar los productos A y B es necesario realizar lo siguiente:

1. Obtener una lista de las ventas mensuales de cada uno de los productos.
2. Ordenar los productos de mayor a menor venta.
3. Obtener la venta total, sumando cada una de las ventas de los productos.

4. Calcular el porcentaje de venta de cada uno de los productos, con respecto al total.
5. Sumar estos porcentajes en otra columna para obtener un porcentaje acumulado.
6. Finalmente, se deben clasificar los productos de la siguiente manera:
 - Los productos A son todos aquellos que en el acumulado representan hasta el 80% de las ventas.
 - Los productos B son los que representan el 20% restante.

Para poder realizar una adecuada clasificación de todos los productos que se manejan en el negocio, es necesario elaborar un "catálogo de productos" si no se cuenta con este catálogo resulta prácticamente imposible de clasificarlos.

Productos A: Representan el 80% de las ventas.

Producto B: Representan el 20% restante.

5.2 POLÍTICA DE REPOSICIÓN DE INVENTARIOS

Uno de los factores más importantes en un negocio de materiales es el uso de capital de trabajo.

Para decidir cuánto dinero es conveniente mantener invertido en inventario es necesario hacer un balance entre cuatro factores importantes:

1. Demanda de productos.
2. Compra mínima con el fabricante.
3. Tiempo de entrega.
4. Nivel de servicio.

Es importante considerar que un buen inventario no es aquel que al que se le invierte mucho dinero, sino el que siempre cuenta con producto disponible para concretar ventas, y que además tienen una rotación adecuada.

Es común que en los negocios de materiales se generen órdenes de compra hasta que un cliente pide cierto producto y el personal se percata de que no se tiene el suficiente para surtir el pedido. Esta es la forma más costosa de revisar existencias y suministrar materiales.

Para asegurar la disponibilidad de los materiales de la mejor manera, es necesario contar con un sistema de reposición de inventario basado en revisiones periódicas. Esto evitará la extensa y difícil tarea de revisar cada día la totalidad de los productos en inventario, sobretodo para aquellos negocios que manejan una gran cantidad de productos.

5.2.1 Seguir un calendario de revisión

El calendario es una herramienta muy sencilla dividida en dos tipos de revisiones: por producto y por proveedor.

El primer tipo de revisión (por producto) aplica para los productos con mayor movimiento en el negocio y debe realizarse continuamente, es decir, varias veces a la semana.

El segundo tipo (por proveedor) aplica para los productos b y debe realizarse cada dos semanas. Ambas consisten en revisar las existencias y compararlas contra la estructura de referencia para detonar las compras.

Es recomendable que los negocios de materiales realicen las revisiones de acuerdo con los siguientes criterios:

	PRODUCTOS A	PRODUCTOS B
¿CUÁNDO?	Por lo menos dos veces a la semana	Cada dos semanas
¿CÓMO?	Por producto	Por proveedor
¿POR QUÉ?	Si faltan afectan mucho a las ventas	Su ausencia es menos grave. Un mismo proveedor surte varios productos.

La clasificación de los productos A y B, permite identificar la frecuencia de las revisiones y determinar cuando debe hacerse por productos y cuando por proveedor.

El siguiente paso es establecer el calendario de revisión.

Para generar el calendario de revisión, hay que dividir el mes en dos ciclos de dos semanas cada uno y seguir los pasos:

- Definir la frecuencia de revisión de existencias de los productos A.

- Deben ser revisados por lo menos dos veces a la semana.
- Registrar en el calendario los días en que se revisaran las existencias de cada producto A.
- Hacer una lista de todos los proveedores de producto B.
- Asignar un día de revisión dentro de cada ciclo a cada uno de los proveedores de los productos B.

El sistema de reposición de inventarios propuesto indica cada vez que se identifiquen diferencias entre las existencias y el máximo, se debe pedir producto. Por esta razón, es muy importante fijar la frecuencia de revisión de cada producto A de tal forma que considere la rotación de los productos, las restricciones de compra mínima y la capacidad de surtido del proveedor.

Por ejemplo:

Las existencias de cemento se pueden revisar cada tercer día ya que tiene una rotación muy alta y se puede surtir rápidamente.

Las existencias de la cal podrían ser revisadas dos veces a la semana debido a que la rotación es menor que la del cemento y además el costo del flete se reduce si se concentra el pedido.

El acero se podría revisar dos veces por semana ya que existe una restricción de compra mínima solo se cumple si se pide de esta forma.

Ver el ejemplo del calendario de revisión que se encuentra en la página 107 y 108.

5.2.2 Contar con un mecanismo de reposición

Para mantener el balance entre movimiento de inventario y la existencia de producto se requieren puntos de referencia que ayuden a decidir ¿cuándo? y ¿cuánto? tenemos que comprar.

Las referencias de existencias que se deben tomar en cuenta son las siguientes:

1. Máximo
2. Mínimo
3. Cantidad a pedir

Para el cálculo de las referencias es necesario tener presente como se obtiene la demanda diaria:

Demanda diaria = Ventas en unidades de un mes / días laborables del mes.

1. **Máximo:** Evita que se compren mas inventarios del necesario.

Es la existencia máxima que se desea tener de un producto.

El día en que el proveedor abastece el negocio no se debe rebasar el punto máximo de inventario.

Se obtiene con la siguiente formula:

$$\text{Máximo} = \text{Demanda diaria} \times \left(\begin{array}{c} \text{Días hábiles / revisión de existencias} \\ + \\ \text{Días de respuesta} \\ + \\ \text{Días de seguridad} \end{array} \right)$$

DATOS	DEFINICIÓN	FUENTE
DEMANDA DIARIA	Promedio de venta diaria en unidades.	Las ventas reales (mientras mas meses tomados en cuenta, mejor).
DÍAS HÁBILES ENTRE REVISIÓN DE EXISTENCIAS	Días de referencia entre una revisión y otra.	Se sugiere un día para productos A y los días laborales de dos semanas para los productos B.
DÍAS DE SEGURIDAD	Días de protección por si el producto llega tarde.	Se sugiere una tercera parte de los días de respuesta.
DIAS DE RESPUESTA	Días hábiles que el proveedor tarda en surtir.	Según la experiencia con el proveedor.

Este dato variará dependiendo del producto del que se trate y se podrá ir ajustado conforme se va convenciendo el negocio.

2. **Mínimo:** Es la existencia mínima necesaria para no perder por falta de producto.

Es la cantidad mínima que se debe tener en el inventario, si se tiene menos de esta cantidad se corre el riesgo de no poder satisfacer las necesidades de los clientes.

En una situación ideal, un nuevo pedido debería llegar en el momento en que se venden la última pieza de un artículo, sin embargo es imposible que esto suceda por que existen variaciones en las ventas que provocan que se agote el inventario mas rápido de lo previsto, o que el proveedor se retrase en la entrega, situaciones en las que es necesario contar con un inventario de seguridad.

Por diversas circunstancias es importante fijar este punto mínimo que asegure siempre la existencia de nuestros productos.

Mínimo = Demanda diaria X Días de seguridad

Si constantemente se cae por debajo del punto mínimo, los indicadores de la estructura de referencia están mal fijados.

3. **Cantidad a pedir:** Es la cantidad que debe ordenarse cuando se comprara la existencia del producto contra el inventario objetivo.

Se tiene que verificar si esta cantidad es mayor que el lote mínimo a pedir establecido por el proveedor.

Cantidad a pedir = Máximo – Existencias

Se tiene que verificar que la cantidad a pedir sea mayor al lote mínimo establecido por el proveedor.

En caso de que esta cantidad sea menor, se recomienda que se retrase la compra unos días hasta que se cumpla la restricción de compra mínima, comprar aunque se rebase el máximo y se negocie con el proveedor la posibilidad de manejar lotes más pequeños.

5.3 CONTROL DE COMPRAS Y RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

Para lograr un buen control de compras y una adecuada recepción de productos, es necesario haber elaborado un "Catálogo de Productos" y un "Catálogo de Proveedores".

Si no se cuenta con estos catálogos es difícil lograr un control adecuado.

5.3.1 Generar órdenes de compra

La orden de compra es un instrumento de control básico para controlar el proceso que va desde la identificación de productos y cantidades a comprar, hasta la recepción del material en el negocio.

La orden de compra cumple principalmente con las siguientes cuatro funciones:

1. Comunicar claramente al proveedor lo que se está solicitando.
2. Servir como referencia para recibir los productos.
3. Controlar las compras realizadas.
4. Controlar las compras que están en proceso.

La orden de compra es un documento muy importante, pues es la única referencia objetiva para saber si se recibe lo solicitado y de, darse el caso, poder aclarar cualquier diferencia.

Ver la orden de compra presentada en la pagina 132.

5.3.2 Monitorear el estatus de ordenes de compra

Para monitorear el estatus de las órdenes de compra el primer paso es dar un seguimiento a las órdenes de compra, es crear las carpetas en donde se archivarán según el estado en el que se encuentren.

Los cuatro estados posibles de las órdenes de compra son:

- Abierta: no ha llegado el pedido y no ha vencido el tiempo de entrega.
- Parcial: se ha recibido solo parte del pedido.
- Cerrada: el pedido se recibió en su totalidad.
- Vencida: no llegó el pedido y venció el tiempo de entrega.

El responsable de compras debe revisar continuamente la carpeta con las órdenes de compra "abiertas" para identificar aquellas que van a surtir pronto.

A las órdenes de compra "vencidas" debe darles un seguimiento más estricto, debiendo contactar al proveedor para que le indiquen la razón del retraso y la nueva fecha de entrega.

Problemas que se resuelven:

- Recibir producto que no fue ordenado.

- Recibir cantidades equivocadas a los productos solicitados.
- Recibir productos de marcas y especificaciones distintas a las solicitadas.
- Recibir productos a un precio equivocado.
- Incumplimiento de las condiciones de pago pactadas con el proveedor.
- Falta de control en la cantidad que esta pendiente por surtir.

5.3.3 Verificar la recepción de los productos

El siguiente paso es para asegurar la recepción correcta de los productos.

Además de tener métodos para revisar las existencias e identificar oportunamente los productos y las cantidades que es necesario comprar, y elaborar órdenes de compras claras y precisas, es muy importante tener control de los productos que se reciben.

La recepción, es un proceso crucial dentro del ciclo de compras, en el que deben tenerse en cuenta los siguientes puntos:

1. Recibir con base en la orden de compra y en la factura/remisión.

Siempre que se reciba cualquier pedido es preciso comparar contra:

LA ORDEN DE COMPRA. Para asegurarse de que el pedido llego tal como se pidió en términos de cantidad, marca y características. Si el pedido es incorrecto o llego tarde, la orden de compra es el documento que permite aclarar la situación con el proveedor.

LA FACTURA/REMISION. Para asegurarse de que incluye exactamente lo que se pidió y lo que se esta recibiendo. También

debe verificarse que se esta cobrando lo acordado y que las cuentas están correctas.

2. Usar criterios definidos para recibir, rechazar o consultar.

Cuando se reciban los productos se deben utilizar criterios claramente definidos para aceptar o rechazar un pedido. Los criterios son los siguientes:

ACEPTAR los productos cuando:

- Corresponden a las órdenes de compra en marca cantidades y características solicitadas.
- Son entregados en el periodo de tiempo pactado.
- Llegan en buenas condiciones.
- El precio, las condiciones de pago y de entrega corresponden a la orden de compra.

RECHAZAR los productos cuando:

- NO corresponden a la orden de compra en marca, cantidades y características solicitadas.
- Son entregados fuera de tiempo al grado que se hayan tenido que comprar con otro proveedor.
- Llegan dañados.

3. Cerrar las órdenes de compra.

Cuando la orden de compra haya sido recibida a satisfacción, se debe colocar en la carpeta de "Órdenes de compra cerradas".

Aquellos pedidos que hayan llegado incompletos deben colocarse en la carpeta de "ordenes de compra parciales".

5.4 SEGUIMIENTO DE LAS CUENTAS POR PAGAR

Las cuentas por pagar son, en la mayoría de los casos, la deuda más importante de un negocio de materiales. Por esta razón, resulta fundamental llevar un registro de todas ellas para conocer el monto de la deuda con cada uno de los proveedores, para poder decidir si el negocio cuenta con las condiciones para seguir comprando a crédito, y de ser el caso, saber si hay posibilidad de incrementar la deuda o no.

Para lograr la correcta administración de las cuentas por pagar, es necesario haber realizado un "Catálogo de Proveedores". Si no se cuenta con este catalogo el control de los pagos será mas complicado.

5.4.1 Monitorear los pagos mediante un calendario

Conforme se van creando las cuentas por pagar, se debe llevar un control de los pagos que pueda ser utilizado para la planeación de las finanzas.

Se recomienda el uso del calendario mediante el cual se programen los pagos para evitar de esta manera, que el proveedor llegue a cobrar y su pago no se haya programado. Además el calendario ayuda a visualizar las obligaciones futuras para evitar contraer más deudas de las que se pueden cubrir.

Este calendario puede hacerse en Excel, en una hoja cuadrículada o en un calendario prefabricado.

Lo importante es que para cada pago se registre lo siguiente:

1. El día de vencimiento.
2. El nombre del proveedor.
3. El monto a pagar.

El propósito de este calendario es que de a conocer el monto total que debe pagar y los días de vencimiento. Esto le permitirá programar oportunamente los depósitos en su cuenta para cubrir sin problema esos pagos, y evitar sorpresas desagradables por falta de pago.

Se debe agendar ¿a quién?, ¿cuánto? y ¿cuánto hay que pagar?

5.4.2 Actualizar la información de pagos y saldos

En una hoja de Excel, se debe llevar y mantener actualizado un estado de cuenta en el que se registren los pagos y que automáticamente calcule los saldos con cada proveedor.

El propósito de este registro es permitir la consulta rápida y confiable del estado de cuenta de cada proveedor en el momento en que sea necesario.

En este estado de cuenta debe incluir:

- Nombre del proveedor
- Días limite de crédito
- Monto del limite de crédito
- Fecha de la transacción (cargo o abono)
- Fecha de vencimiento

- Monto del cargo
- Monto del abono
- Saldo

Ver el ejemplo que se presenta en la pagina 133.

5.4.3 Notas de crédito

En ocasiones se consiguen descuentos reembolsos de los proveedores después de que se ha elaborado la factura correspondiente. En esos casos el proveedor debe entregar un documento que se llama nota de crédito, equivalente a dinero en efectivo a favor con dicho proveedor.

La nota de crédito es un documento fiscal que funciona como contra factura y debe incluir:

1. Número de folio
2. Cédula de RFC
3. Número de la factura en la que se encuentra ligada.

Fiscalmente una nota de crédito es similar a una factura, la única diferencia es que la nota indica a qué factura(s) está relacionada.

La nota de crédito es un documento muy importante, dado que:

Permite al área de contabilidad ajustar el pago al proveedor de la factura(s) correspondiente.

La nota de crédito que se utiliza se encuentra en la pagina 132.

Sirve como evidencia para registrar los ajustes de baja en el costo de los productos.

Es la base para ajustar los precios de venta de los productos en cuestión.

5.5 ASESORÍA DE VENTAS

Para convertir a un vendedor en asesor de ventas, es necesario haber elaborado "Catálogo de Productos".

Si no se cuenta con este catálogo, la labor que realizara el asesor resultara deficiente, debido a que no conocerá la totalidad de los productos que se manejan en el negocio.

El volumen y la rentabilidad de las ventas es, en gran medida, el reflejo de la efectividad de los vendedores.

Actualmente, la postura que debe tomar un negocio de materiales, es ofrecer soluciones, en lugar de productos. Esto provocará un cambio en el papel que desempeñan las personas que realizan venta dentro del negocio.

5.5.1 Plan y métodos de capacitación

Para lograr que los vendedores se conviertan en auténticos asesores hay dos actividades que se deben realizar:

1. Desarrollar al personal de ventas.
2. Integrar técnicas de venta al personal.

Las áreas básicas en que se deben desarrollar al personal de ventas son:

1. Conocimientos: el personal de ventas debe conocer los productos y proyectos que tiene el negocio.

2. Habilidades: le persona de ventas debe tener cuatro habilidades básicas, estas pueden ser desarrolladas a través de la capacitación y la practica constante: escuchar, dialogar, sugerir y gestionar.
3. Actitudes: los conocimientos y habilidades son muy importantes, pero de poco sirven si el vendedor no tiene las actitudes adecuadas.

5.6 PROMOCIÓN DE PRODUCTOS

Si el negocio de materiales tiene las líneas de productos adecuadas a su mercado y en un equipo de ventas con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios, pero no tiene la cantidad de ventas esperada, entonces se debe intentar alguna clase de promoción.

Una promoción es cualquier acción "proactiva" que se toma con el propósito de incrementar las ventas de ciertos productos.

Las promociones no sólo ayudan a generar más ventas, sino también a darle más dinamismo y vida al negocio.

5.6.1 Plan y métodos de promoción

Las actividades principales para promocionar los productos son las siguientes:

1. Ofrecer descuentos planeados.
2. Hacer publicidad.

El propósito es vender un producto con mejores especificaciones que el producto solicitado por el cliente. Lo que se logra con esta técnica es resolver mejor las necesidades del cliente y obtener un margen más atractivo para el negocio.

5.7 Exhibición de productos

La manera en que se muestran los productos a los clientes es fundamental para las ventas. La exhibición de los productos en la negocio representa un factor muy importante para producir una sensación de comodidad y bienestar a los clientes.

Atraer a los clientes ya no es solamente cuestión de brindar variedad y buenos precios, sino también contar con un negocio atractivo que transmita orden y confianza. Por esta razón, se deben detectar las áreas de oportunidad y mejora de la exhibición en el negocio para dar una imagen profesional y estandarizar tanto de los productos como en el mobiliario en el que se encuentran almacenados.

Para poder contar con una exhibición adecuadamente a los productos, es necesario elaborar un "Catalogo de Productos".

Las figuras se presentan en la pagina 134.

5.7.1 Método de exhibición

Renovar la imagen de un negocio puede hacerse externa e internamente. La parte exterior se debe revisar periódicamente. Por ahora se revisaran las actividades necesarias para mejorar la imagen

al interior del negocio con el propósito de exhibir adecuadamente lo que se vende. Estas actividades son:

- Acomodo de los productos.
- Mobiliario adecuado.

El acomodo de los productos debe hacerse con el propósito de llamar la atención de los clientes. La mayoría de los establecimientos maneja los mismos productos, y una manera de diferenciarse de los demás, es la forma en que se presentan los productos a los clientes.

El propósito principal del acomodo de productos es que tanto los clientes como el personal de ventas, encuentre fácil y rápidamente los productos y, por lo tanto aumente la probabilidad de venta. Recomendaciones básicas para el acomodo de los productos son las siguientes:

- Acomodar los productos por líneas.
- Mantener bien ordenados los productos.
- Exhibir no solo los materiales básicos sino también los complementarios.
- Vigilar que los lugares de exhibición estén siempre limpios, ordenado y en condiciones adecuados para atender bien a los clientes.
- La forma de exhibir los productos debe invitar al cliente a comprar no solo lo que tenía planeado sino también otros artículos. Si no lo hace en ese momento debe llevarse una idea clara de lo que puede adquirir.

Mobiliario adecuado:

El acomodo de los productos y los mensajes que se transmiten están condicionados en buena medida por la clase de recursos de medios de exhibición con las que se cuenta.

El equipamiento para la exhibición de los productos debe cumplir un doble propósito:

- Facilitar la exhibición adecuada de los productos.
- Permitir el mejor aprovechamiento del espacio disponible.

Y los principales beneficios obtenidos de un mobiliario adecuado:

- Una mejor visión y ambientación.
- Fácil acomodo de los productos.
- Agilidad en las ventas.

5.8 Fijación de puestos

Los precios son por si mismos un factor de venta. Los precios de los productos que se ofrecen se convierten muchas veces en un impulsor o freno para el negocio.

Para fijar el precio de venta de los productos normalmente se consideran dos factores básicos: el costo de los productos y el margen de ganancia. Ese margen de ganancia lo debe fijar el mercado y no una persona por si sola.

De este modo, cuando se fija el precio de venta de un producto con base en su costo más el margen deseado pero sin considerar el precio del mercado, el responsable del negocio de materiales puede no estar ofreciendo un precio competitivo.

Es importante tener en cuenta que el cliente conoce bien la oferta de los productos que más compra, por lo que tiene información para emitir un juicio acerca del nivel de precios del negocio.

Para poder fijar los precios de los productos correctamente, es necesario tener elaborado "Catálogo de productos", ya que es indispensable contar con una lista formal en donde queden establecidos los precios. Por otra parte fijar los precios, es importante revisar los costos y estos se encuentran registrados en el catálogo.

El mercado y la competencia, juegan un papel importante en la fijación de los precios. Para proyectar una imagen de precios competitivos teniendo márgenes sanos, es necesario adoptar los siguientes criterios en la fijación de precios:

En los productos sensibles se debe mantener debajo de la media de mercado.

¿Qué hacer para fijar los precios?

- Investigar los precios del mercado. Hacer un sondeo de precios entre los principales 5 competidores para obtener sus precios.
- Evaluar los precios existentes dentro del contexto de mercado del negocio.
- Fijar los precios conforme a las categorías del producto siguiendo las recomendaciones aquí propuestas.

5.8.1 Método de fijación de precios

El rango para fijar los precios va desde el costo, hasta la referencia más alta que se tiene del precio de esos productos en el mercado el precio máximo que el cliente está dispuesto a pagar. Dentro de este rango se fija el precio final.

Para hacer una correcta determinación de los precios se debe hacer lo siguiente:

- Identificar los productos
- Fijar los precios
- Ajustar precios

5.9 Otorgamiento de crédito

Cuando se realiza una venta a crédito, lo que se busca es brindar un servicio a los clientes que no tienen liquidez para pagar de contado. Es importante que al momento de otorgar el crédito se considere en cierto criterio para evitar tener después cuentas incobrables.

Si no se cumplen los requisitos es preferible negar el crédito y perder la venta, a dar el servicio y nunca cobrarlo.

Para poder otorgar crédito, es necesario tener elaborado un "catálogo de clientes", ya que este contiene ciertos datos que son más importantes para poder establecer la manera en que se otorga un crédito.

En ocasiones el otorgamiento de crédito puede ser un elemento muy importante para concretar una venta pero no se debe perder de vista

que una venta no se cierra hasta que el cliente la liquida. Por lo tanto, se debe poner sobre la mesa las ventajas y desventajas de otorgar crédito.

Para controlar el otorgamiento de crédito, hay dos actividades que se deben realizar:

- Tener políticas claras y otorgamiento de crédito.
- Utilizar un procedimiento estandarizado.

Para otorgar el crédito es importante que se tenga muy claro a quien, ¿cuándo? y ¿cómo? Se puede otorgar. En otras palabras, se deben tener políticas de crédito.

Una política es una norma o una guía que sirve como marco de referencia para tomar decisiones. Si existe una política clara de crédito se tendrá claridad en el proceso de otorgamiento de crédito y se cometerán menos errores.

- Solo se otorgan créditos a clientes regulares del negocio, con una antigüedad de por lo menos un año.
- No se puede otorgar un nuevo crédito sino han sido saldados completamente los anteriores.
- No se otorgara un nuevo crédito a quienes hayan sido moroso en el pago de crédito anterior.
- La totalidad de las solicitudes de crédito debe pasar por todos los puntos de procedimiento establecido para el otorgamiento de un crédito.
- Todo crédito debe estar soportado por la documentación correspondiente.
- No se debe otorgar el crédito de palabra.

- El procedimiento propuesto es el siguiente:
- El vendedor informa al solicitante de crédito cuáles son las opciones y requisitos.
- El vendedor verifica si el cliente reúne los requisitos según el tipo de crédito deseado.
- El cliente llena y entrega la solicitud de crédito, junto con la copia de una identificación oficial, comprobante de domicilio y comprobante de ingresos.
- El dueño del negocio analiza el expediente.
- El dueño del negocio toma la decisión y la comunica al cliente.
- Se labora el pagaré correspondiente para formalizar el crédito y se recaban las firmas necesarias.

Tanto las personas físicas como las morales deben llenar una solicitud ya que solo a través de ella se puede conocer a detalle a quien esta solicitando el crédito.

Se debe corroborar que los datos que el cliente proporcione sean ciertos.

La solicitud debe reunir los siguientes requisitos:

Sin tachaduras ni enmendaduras.

Con todos los datos que se solicitan.

Con tinta azul o negra.

Que el nombre y la firma sean los mismos que los de la identificación oficial del solicitante.

Que la dirección de la solicitud coincida con la del comprobante de domicilio.

El contrato para otorgar a una persona física se presenta en el apartado 136, 137, 138 Y 139.

En caso de las personas morales otros requisitos que deberán tener son los siguientes:

- Su alta en hacienda (RFC).
- Acta constitutiva donde se otorga el poder del representante legal.
- Estados financieros no mayores a tres meses.

5.10 Control de cobranza

Se puede considerar que una venta se concreta que se recibe el pago por parte del cliente, por eso es importante contar con un sistema que ayude a controlar la cobranza de todos los créditos otorgados.

La facilidad de cobranza de los créditos, depende de dos factores que son absolutamente controlables.

¿Cómo se otorga el crédito?

¿Cómo se cobra el crédito?

Muchas veces el incumplimiento de los clientes en sus pagos se debe a que no se revisan constantemente los saldos en cuentas por cobrar y no se da un seguimiento apropiado a cada uno de los créditos. Por lo tanto, para cobrar exitosamente los créditos se necesita un registro ordenado de estas cuentas y una rutina de revisión y cobranza.

Para lograr un adecuado control de cobranza, es necesario tener elaborado un "Catalogo de clientes", este catalogo permitirá un control mas eficiente de las cuentas por cobrar, ya que contienen los datos

personales de los clientes, sus saldos, los montos totales, el límite y los días de crédito que se le pueden otorgar.

Para poder llevar un buen control de las cuentas por cobrar es necesario:

- Depurar los saldos de todos los clientes que tienen cuentas pendientes.
- Definir un procedimiento de control que se siga en todos los casos.
- Manejo de cuentas incobrables.

Esta depuración se realiza con el fin de conocer la exactitud la cantidad total de las cuentas por cobrar.

Independientemente del método que se utilice para registrar las cuentas por cobrar, ya sea el sistema de sobre, Excel, un sistema de administración, etc., los saldos de los clientes deben estar actualizados.

El responsable de cobros en los negocios, debe asegurarse de elaborar un calendario de cobranza que sirva para programar las fechas de vencimiento y los cobros de los documentos de venta de los clientes que compran a crédito.

Una vez que se revisa el calendario se procede a cobrar siguiendo estos pasos:

- Se localiza el cliente.
- Se le informa sobre su pago pendiente y se programa el cobro.
- Se efectúa la cobranza, ya sea que el cliente vaya al negocio o que alguien del negocio vaya a recoger el pago.

Para lograr una efectiva administración de las cuentas por cobrar es necesario:

- Elaborar un registro de cuentas por cobrar por cliente.
- Elaborar un reporte semanal de cuentas por cobrar.
- Identificar las cuentas por cobrar vencidas y por vencer.
- Calendarizar la cobranza y acordar con el cliente el día de pago.
- Efectuar la cobranza.
- Registrar el cobro en el sistema.
- Entregar a caja el pago y copia de la factura.

Si se utiliza un sistema de información como SAE, la administración de las cuentas por cobrar se facilita, todos los archivos son los datos de los clientes, los saldos, los calendarios, la clasificación de cuentas de acuerdo con los montos, así como la generación de estados de cuenta y reportes se realizan de manera automática y la información es muy confiable.

SEXTO CAPÍTULO

CASO PRÁCTICO

SEXTO CAPÍTULO

CASO PRÁCTICO

Los temas de mejora que comprenden el Programa de Mejora Operativa están organizados según el Modelo de Operación de un negocio de materiales para la construcción.

PROGRAMA PARA LA LIMPIEZA INICIAL

FECHA: 6 AL 11 DE SEPTIEMBRE DEL 2010.

RESPONSABLE: ANTONIO FERRUSQUIA

DIA DE LA SEMANA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TERMINADO
LUNES 6	Sacar la basura de todo el patio y desecharla	Alfredo, Luis y José	
LUNES 6	Colocar el contenido de sacos rotos en los barriles.	Luis	
MARTES 7	Sacar llantas y llevarlas a la bodega anexa	Toño	
MARTES 7	Hacer limpieza dentro de la oficina	José	
MARTES 7	Limpiar rincones y separar productos en mal estado	Toño	
MIÉRCOLES 8	Sacar la basura de la oficina	José	
MIÉRCOLES 8	Rehacer rollos de manguera	Luis	
MIÉRCOLES 8	Reacomodar sonotubos	Alfredo	

JUEVES 9	Reacomodar tubos de PVC	Alfredo	
JUEVES 9	Recoleccionar pedaceria de acero	José	
JUEVES 9	Acomodar pedaceria de manguera	Alfredo	
VIERNES 10	Separa productos en mal estado		
VIERNES 10	Separar productos maltratados e incompletos (sacos rotos)	Luis	
SÁBADO 11	Lavar las camionetas y camiones de carga	Todos	

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN:

Sirve para tener un mejor control de compras y ventas del negocio de materiales.

PASO	ACTIVIDAD	NECESIDADES	NOTAS
1	Obtener un listado de los productos con las ventas del último mes.	Lista de ventas del mes de cada uno de los productos.	Utilizando el programa SAE es mas sencillo obtener el listado, pues existen reportes de los productos mas vendidos que indican los porcentajes de venta ordenados de mayor a menor.
2	Ordenar los productos de acuerdo a sus	Lista de los productos con las ventas del ultimo	Se recomienda ordenar la lista en Excel.

	ventas de mayor a menor.	mes.	
3	Obtener la suma total de las ventas.	Lista de productos ordenada de mayor a menor.	Se deben sumar las ventas de cada uno de los productos para obtener la venta total del mes.
4	Calcular el porcentaje de ventas de cada producto con respecto a la venta total.	Lista de productos ordenada de mayor a menor. Venta total del mes.	El porcentaje de la venta total que representa cada artículo, se obtiene dividiendo: <u>La venta total del producto / la venta total de l mes.</u>
5	Obtener un porcentaje acumulado de las ventas de cada producto.	Lista de productos ordenada de mayor a menor con sus porcentajes de ventas.	En otra columna se debe registrar el porcentaje acumulado de la venta, sumando los porcentajes de cada uno de los productos.
6	Clasificar los productos en A y B.	Lista de productos ordenada de mayor a menor con sus porcentajes de venta acumulados.	Los productos A son todos aquellos que en acumulado representen hasta el 80% de las ventas del negocio. Los B son los que representen el 20% restante.
7	Consolidar los datos.	Listado de productos A y B identificados.	La lista de productos A y B se utilizara en las actividades relacionadas con la compra de productos y con la revisión de existencias físicas. (Inventario físico).

PLAN DE ACOMODO DE ESPACIOS DE ALMACENAMIENTO

ESPACIO: PATIO DE MATERIALES TECHADO Y SIN TECHAR

FECHA: 6 DE SEPTIEMBRE DEL 2010.

Artículos , producto , mobiliario	Ubicación actual	Ubicación propuesta	Motivo del cambio	Responsable	Fecha de ejecución	Firma del responsable	Firma del gerente
3 tambos de thiner vacíos	Entrada al patio de material es	Regresarlos al proveedor	No se necesitan y están ocupando espacio	Antonio Méndez			
Tambo de tinher	Patio de material es techado	A un lado de la puerta del local comercial	Es un producto que utiliza muy frecuente el personal de mostrador se encuentra muy alejado y recibe la luz del sol.	Raymundo Jiménez			
Armex	A un lado de la varilla	A un lado del deposito de grava y acomodado de manera vertical	Esta ocupando mucho espacio y el volumen que se tiene en el inventario siempre es bajo así que puede ser acomodado en forma vertical.	Carlos Almansa			
Yeso y cemento gris	El yeso esta en la entrada del patio techado y el cemento al final	El cemento en la entrada y el yeso al final	El yeso tiene mucho menor rotación que el cemento por lo que se ahorran movimientos al tener el cemento	Arturo Becerra			

			mas accesible				
Alambre recocido y alambrón	A un lado del deposito de arena	A un lado de la puerta del local comercial	Son productos de muy alta rotación que deben de estar mas accesibles, es mas fácil descargarlos y realizar cortes de rollos.	Antonio Sánchez			

¿QUIENES SOMOS?

LA DISTRIBUIDORA DE MATERIALES TARIMORO S.A. DE C.V. SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA DE MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN; SU ESTABLECIMIENTO UBICADO EN TARIMORO, GTO.

LA INFORMACIÓN OBTENIDA O ACTUALIZADA ACERCA DEL NEGOCIO, DONDE SE TRATA DE LLEVAR UN SISTEMA DE CONTROL ELABORADO POR EL UNICO DUEÑO SU ACTIVIDAD PRINCIPAL DE ÉL ES ADMINISTRAR Y LLEVAR UN CONTROL. DONDE SE CUENTA CON UN CONTADOR, UN ENCARGADO DE ALMACEN, UNA CAJERA, 20 TRABAJADORES QUE SE DEDICAN A REALIZAR DIFERENTES ACTIVIDADES COMO SON: CHOFER, REPARTIDORES Y/O CARGADORES, EMPACADORES DE SACOS (ROTOS) DE CEMENTO, ELABORACIÓN DE ANILLOS PARA CASTILLOS DE UNA CONSTRUCCIÓN; SU MAYOR PROVEEDOR DEL NEGOCIO ES CEMEX MONTERREY DE CELAYA GTO. Y ALGUNOS OTROS DONDE LE SURTEN MATERIALES COMO SON: PECHOS DE PALOMA, VARILLA Y SUS DERIVADOS, TABIQUE, ETC. LOS PROVEEDORES SE ENCUENTRAN EN DIFERENTES ESTADOS.

UN CONTROL SATISFACTORIO PARA EL DUEÑO ES HACERLES SABER A TODOS LOS TRABAJADORES SUS ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR Y ORGANIZARLOS PARA QUE CUMPLAN LAS RESPONSABILIDADES, POLÍTICAS Y REGLAMENTOS ADECUADOS QUE SE ESTABLECEN DENTRO DE EL NEGOCIO A CADA UNO DE ELLOS, SU FINALIDAD ES PARA MEJORAR Y TENER UN MAYOR BENEFICIO, EFICIENCIA, EFICACIA Y BRINDARLES UN MEJOR SERVICIO A SUS CLIENTES.

MENSAJE DE BIENVENIDA

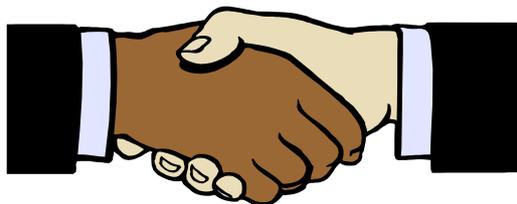


MENSAJE DE BIENVENIDA DEL GERENTE GENERAL

Estimado trabajador Bienvenido sea a formar parte del equipo de nuestra empresa Distribuidora de Materiales Tarimoro S.A. de C.V. Construrama.

"Mejora tu calidad de vida con Construrama."

*"En **Construrama** buscamos la excelencia en nuestros resultados y forjamos relaciones perdurables basadas en la confianza, al vivir con intensidad nuestros valores esenciales de Colaboración, Integridad y Liderazgo".*





MISIÓN:

Satisfacer los requerimientos, necesidades y expectativas de nuestros clientes mejorando nuestro sistema con calidad, innovación y tecnología.

VISIÓN:

Llegar a ser una empresa con la capacidad de responder eficazmente a todo requerimiento de nuestros clientes; ser la mejor opción en servicio y venta de materiales para construcción.

VALORES:

Diariamente cada uno de nosotros, con nuestras acciones, actitudes y valores contribuimos a construir el futuro.

Conscientes de esta situación y comprometidos con el desarrollo del país nos hemos dado a la tarea de desarrollar programas internos y externos encaminados a ser una empresa socialmente responsable.

Somos una organización con responsabilidad social cuyo objetivo es impulsar a que los negocios generen un impacto positivo y consistente en las comunidades en las que operan, atendiendo las expectativas de la sociedad más allá de las obligaciones.

PRINCIPALES

OBJETIVOS:

- ✓ *Atender con eficacia a los clientes y permanecer en los estándares de la competitividad, ofreciendo al público los productos de mayor calidad con el fin de satisfacer sus necesidades.*
- ✓ *Superar nuestros compromisos en tiempos de entrega y costo con un espíritu de servicio y confianza, cumpliendo con nuestros clientes, la comunidad y nosotros mismos.*
- ✓ *Cumplir en tiempo, costo, calidad y responsabilidad hacia nuestros clientes y proveedores.*
- ✓ *Ser leales a nuestros clientes. Su total satisfacción es nuestro éxito.*
- ✓ *Asegurar la calidad de nuestros proveedores.*
- ✓ *Fortalecer la capacidad, involucramiento y trabajo en grupo de nuestra gente.*
- ✓ *Cumplir y mantener interés por las prestaciones laborales y la integridad física de nuestra gente.*
- ✓ *Lograr la eficiencia operativa y un crecimiento controlado a través de la reinversión prudente de las utilidades de la empresa.*

VALORES:

Confianza

Productos líderes en el mercado, una capacitación constante, asesorías personalizadas, renovación continúa en el conocimiento de materiales... Construrama tiene la idea clara de manejar la más alta calidad para ti con un solo objetivo: tu confianza.

Con Construrama puedes estar seguro de que tienes la mejor opción a tu alcance y de que tu confianza siempre se verá recompensada.

Cercanía

Tu mejor amigo es quien está contigo. Construrama cree que la confianza que le depositas precisa estar construyéndose cada día. Por eso, siempre tiene a un concesionario cerca de ti.

Experiencia

La experiencia que se obtiene con los años es la mejor fórmula para el buen servicio. Toda una red de concesionarios dedicados a la industria de la construcción desde hace décadas, continuamente capacitados en los avances de los productos y la incursión de nuevos materiales, te garantizan un servicio eficaz y seguro en tus compras. En Construrama, la experiencia es la garantía de la calidad.

Políticas:

"Hemos establecido un programa eficiente de prevención de accidentes, porque consideramos que uno de los objetivos más importantes de la compañía, es prevenir que nuestros empleados se accidenten en el trabajo. Todas las faenas del vivero pueden realizarse en forma eficiente y segura por lo que les pedimos que la prevención de accidentes forme parte importante de vuestra rutina diaria. Si tuviesen un accidente, incluyendo cortes menores, magullones o torceduras, deben informar del hecho a sus supervisores, tan pronto sea posible, para asegurar una rápida asistencia médica y para proteger sus derechos bajo la ley de "Seguro de Compensación al Trabajador por Accidentes en el Trabajo".

Normas:

- Queda prohibido a los trabajadores:
- Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como la de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeñe;
- Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón;
- Substraer de la empresa o establecimiento útiles de trabajo o materia prima o elaborada;
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez;
- Presentarse al trabajo bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción medica, antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentarle la prescripción suscrita por el medico;
- Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, salvo que la naturaleza de este lo exija, se exceptúan de esta disposición las punzantes y punzo-cortantes que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo;
- Suspender las labores sin autorización del patrón.
- Hacer colectas en el establecimiento o lugar de trabajo;
- Usar los útiles y herramientas suministrados por el patrón, para objeto distinto de aquel a que están destinados; y
- Hacer cualquier clase de propaganda en las horas de trabajo, dentro del establecimiento.

OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR:



1. La hora de entrada será a las 8:00am y la hora de salida a las 5:00pm, con un receso de 1 horas que comprenderá de 10:00p.m a 11:00p.m para consumir alimentos.
2. La limpieza de maquinaria, aparatos y muebles que se utilicen en la realización del trabajo se hará los días sábados de 3:00p.m. a 5:00p.m.
3. Los días de pago serán los días sábados de cada semana en la oficina.
4. Deberán hacer buen funcionamiento del material y camiones, camionetas, montacargas etc. de la empresa.

5. No se permiten alimentos dentro de las oficinas solamente en los lugares destinados para ello.
6. Los trabajadores deberán someterse a revisiones médicas de manera continua.
7. Los permisos deberán ser pedidos por lo menos con dos días antes de anticipación al encargado o dueño de la empresa.
8. De no ser respetadas las anteriores se hará una suspensión al trabajador la cual podrá ser hasta de una semana sin goce de sueldo.

Principales Obligaciones ante:



IMSS:

- 1.- Los trabajadores tienen la obligación de darse de alta en el seguro, tramitar su cartilla para que se les pueda atender a ellos y a su familia.
- 2.- A los trabajadores se les informara sobre crédito Infonavit para el que quiera tramitarlo.

En caso:

De manejar algún vehículo repartidor tener su licencia de manejo vigente.

REQUISITOS PARA EL RIESGO DE TRABAJO:

1-. ST-1 (este formato lo otorga el IMSS).

Formato → Reporte e investigación del accidente.

Lo envía el IMSS a la Cía. y la Cía. lo llena y regresa al IMSS y el IMSS lo califica como riesgo de trabajo, enfermedad general o accidente en trayecto. (No es obligatorio llenarla es opcional).

Si no llega la ST-1 al IMSS.

No va a ver incapacidad

No va a ver riesgo de trabajo

No se va a contabilizar.

2-. ST-4 (este formato lo otorga el IMSS).

Formato → libera una incapacidad generada por un riesgo de trabajo.

No se considera riesgo de trabajo para contabilizar para determinación de grado de riesgo.

Todo riesgo de trabajo:

- 1-. Debe tener una ST-1 calificada.
 - 2-. Debe tener una incapacidad calificada como riesgo de trabajo.
 - 3-. Debe tener una ST-4
- Si no cumple con estos requisitos no se considera riesgo de trabajo.

3-. INVESTIGACIÓN DEL ACCIDENTE

INFONAVIT:

Se dará previo aviso en la oficina cuando haya crédito INFONAVIT.

Su futuro en la empresa:

Metas:

- Mejora del conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un poderoso auxiliar para la conversión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Elimina los costos de recurrir a consultas externas.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Hace viable las políticas de la organización.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Objetivos:

Incrementar, de manera sostenible, el valor de la compañía para todos los grupos de interés: clientes, inversionistas, personal, proveedores y comunidades. Para asegurar que nuestros valores y principios se vivan en todos los países en los que operamos, se formuló el Código de Ética, el cual está basado en la razón de ser de nuestra organización (Misión) y en los principios que inspiran nuestro compromiso diario (Valores).

Al tamaño de tu obra

¿Qué espera la empresa de tí?

Colaboración:

Unirse al esfuerzo de los demás, aportando lo mejor de nosotros mismos, para obtener excelentes resultados.



Liderazgo:

Visualizar el futuro y orientar el esfuerzo hacia la excelencia en el servicio y la competitividad.

Integridad:

Actuar siempre con honestidad, responsabilidad y respeto.

- * *Adaptabilidad*
- * *Sinceridad*
- * *Sentido del humor*
- * *Interés*

- * *Cátedras claras*
- * *Asistencia individual*
- * *Entusiasmo*

¿Por qué fuiste contratado?

Fuiste contratado por que eres la persona idónea para formar parte de nuestro equipo y cumples con los requisitos.

¿De quien depende tu futuro?

Tu futuro depende de ti en primer instancia las ganas que traigas de trabajar, y en segundo de nuestros clientes.

¿Qué hará la empresa para asegurar tu futuro?

Nuestra responsabilidad social comprende una gama de acciones encauzadas al cumplimiento de los compromisos adquiridos con el personal, las comunidades y el medio ambiente. En este sentido, nuestros esfuerzos por transformar el mundo que nos rodea están orientados al cumplimiento de cuatro compromisos primordiales:

- * Bienestar y desarrollo del personal - Promovemos un entorno de trabajo que fomenta el crecimiento integral del personal.
- * Mejora de la calidad de vida - Procuramos que los mexicanos menos favorecidos cuenten con viviendas dignas.
- * Relaciones con la comunidad - Establecemos lazos fructíferos con quienes nos rodean.
- * Desarrollo sustentable y medio ambiente - Trabajamos en armonía con la naturaleza, siempre cuidando los recursos y facilitando su conservación.

¿Qué debes hacer tú para asegurar tu futuro?

El compromiso de la empresa hacia su personal más que proporcionar las oportunidades continuas para mejorar uno mismo; por tanto, las oportunidades de capacitación pueden ayudar a moldear el compromiso del empleado.

¿Por qué es importante tu buen desempeño?



Se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y

desplazarse de puesto en puesto, resumimos que la capacitación se está moviendo hacia una etapa como medio para mejorar la competitividad de las empresas.

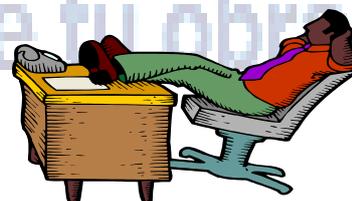
Plan de beneficios y prestaciones que ofrece la empresa

Cabe mencionar que la empresa Materiales Tarimoro, S.A. de C.V. otorga prestaciones mayores a las de la ley.

- ❑ DÍAS DE DESCANSO
- ❑ SALARIO
- ❑ AGUINALDO
- ❑ RIESGO DE TRABAJO
- ❑ INFONAVIT
- ❑ IMSS
- ❑ VALES DE DESPENSA
- ❑ BECAS PARA LOS HIJOS DE LOS TRABAJADORES

DÍAS DE DESCANSO:

- ❑ El 1° de Enero
- ❑ El 16 de Septiembre
- ❑ El 25 de Diciembre
- ❑ El que determinen las leyes federales y locales electorales en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.



SALARIO:

Pago:

Unidad De Tiempo

Jornada: Diurna – 8 Hrs.

Se pagará en efectivo los días sábados de cada semana por lo que tendrán que estar a las 3 para recibir su pago en la oficina de Distribuidora de Materiales Tarimoro, S.A. de C.V. por lo contrario se les pagará hasta el lunes iniciando labores.



AGUINALDO:

Según el artículo 87 de la LFT los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos por lo cual la empresa otorga cuarenta y cinco días de salario. Los que no hayan cumplido el año de servicios independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo trabajado cualquiera que fuese este.

RIESGO DE TRABAJO:



Son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo según artículo 41 de la LSS. Para los efectos de la fijación de primas a cubrir por el seguro de riesgo de trabajo las empresas deberán calcular sus primas, multiplicando la siniestralidad de la empresa por un factor de prima y al producto se le sumara el 0.005. El resultado será la prima a aplicar sobre los salarios de cotización, conforme a la formula siguiente:

- Prima = $[(S/365) + V * (I + D)] * (F/N) + M$
- V= 28 años, que es la duración promedio de vida activa de un individuo que no haya sido victima de un accidente mortal o de incapacidad permanente total.
- F= 2.3, que es el factor de prima.
- N= Numero de trabajadores promedio expuestos al riesgo.
- S= Total de los días subsidiados a causa de incapacidad temporal.
- I= Suma de los porcentajes de las incapacidades, permanentes, parciales y totales, divididos entre 100.
- D= Numero de defunciones.
- M= 0.005 que es la prima mínima de riesgo

INFONAVIT:

Según el articulo 136 de la LFT toda empresa esta obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportas al Fondo Nacional de Vivienda el 5% sobre los salarios de los trabajadores a su servicio por lo cual la empresa ha decidido

proporcionar al INFONAVIT el 7% sobre los salarios de los trabajadores.



IMSS:

Según el artículo 15 de la L.S.S. el patrón debe inscribir a sus trabajadores en el IMSS, comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de sus salarios y los demás datos, esta inscripción comprende los siguientes seguros:



VALES DE DESPENSA:

Para todos los trabajadores por \$500.00 canjeables en tiendas de autoservicio.

BECAS PARA HIJOS:

Para todos los hijos de trabajadores con antigüedad de tres años o más que siempre y cuando cumplan con los requisitos los cuales son mínimos como el tener un promedio mínimo de 8.5 , la beca será mensual por un monto de \$1000 para el nivel básico, \$1500 para el nivel medio superior, \$2000 para el nivel superior. El beneficiario perderá la beca al disminuir su promedio, al abandonar los estudios o al concluirlos.



OTROS:

Capacitación

"De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores"

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Prevención Social.

Para dar cumplimiento a la consultoría en esta área inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación, que es la base para el programa. Se debe contar con una metodología participativa que incluya ejercicios, simulaciones, dinámicas grupales, videos, etc. Algunos de los temas que se deben desarrollar son: liderazgo, supervisión, habilidades de relaciones interpersonales, motivación y comunicación. Se hace necesario que las oficinas de personal indiquen cuales son las necesidades de adiestramiento, en que áreas debe realizarse y quienes deben ser los destinatarios de esta instrucción, comprometiéndolos a transmitir y poner en práctica el conocimiento adquirido. También se utilizara la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo.

El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

Crear e instalar un centro de formación gerencial público dirigido a capacitar recursos humanos con potencial para ejercer cargos gerenciales.

En cuanto a la flexibilización del contrato de trabajo, considero que no debe afectar el derecho adquirido a la estabilidad en el empleo del trabajador cumplido, responsable, eficiente y preocupado en su capacitación permanente, acorde con el desarrollo científico-tecnológico, consciente que el desarrollo socio-económico requiere necesariamente del aumento de la producción y productividad.

PERMI SOS:

Se deberán solicitar con dos días de anticipación salvo los casos de fuerza mayor que se efectuaran en el momento.

PRESTAMOS:



Se otorgará después de un análisis de situación en que se soliciten y su descuento sobre el pago también se determinará de acuerdo a la causa o situación.



TRATAMIENTO DE FALTAS O RETARDOS:

Si sus retardos son recurrentes empezaran a considerarse como faltas a partir de los tres retardos. Las faltas se deberán justificar o de lo contrario se descontara el día y si aun así las faltas se siguen suscitando por el mismo empleado se despedirá.

TERMINACIÓN DE LAS RELACIONES DE TRABAJO:

El mutuo consentimiento de las partes.

La muerte del trabajador.

La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital.

La incapacidad física o mental o inhabilitada manifiesta del trabajador, que haga imposible la presentación del trabajo.

Los casos que se refiere el artículo 434 de la L.F.T.

MOTIVOS DE DESPIDO:



Múltiples retardos y faltas injustificadas

Deficiencia en su trabajo

Personalidad conflictiva con clientes y compañeros

Robo o practicas deshonestas

Errores que afecten el trabajo de otras áreas que impidan o retrasen la entrega de la mercancía al cliente.

Desacato de las reglas y políticas determinadas por la empresa.

Nuestra empresa y los productos y/o servicios que presta:

Siempre un producto para tu necesidad

Tenemos a tu disposición una amplia variedad de productos de primera calidad para satisfacer sus necesidades de construcción, y los hemos organizado en un catálogo fácil de explorar.

CATALOGO DE PRODUCTOS:

Cementales



Aceros



Agregados



Prefabricados



Polvos



Herramientas



Acabados



Historia:

En Construrama estamos conscientes de la importancia esencial de nuestra gente: profesionales, empleados y obreros dedicados a trabajar para alcanzar un solo objetivo: la perfección en cada uno de los procesos y productos fabricados. Es por ello, que trabajamos arduamente en nuestra formación laboral y personal que permitirá acercarnos de manera humana, sensible y preparada a las necesidades de una sociedad cambiante y en constante crecimiento.

Construrama cuenta con un equipo de alta calidad humana, capaz de afrontar los retos y de proporcionar soluciones efectivas y adecuadas para nuestros clientes, generando una relación comprometida con cada uno.

¿Cuándo y como nace?

Nacimiento:

La empresa nace en 1982, con la fundación de Materiales Jiménez, S. A. de C.V., en Tarimoro, Gto. México, constituyéndose como la primera empresa de materiales para la construcción en este Municipio.

Evolución hasta convertirse en Construrama actualmente.

Desde mediados de los años ochentas, la empresa se distingue por su crecimiento que lo lleva a convertirse en la mejor de la región con los mejores precios.

Crecimiento:

En el año 1995, la empresa inicia su transformación hacia ser un mayorista y proveedor de la región. Para poder competir con éxito en un mercado cada vez más abierto.

En Construrama, buscamos lograr el equilibrio estratégico entre el crecimiento natural de los mercados y la diversificación geográfica selectiva. Este doble enfoque nos permite generar un crecimiento rentable en una industria global dinámica en consolidación.

Fomentamos el crecimiento natural del mercado

Nuestros productos de cemento con marcas locales y nuestra oferta de servicios aumentan el crecimiento natural de nuestros mercados y aseguran una mayor rentabilidad.

La satisfacción del cliente es muy importante en la industria cementera, particularmente en los mercados de alto crecimiento que servimos y la lealtad del cliente es un activo intangible crítico.

Nuestros productos cementeros de marca, junto con la gama completa de soluciones para el cliente, han generado mayores márgenes de flujo de efectivo, un desempeño financiero más estable y posiciones de mercado más fuertes.

¿Quién la hace nacer?

a empresa fue fundada por el Ingeniero Edmundo Jiménez Hernández, actualmente dueño de esta empresa.

ORGANIGRAMA:



Accidentes

ACCIDENTE EN TRAYECTO:

Se le llama a los accidentes que sufran los trabajadores cuando van en camino a trabajar.

Incapacidades

INCAPACIDAD:

1-. PROBABLE RIESGO:

Se pagan con cuota diaria y al 60% a partir del 4to. día.

2-. RIESGO DE TRABAJO:

Se paga al 100% en base al salario diario integrado a partir del primer día.

3-. ENFERMEDAD GENERAL:

Se pagan con cuota diaria y al 60% a partir del 4to. día.

Enfermedad:

1-. Si la incapacidad requiere mas de 3 días no se paga.

2-. 4 o más días menos de 75 se paga al 60% de cuota diaria

3-. Si requiere la incapacidad mas de 75 días se considera IPP.

El tope por incapacidad es de 75 días.

Inicial: Cuando le dan por primera vez una incapacidad.

Subsecuente: Cuando por el mismo procedimiento le dan otra incapacidad.

Equipo de seguridad de extinguidores

Caretas

Uniformes

Zapatos

Montacargas

Aceites y lubricantes

RIESGO DE TRABAJO:

Toda lesión que sufra el trabajador con o en ejercicio de trabajo.

Se le llama a los accidentes que sufren los trabajadores dentro de la empresa.

"Gracias, por formar parte de nuestro equipo de trabajo, Construrama"

LIMPIEZA EN EL ALMACEN

ANTES

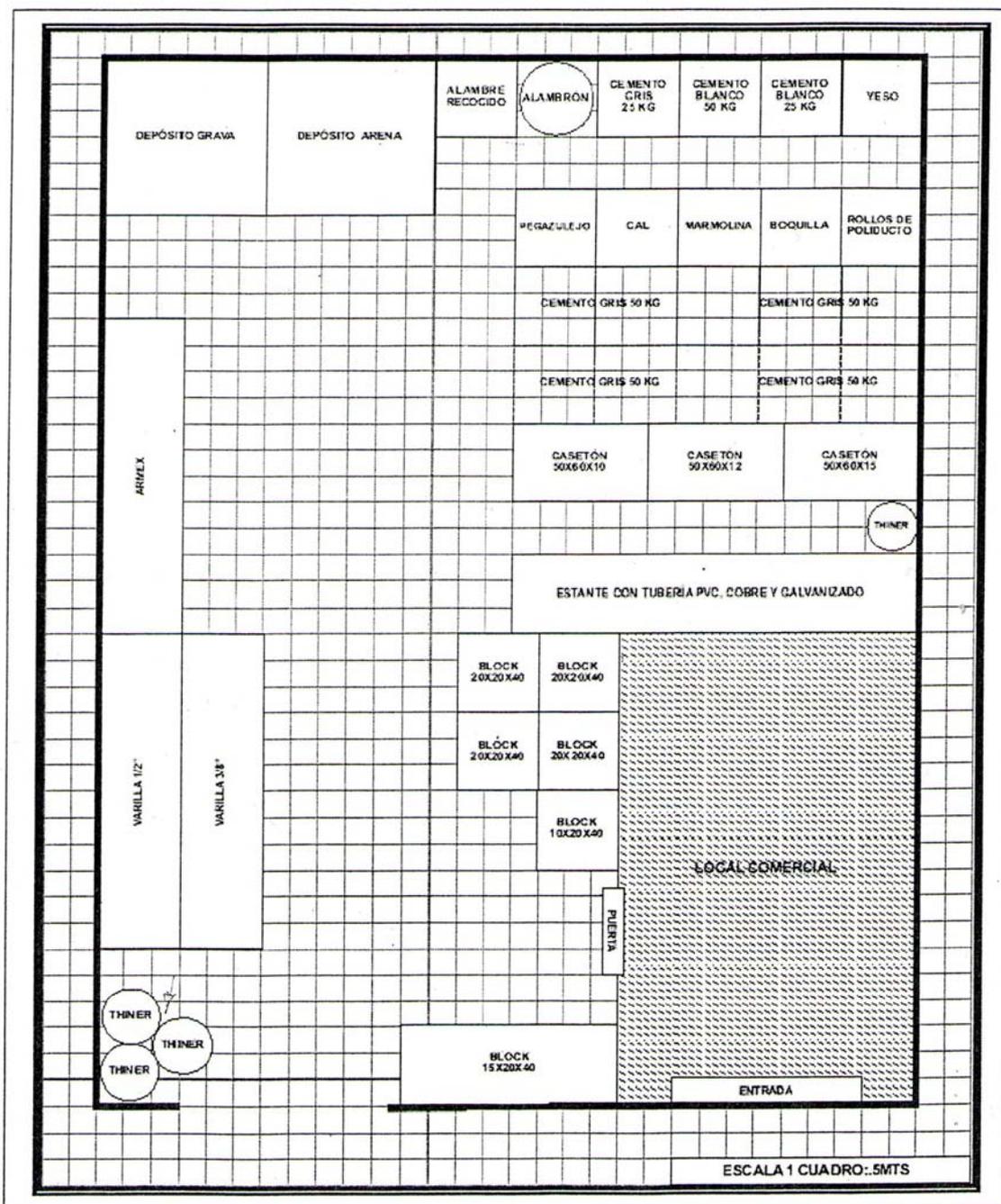


DESPUES



Se acomodaron las cajas y las cubetas de pintura en el almacén, para lograr tener mas espacio para que la gente camine y además se mejoro la imagen hacia el cliente final.

PLANO DE ALMACENAMIENTO



ORDEN DE COMPRA Y NOTA DE CREDITO

ORDEN DE COMPRA Nombre del Negocio RFC del Negocio						
FECHA 20 de julio de 2003						FOLIO 000002
PROVEEDOR HYLSA MEXICO, S.A. de C.V.						
RFC HYL-XXXXXXXX-OR7						
Partida	Cantidad	Unidad	Código CMA	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	900	Tramos 12 m	04-010-070	VARELA 3/8" HYLSA 12 MTS. RAPM1432	\$ 32.00	\$ 28,800.00
2	120	Piezas	04-010-030	CASTILLO ARMADO 15 X 15 HUEJ4830	\$ 35.00	\$ 4,200.00
3	500	Kilos	04-010-020	ALAMBRE RECOCIDO BUIK9280	\$ 6.00	\$ 3,000.00
SUBTOTAL:						\$ 36,000.00
IVA:						\$ 5,400.00
TOTAL:						\$ 41,400.00
CONDICIONES DE ENTREGA Entrega el 21 de julio de 2003. Flete por cuenta del proveedor.						
CONDICIONES DE PAGO Crédito a 30 días						
CLÁUSULAS Y OBSERVACIONES Se descuenta el 2% por cada día de retraso en la entrega después del 21 de julio de 2003						
_____ Nombre y Firma del Comprador				_____ Nombre y Firma del Responsable de Almacén		

Una vez que la orden de compra ha sido elaborada y aprobada de acuerdo con las políticas de negocio, es preciso enviarla al proveedor a través de los medios acostumbrados.

		RODRIGO LOZANO CAMPOS Las Palmas # 325 Torreón, Coahuila R.E.C. 18CA71031MA5		Nota de Crédito	
				Folio/Serie	83292
				Fecha	23 Octubre 2003
Lugar de expedición: Torreón Coahuila					
Datos del cliente (vendido a):		R.E.C.	Contraten:		
Construrama La Gavina Revolución # 545		COGV8S0111KLI	Mismo Domicilio		
Cantidad	Unidad	Código	Concepto/ Descripción	Precio Unitario	Importe
30	Sacos	05-040-010-001	Yeso 40 Kg.	\$ 78.00	\$ 2,340.00
10	Sacos	05-060-020-001	Cal 40 Kg.	\$ 44.00	\$ 440.00
					Subtotal \$ 2,780.00
					IVA \$ 417.00
					TOTAL \$ 3,197.00
				Importe total con IVA: Tres mil ciento noventa y siete 00/100 M.N.	

ESTADO DE CUENTA POR PROVEEDOR

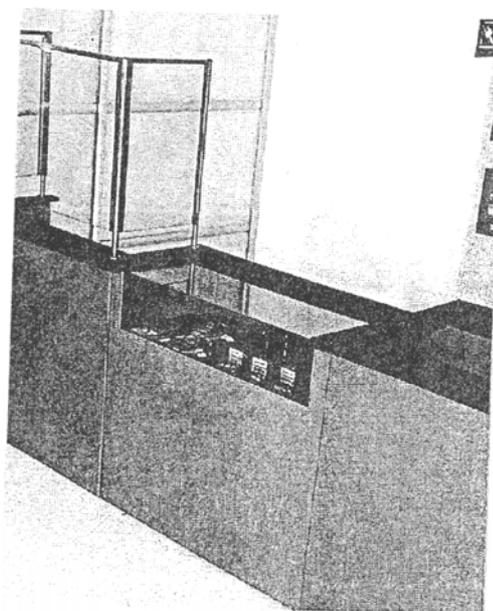
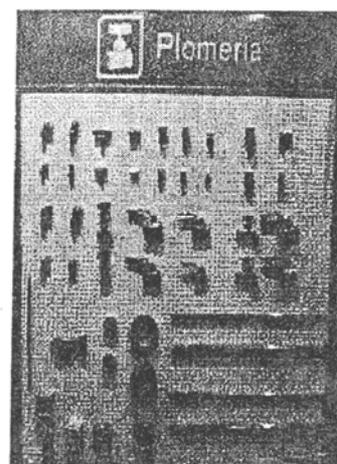
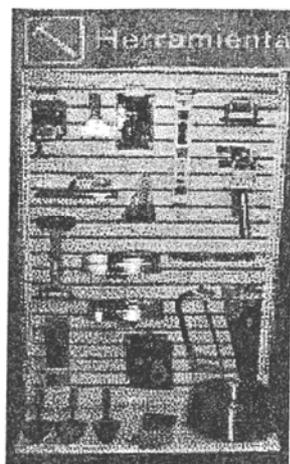
ESTADO DE CUENTA POR PROVEEDOR

Periodo: del 1 al 31 de julio de 2003

Nombre del Proveedor:	DISTRIBUIDORA UN POCO DE TODO
Días de crédito:	15 días
Límite de crédito:	\$ 20,000.00

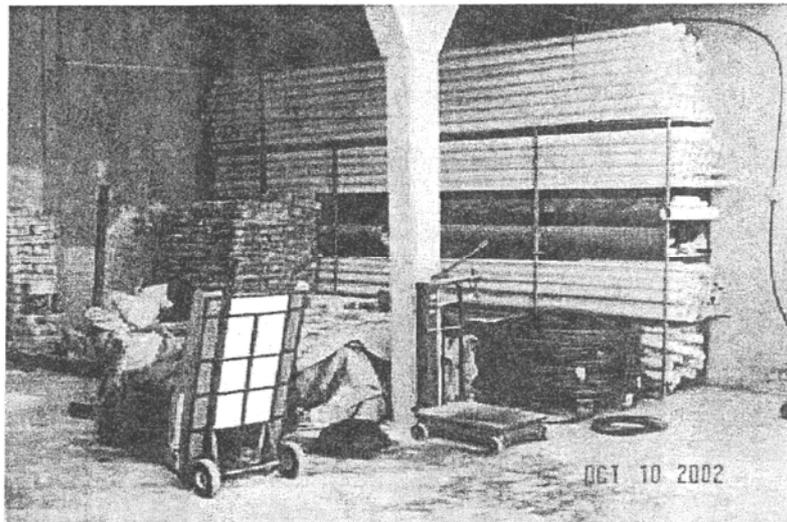
Transacción	Documento	Fecha transacción	Vencimiento	Cargos	Abonos	Saldo
Compra	42299	09 jul 03	24 jul 03	\$ 335.00		\$ 335.00
Compra	42333	11 jul 03	26 jul 03	\$ 3,200.00		\$ 3,535.00
Compra	42357	13 jul 03	28 jul 03	\$ 2,159.98		\$ 5,694.98
Compra	42379	15 jul 03	30 jul 03	\$ 2,790.00		\$ 8,484.98
Compra	42394	17 jul 03	01 ago 03	\$ 6,500.00		\$ 14,984.98
Pago	3021	24 jul 03			\$ 335.00	\$ 14,649.98
Pago	3157	26 jul 03			\$ 3,200.00	\$ 11,449.98

EXHIBICION DE PRODUCTOS

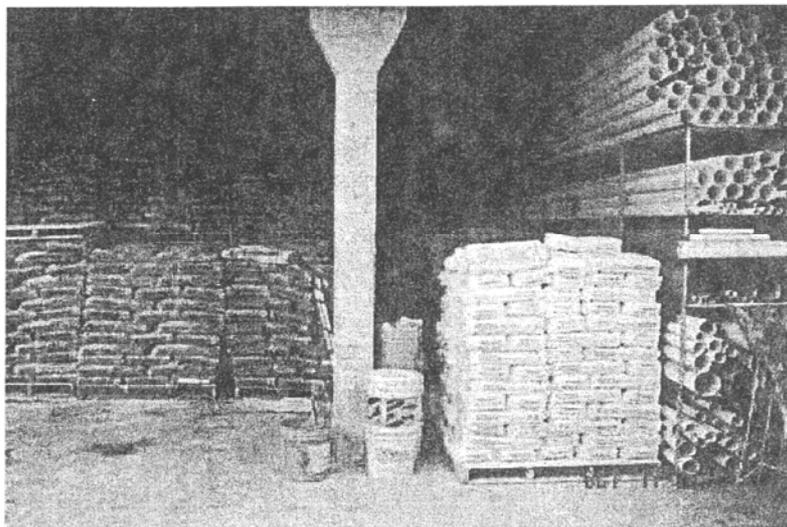


SEÑALIZANDO ESPACIOS

ANTES



DESPUES



El principal cambio fue el movimiento del alambre para no romper los sacos que están cerca.

CONTRATO DE APERTURA DE CREDITO PARA LA COMPRA DE PRODUCTOS, QUE CELEBRAN POR UNA PARTE **DISTRIBUIDORA DE MATERIALES TARIMORO, S.A. DE C.V.** A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA "LA EMPRESA" Y POR OTRA PARTE _____ CUYOS DATOS LO CONSIGNAN AL ANVERSO DEL PRESENTE INSTRUMENTO, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA "EL CLIENTE", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

CLAUSULAS

PRIMERA: "LA EMPRESA" ABRE A "EL CLIENTE" UN CREDITO PARA LA COMPRA DE SUS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA POR LA CANTIDAD DE \$ _____.

SEGUNDA: LAS PARTES CONVIENEN EXPRESAMENTE QUE LA EMPRESA ESTARA FACULTADA PARA AMPLIAR O RESTRINGIR EL CREDITO CONCEDIDO ACORDE A LAS OPERACIONES COMERCIALES QUE SE VAYAN EFECTUANDO, ASI COMO A LA CAPACIDAD DE CREDITO DEL CLIENTE.

TERCERA: EL CREDITO CONCEDIDO A "EL CLIENTE", ESTARA SUJETO A CADA CASO AL PLAZO CONVENIDO. SI "EL CLIENTE" NO RESPETARA LOS PLAZOS CONVENIDOS, DEBERA PAGAR LOS INTERESES QUE LA EMPRESA LE HAYA DETERMINADO EN LA FACTURACION RESPECTIVA, LOS QUE SE CARGARAN A SU CUENTA AUTOMATICAMENTE SIENDO APARTIR DE ENTONCES EXIGIBLE EL PAGO DEL SALDO TOTAL DE SU CUENTA, MISMO QUE "EL CLIENTE" DEBERA CUBRIR DE INMEDIATO JUNTO CON SUS ACCESORIOS. EN CASO CONTRARIO SE CANCELARA SU LINEA DE CREDITO Y SE HARAN EFECTIVAS LAS GARANTIAS QUE AMPARAN LAS OPERACIONES COMERCIALES QUE SE EFECTUAN POR VIRTUD DEL PRESENTE CONTRATO.

CUARTA: SOLO "EL CLIENTE" PODRA HACER EL PEDIDO DE LAS MERCANCIAS QUE SOLICITE EN EL ENTENDIDO QUE "LA EMPRESA" HARA LOS CARGOS CORRESPONDIENTES UNA VEZ EXPEDIDA LA FACTURACION, LA QUE DEBERA SER CUBIERTA POR "EL CLIENTE" DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES COMERCIALES CONVENIDAS Y ACEPTADAS POR AMBAS PARTES, CONSTITUYENDO UNA FORMAL COMPRA-VENTA.

QUINTA: "EL CLIENTE" PARA DISPONER DE SU CREDITO SUSCRIBA PAGARES A FAVOR DE LA EMPRESA Y MAMIFIESTA LO SIGUIENTE: EN VIRTUD DEL CREDITO REVOLVENTE QUE ME ESTAN CONCEDIENDO PARA LA LIQUIDACION DE LA COMPRA DE SUS PRODUCTOS Y ESTANDO TOTALMENTE DE ACUERDO EN QUE EXISTA ALGUN SALDO VENCIDO A MI CARGO, TENDRAN USTEDES DERACHO A PROMOVER DEMANDA JUDICIAL POR LA VIA EJECUTIVA MERCANTIL CON BASES EN UN PAGARE ACEPTADO POR MI, LOS AUTORIZO PARA QUE EN CASO DE MORA COBREN EL DOCUMENTO PAGARE POR EL IMPORTE DEL CAPITAL VENCIDO MAS LOS INTERESES CONVENIDOS AL 8% MENSUAL CALCULADOS A PARTIR DE

30 DIAS DESPUES DE FACTURADO Y SURTIDO EL MATERIAL, CON LO CUAL ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO. TAMBIEN ESTOY DE ACUERDO QUE EL PAGARÉ ACERTADO POR MI SE COBRE CON LOS INTERESES Y CAPITAL CORTADOS A LA FECHA EN QUE SE PROMUEVA LA DEMANDA, SIN EMBARGO A PARTIR DE ESA FECHA QUE SE LOGRE LA RECUPERACION DEL ADEUDO SE GENERARA INTERESES MORATORIOS AL 8% MENSUAL QUE SE SEÑALAN EN EL MISMO PAGARE.

SEXTA: “EL CLIENTE” SE OBLIGA SOLIDARIAMENTE A PAGAR A LA EMPRESA.

- A) LOS SALDOS POR LAS DISPOSICIONES DE CREDITO.
- B) LOS CARGOS POR CHEQUES DEVUELTOS, TANTO COMISIONES BANCARIAS COMO LEGALES (20% POR CHEQUE DEVUELTO MÁS 4% POR GASTOS ADMINISTRATIVOS EXTRAORDINARIOS Y DEMAS ACCESORIOS POR “LA EMPRESA”.
- C) LOS INTERESES QUE SE CARGUEN POR INCUMPLIMIENTO DE PAGO.

SEPTIMA: “EL CLIENTE” HARA SUS PAGOS A NOMBRE DE “LA EMPRESA”, DEBIENDO DEPOSITAR LOS MISMOS EN LAS CUENTAS BANCARIAS QUE PARA TAL EFECTO LE INDIQUE “LA EMPRESA”, EN CADA CASO EN PARTICULAR

TODO LO ANTERIOR QUEDARA SUJETO A LO QUE ACONTINUACION SE EXPRESA:

- A) LOS PAGOS QUE “EL CLIENTE” REALICE EN FORMA EFECTIVA ANTES DE LAS 13:30 HRS. DE UN DIA HABIL BANCARIO, SE ABONARA A SU CUENTA AL SIGUIENTE DIA HABIL DE AQUEL EN QUE SE HAYA EFECTUADO EL DEPOSITO, O AL SEGUNDO DIA HABIL BANCARIO INMEDIATAMENTE POSTERIOR, SI REALIZA EL DEPOSITO DESPUES DE LA HORA SEÑALADA.
- B) LOS PAGOS EFECTUADOS MEDIANTE CHEQUE EN DIA HABIL, SE ABONARAN A SU CUENTA AL DIA BANCARIO INMEDIATO POSTERIOR A AQUEL EN QUE “LA EMPRESA” HAYA HECHO EFECTIVO EL COBRO DE CHEQUE.
- C) “EL CLIENTE” ASUMIRA LA RESPONSABILIDAD IMPLICITA POR PAGOS EXTEMPORANEOS O CHEQUES DEVUELTOS. ESTOS ULTIMOS SUSPENDERA AUTOMATICAMENTE SU LINEA DE CREDITO POR LO QUE CUALQUIER EMBARQUE DE MERCANCIA EN PROCESO SERA RETENIDO A CRITERIO DE “LA EMPRESA” HASTA QUE EL CLIENTE REPONGA EL VALOR DEL CHEQUE Y PAGUE LOS CARGOS BANCARIOS Y LEGALES QUE SE ORIGINEN.
- D) TRATANDOSE DE TRANSFERENCIAS EN EFECTIVO DE LA CUENTA BANCARIA DEL CLIENTE A LA CUENTA BANCARIA DE LA EMPRESA, LA APLICACIÓN DE SALDOS SE HARA INMEDIATAMENTE A LA CONFIRMACION DEL BANCO DE DICHA TRANSFERENCIA.

OCTAVA: EL PRESENTE CONTRATO ADQUIERE POR VOLUNTAD DE LAS PARTES LA CALIDAD DE EL TITULO EJECUTIVO, POR LO QUE “EL CLIENTE” ADQUIERE EL CARÁCTER DE OBLIGADO SOLIDARIO Y EN CASO DE

INCUMPLIMIENTO AL PRESENTE CONTRATO Y DEMAS CONDICIONES QUE SUBSTRAIGA EL MISMO ACORDE A LA CLAUSULA QUE ANTECEDE, ESTE CONTRATO SERA RESCINDIDO Y SE HARA EFECTIVO EL COBRO INMEDIATO DEL SALDO TOTAL DE SU CUENTA, UTILIZANDO PARA TAL EFECTO LOS MEDIOS LEGALES PERTINENTES.

NOVENA: PARA LA INTERPRETACION Y CUMPLIMIENTO DEL PRESENTE CONTRATO LOS OBLIGADOS SE SOMETEN A LA JURISDICCION DE LOS TRIBUNALES DE ESTA CIUDAD DE TARIMORO, GTO. O EN CASO LOS QUE SE DESIGNE LA EMPRESA, RENUNCIANDO EXPRESAMENTE A CUALQUIER FUERO QUE PUDIERA CORRESPONDERLES POR RAZON DE DOMICILIO.

DATOS GENERALES:

FECHA DE LA SOLICITUD:	NOMBRE:	FECHA NACIMIENTO:	DE
DIRECCION:			
COLONIA:	MUNICIPIO, ESTADO Y C.P.		
TELEFONO:	FAX:		
EMPRESA EN LA QUE LABORA:	ANTIGÜEDAD DE EMPLEO:		
PRODUCTOS QUE SOLICITA:			
CONSUMO MENSUAL PROMEDIO:	CREDITO SOLICITADO:		
INGRESOS MENSUALES COMPROBABLES:			

PROPIEDADES DEL INTERESADO:

TIPO	UBICACION	CIUDAD Y ESTADO	PROPIETARIOS	REGISTRO DE PP	VALOR

PRINCIPALES BANCOS CON LOS QUE OPERA Y TIPOS DE CREDITO CONCEBIDOS:

NOMBRE	CIUDAD	SUCURSAL	TELEFONO	No. DE CUENTA	TIPO DE CREDITO	MONTO	PLAZO

PRINCIPALES PROVEEDORES QUE OTORGAN CREDITO:

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	TIEMPO DE OPERAR	DE CREDITO	PLAZO

HE LEIDO Y ESTOY DE ACUERDO CON LOS TERMINOS DEL CONTRATO DE APERTURA DE CREDITO Y AUTORIZO A: _____ PARA COMPROBAR QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS SON CORRECTOS.

CONCLUSIÓN

Como comentario final en este estudio en nuestro trabajo se logro comprobar que se puede aplicar en una empresa un control así como implantar un programa de mejora operativa, y esto con el fin de mejorar las condiciones de trabajo del personal que labora en la misma.

Se logro el objetivo general de este estudio, que es determinar los pasos que se deben seguir para lograr un adecuado programa de mejora operativa aplicado a una empresa dedicada a la venta de materiales para la construcción, y se concluye esto, por que se ha brindado los elementos suficientes y necesarios para que un directivo de este tipo de empresas corrija la marcha de su organización, con lo que logrará satisfacer las necesidades del cliente así, como también del personal que labora en la empresa, lo que generará beneficios tanto la empresa como para la sociedad.

Por todo esto concluimos que no debemos olvidar que para llevar este programa de mejora operativa de este tipo de empresas se debe conocer perfectamente el tipo de operaciones que se realizan, como se lleva acabo la información requerida, para así darnos cuenta de las deficiencias con que nos encontramos para la obtención de resultados claros, verdaderos y oportunos.

La ventaja de este programa de mejora operativa aplicado a una empresa dedicada a la venta de materiales para la construcción es el mejoramiento preventivo y correctivo de errores y/o desviaciones y funcionamiento de un buen control interno dentro de la empresa con el fin de satisfacer a los clientes como a los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- ACHA ITURMEDI, Juan José, ***Auditoría Informática en la Empresa***, Editorial Paraninfo, México, 1994, 324 pp.
- NAVARRO PESO, Emilio, ***Auditoría Informática***, Editorial RA-MA, México, 1997, 402 pp.
- PERDOMO MORENO, Abraham, ***Control Interno***, 7ª ed., Editorial PEMA, México, 2000, 327 pp.
- PERDOMO MORENO, Abraham, ***Contabilidad de Sociedades Mercantiles***, 13ª ed., Editorial PEMA, México, 2001, 398 pp.
- SÁNCHEZ ALARCÓN, Francisco Javier, ***Programas de Auditoría***, 11ª ed., Editorial ECAFSA, México, 2000, 279 pp.
- Ramio, Charles Mas, ***La Auditoría Operativa en la Práctica***, Editorial Marcombo, México, 1997 253 pp.
- Sánchez Fernández de Valderrama, José Luís, ***Teoría y Práctica de la Auditoría***, Editorial CDN Ciencias de la Dirección, México, 1996, 427 pp.
- SANTILLANA GONZALEZ, Juan Ramón, ***Auditoría IV***, Editorial ECAFSA, México, 2000, 429 pp.
- SANTILLANA GONZALEZ, Juan Ramón, ***Auditoría Santillana I***, 3ª ed., Editorial ECAFSA, México, 2000, 347 pp.
- Zamora, Lourdes, ***Auditoría***, 2ª ed., Editorial McGraw Hill, México, 1999, 326 pp.

OTRAS FUENTES:

<http://server2.southlink.com.ar/vap/compras.htm>.

<http://www.monografias.com/trabajo/reing/reing.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajo/adolmodin/adolmodin.shtml>

http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html

http://www.buscarportal.com/articulos_9001_mejora_continua.html

http://www.itl.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm