

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**



Casa abierta al tiempo

**“ APLICACION DE UN ENFOQUE SISTEMICO EN EL ANALISIS
DE LA EMPRESA FREDERICK DE MEXICO S.A DE C.V. “**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

T E S I N A

**QUE PRESENTAN PARA
OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.**

PRESENTAN:

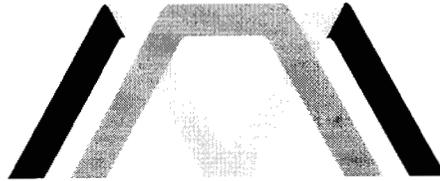
- ARGUETA SALAS ELIGIO DE JESUS
- BARRON LOYO JAVIER
- MONSALVO ESTRADA LETICIA

ASESOR: PROFESORA Ma. CRISTINA ESCOBAR I.

M. C. Escobar I.

MEXICO D.F 1996

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**



Casa Abierta al Tiempo

**“ APLICACIÓN DE UN ENFOQUE SISTÉMICO EN EL ANÁLISIS
DE LA EMPRESA FREDERICK DE MÉXICO S.A DE C.V “**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

T E S I N A

QUE PRESENTAN PARA
OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ARGUETA SALAS ELIGIO DE JESUS
BARRON LOYO JAVIER
ESTRADA MONSALVO MARIA LETICIA

ASESOR:

PROFESORA: MA. CRISTINA ESCOBAR I.

MÉXICO D.F. 1996.

I N D I C E

Pag.

INTRODUCCIÓN

PARTE I

<u>MODELO TEORICO-CONCEPTUAL</u>	1
--	---

CAPITULO 1 (MARCO TEORICO)

• DEFINICIÓN DE EMPRESA	1
• RAMAS INDUSTRIALES	2
• PAPEL GERENCIAL DENTRO DE LA EMPRESA	2
• APTITUDES DE LA ORGANIZACIÓN	3
• LA PLANEACIÓN DE LA EMPRESA	4
• ANTICIPACION DE POSIBILIDADES FUTURAS	6
• ADMISIÓN DE RIESGOS MODERNOS	7

CAPITULO 2 (SECTOR TEXTIL)

• EVOLUCIÓN DEL SECTOR TEXTIL EN MÉXICO	11
• TENDENCIAS DEL SECTOR	16
• MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD	20
• CONCEPTOS	21
• CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA	22
• VALORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA	26

CAPITULO 3. (HISTORIA DE LA CORSETERIA)	28
--	-----------

PARTE II

METODOLOGIA ANALÍTICA DE SISTEMAS, APLICADA A LA EMPRESA FREDERICK DE MÉXICO, S.A

CAPITULO 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (CONCEPTUAL)

• ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	35
• OBJETIVOS DE LA EMPRESA	36
• PUESTOS Y FUNCIONES DE LAS PRINCIPALES AREAS	37
* Dirección General	38
* Dirección de finanzas	39
* Departamento de Contabilidad	41
* Departamento de Personal	42
* Departamento de Producción y Compras	44
* Departamento de Cobranza	45
* Almacén General	45

CAPITULO 5. ESTRUCTURA FUNCIONAL (REAL). EVALUACIÓN EX-POST

• GENERALIDADES Y GIRO DE LA EMPRESA	47
• OBJETIVOS DE LA EMPRESA	48
• DESCRIPCIÓN DE SUS PRODUCTOS	49
• FUNCIONAMIENTO REAL DE LAS DIFERENTES AREAS DE RESPONSABILIDAD	52
* Asamblea General de Accionistas	52
* Asistente Ejecutivo	52
* Dirección de Finanzas	53
* Asistente Dirección de Finanzas	54
* Departamento de Contabilidad	55
* Departamento de Personal	56
* Departamento de Producción y compras	56
* Departamento de Cobranza	59
* Almacén General	59
* Gerencia de Ventas	64

CAPITULO 6. DIAGNOSTICO 69

• PROBLEMÁTICA DEL ALMACEN GENERAL	71
• PROCESO DE PEDIDOS Y DISTRIBUCIÓN	76

* Esquema (Diagrama Causa - Efecto)	80
CAPITULO 7. GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS	
• ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL	82
• VENTAS	83
• PRODUCCIÓN	85
• ALMACÉN GENERAL	86
CAPITULO 8. EVALUACIÓN EX- ANTE	88
• ALTERNATIVAS FINALES	92
• ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	92
• VENTAS	93
• PRODUCCIÓN	93
• ALMACÉN	94
CAPITULO 9. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS	95
CAPITULO 10. IMPLANTACIÓN Y CONTROL	99
• Estructura Organizacional	99
• Ventas	103
• Producción	107
• Almacén	115
• PLANEACIÓN	117
CONCLUSIONES	124
BIBLIOGRAFIA	127

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo responde a la necesidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la **Licenciatura de Administración** a lo que sucede en la realidad dentro de las organizaciones.

Por tal motivo, nos dirigimos a una empresa en especial, llamada **Frederick de México S.A. de C.V.** , la cual tiene como giro de producción, la lencería y la corsetería, la cual está ubicada en la colonia Juárez.

Por lo anterior, y gracias a las facilidades que se nos presentaron en dicha empresa, realizamos una investigación que consta de entrevistas con el Gerente de Producción, el Jefe del Almacén General, con personal del área de Ventas, Crédito y Cobranzas y con auxiliares de esos departamentos.

Nuestra investigación esta dividida en dos grandes partes: el Apartado Teórico - conceptual, y el Apartado Práctico en el cual se aplica la Metodología de Sistemas a la empresa.

La parte teórica abarca puntos muy importantes para la comprensión del caso práctico, se describen varios tipos de metodología que pueden utilizarse como complemento para la realización de la investigación; comprende varios enfoques que consideramos importantes, pues ayudarían al mejoramiento de la organización , ya que su adecuado seguimiento podría mejorar los procesos de renovación y de resolución de problemas de la empresa Frederick de México.

Entre los enfoque que mencionamos se encuentran: el de mejoramiento en la estructura para la organización llamada " Desarrollo Organizacional" , el cuál tiene amplias implicaciones para la administración de organizaciones, y para la administración de personal. Además también se

mencionan otros enfoques que ayudarían en gran medida a resolver los problemas existentes en la empresa, como es el enfoque de Sistemas.

También se utilizó el método de la Norma Mínima para poder tomar la mejor decisión en cuanto a las alternativas que se generaron para la resolución de los problemas.

Por lo anterior es que se han incluido en el marco teórico conceptos, enfoques y métodos que ayudarían a aumentar los niveles de productividad y a tener buenas herramientas para tomar las mejores decisiones.

La parte Uno, la Teórico - conceptual está dividida en los tres primeros capítulos, los cuales abarcan con la teoría necesaria para el establecimiento de lo expuesto en el análisis de la empresa Frederick de México.

Como *primer Capítulo* de nuestra tesina, tenemos un **Marco Teórico**, que conceptualiza lo que es una empresa, una organización, una industria y cuales son sus clasificaciones.

En el *segundo capítulo*, hacemos referencia al **comportamiento del sector Textil** en los últimos tiempos, que importancia ha tenido dentro del sector industrial, su participación en el Producto Interno Bruto; y por último como se ha comportado **el ramo textil de la Corsetería y de la Lencería** en particular.

En el *tercer capítulo* tenemos la **Historia** de como ha venido evolucionando el mercado **de la corsetería**, desde la época antigua de los egipcios, en donde los corsés eran de materiales variados y rígidos, hasta la aplicación de la ingeniería y arquitectura en este ramo, a materiales suaves y elásticos que provocan la sensación de comodidad, belleza y estética.

La **Segunda Parte** de nuestra investigación se refiere a la aplicación de la Metodología en el caso práctico, y abarca los siguientes siete capítulos, que van del cuarto al décimo.

En el *cuarto capítulo* se comienza con la aplicación de la Metodología Analítica de los Sistemas, la cuál inicia con la Fase de la **Estructura Organizacional (conceptual)**, en donde nos presentamos con el *Director de Finanzas y Administración, el Lic. Rubén Morán*, al cual le expusimos nuestra situación y la causa de nuestra visita, exponiéndole que necesitábamos obtener información sobre la entidad para la elaboración de nuestra Tesina, en cuanto al caso práctico.

Le explicamos que la finalidad de nuestra investigación era con el objeto de aplicar lo aprendido en la licenciatura y poder detectar posibles fallas en la empresa en cuanto a la forma estructural de la organización, y poder dar algunas alternativas viables y factibles para que la empresa utilice mejor sus recursos humanos y económicos que los lleve a obtener la maximización de utilidades; a lo que nos respondieron favorablemente, aclarando de antemano que ya habían detectado ciertas fallas en sus procesos; gracias a ello aceptaron nuestra incursión dentro de sus labores, brindándonos de esta manera su apoyo y estando de acuerdo en llevar a cabo la elaboración de la presente.

Una vez hecho lo anterior, comenzamos a recabar toda la información posible que consideramos indispensable para llegar a la raíz del o los problemas. Primeramente solicitamos Información general para familiarizarnos con las labores cotidianas de la empresa, revisamos folletos, revistas, etc. Después solicitamos los Manuales de organización y Métodos, así como el de Procedimientos; los revisamos y pudimos darnos cuenta que estaban obsoletos en algunas partes de su descripción, en especial en lo que se refiere al establecimiento de funciones, puestos y jerarquización. Así como

también el del proceso establecido para la distribución del producto. Lo anterior encontrado lo establecimos en la parte **Conceptual del trabajo**.

Posteriormente, en el *quinto capítulo*, nos enfocamos a la investigación visual e informal de las labores cotidianas de los empleados y a las preguntas poco estructuradas hacia el personal escogido al azar, del cual pudimos obtener información más precisa y real de lo que sucede dentro de la empresa, a esta segunda fase le llamamos: **Estructura Funcional de lo real (Ex-Post)**.

El *sexto capítulo* se refiere a la tercera fase de la metodología: el **Diagnostico**, en el cual hacemos un análisis de la situación actual de la empresa, después de hacer una confrontación y comparación de lo establecido en los manuales y lo acontecido en la realidad, llegando ya en esta etapa a la detección de los problemas que aquejan a la empresa Frederick de México.

Para esta etapa ya visualizados los problemas, empezamos a dar ciertas alternativas que pudieran solucionarlos, aunque lo ideal y lo que la metodología a seguir nos indica es lo contrario, damos cierta pauta o tendencia a seguir, para que los analicemos con mayor profundidad en los siguientes capítulos.

En el *séptimo capítulo*, llevamos a cabo la fase cuatro de la metodología aplicada al estudio de la empresa. Siendo ésta: la **Generación de Alternativas**, en la que se dan soluciones de todo tipo, no importando lo lógico o ilógico que sean, lo fundamental es proponer ideas que puedan corregir los problemas que previamente se detectaron.

La quinta fase desarrollada en el *capítulo octavo*, es la **Evaluación Ex-Ante**, etapa en la que se seleccionan las alternativas más viables y factibles, dependiendo de los factores económicos, humanos, sociales, laborales y

En el *capítulo noveno* se desarrolla la sexta fase, de **Selección de Alternativas**; las opciones elegidas anteriormente son sometidas a un proceso de Teoría de las Decisiones, aplicando el "Método de la Norma Mínima o Método Normativo".

La metodología de éste es: a cada alternativa viable y factible, darle Atributos Generales, poniendo como referencia una evaluación estandarizada, y después evaluar cada una; para que por medio de la fórmula de Norma Operativa hagamos la evaluación de las mismas y seleccionemos las alternativas más óptimas para la resolución de problemas de nuestra empresa.

En la última parte de nuestra tesina, como *capítulo décimo* tenemos las fases siete y ocho, Implantación y Control, respectivamente; para llegar a éstas es necesario mayor tiempo y más información, así como de más confianza de parte de los ejecutivos de la empresa, por lo que para realizarlas acudimos a un modelo teórico, a manera de idealización manejándolo como una etapa de **Planeación**, de como reestructurar a la organización y a algunos de sus procesos operativos.

Finalmente, en las conclusiones hacemos una semblanza de la experiencia que nos deja el realizar este trabajo.

EMPRESA:

Es la célula esencial de una economía de producción y de distribución. Constituye su órgano activo, viviente y creador. Se encarga de transformar el trabajo, la materia prima y el dinero o capital para darles forma de objetos y servicios consumibles. Representa el cuerpo económico intermedio que establece el nexo entre el consumidor y usuario de sus productos y todo lo que por encima de ella, ejerce, directa o indirectamente, una acción de dirección o impulsión sobre la economía.

Es un cuerpo intermediario entre el consumidor por una parte, y la investigación científica, el Estado, el Plan, el ahorro, los productores, por otro. Intermediaria, en suma, de un bien común cuyas diversas funciones acoge para combinarlas y al que hace apto para ser distribuido y aceptado. Es una célula colectiva en la que los hombres asocian su inteligencia y habilidad para recoger los bienes materiales e inmateriales que les confían otros hombres y llevar a cabo su transformación en materias, objetos o servicios consumibles.

La empresa representa entonces un papel comunitario, siendo deudora respecto de aquellos de quienes recibe y convirtiéndose a su vez en acreedora de los que reciben de ella.

Es el vínculo de transporte y de puesta en acción del flujo de riquezas brutas aportadas por unos y que ella acondiciona para uso de los otros. Es ante todo esto, e incluso no es más que esto: la prestadora de un servicio de transformación de riquezas brutas (dinero, materias primas, inteligencia y trabajo) en riquezas consumibles (servicios y objetos o artículos).

Es obvio que esta célula se verá afectada permanentemente en sus actividades cotidianas por otras células activas que elaboran iguales o diferentes

tipos de productos, o bien que aseguran prestaciones de servicios susceptibles para satisfacer idénticas necesidades, existentes o por crear.

RAMAS INDUSTRIALES:

Para establecer cierto orden y para facilitar los estudios y cálculos económicos, todas las empresas que producen un mismo tipo de producto u ofrecen análogos servicios pueden y deben ser clasificadas en una misma rama industrial. Así la "rama" se define partiendo de la nomenclatura de los bienes y servicios. Como cada una elabora únicamente por definición un sólo producto, las nomenclaturas de los productos y de las ramas se superponen.

EL PAPEL GERENCIAL DENTRO DE LA EMPRESA.

El papel que desempeña la función gerencial dentro de la empresa abarca seis características perfectamente definibles que lo conceptúan de la siguiente manera:

- 1.- Aptitudes de la Organización.
- 2.- Actividad instrumental enérgica e innovadora.
- 3.- Anticipación de posibilidades futuras.
- 4.- Admisión de riesgos moderados.
- 5.- Conocimiento de los resultados de las decisiones.
- 6.- Responsabilidad individual de resultados colectivos.

Estos elementos están enfocados a dos objetivos básicos: efectividad y eficiencia.

Efectividad.- quiere decir, en este contexto, el hacer las cosas correctas en el momento adecuado.

Eficiencia.- está se refiere, a llevar a cabo satisfactoriamente aquellas cosas que se decidieron hacer.



Tanto la efectividad como la eficiencia, implican Toma de decisiones. Una sobre lo que hay que hacer, y la otra , sobre la mejor manera de hacerlo. Además ambas deben ser coherentes con los objetivos prefijados, de tal manera que la labor gerencial será efectiva y eficiente únicamente si mediante las decisiones tomadas, se alcanzan las metas propuestas.

Aparentemente al hacer las cosas bien (eficiencia) se obtienen buenos resultados; sin embargo, se pueden hacer las cosas bien pero en sentido diferente al correcto.

APTITUDES DE LA ORGANIZACION.

La empresa cuenta con la posibilidad de utilizar recursos humanos, económicos y materiales, en función directa de su capacidad financiera, por cuanto es ésta la que le permite adquirirlos. Sin embargo, de ninguna manera el simple hecho de contar con ellos hace que una empresa tenga los resultados más óptimos. Aquel ejecutivo que dirige los destinos de una empresa debe tener la capacidad para integrarlos de manera que le permita alcanzar los objetivos y metas trazadas o planeadas con anterioridad.

No debe confundirse la capacidad de organización con la habilidad para diseñar un organigrama, definir puestos o evaluarlos (Análisis de Puestos). La capacidad organizativa va mucho más allá y puede, o no, hacer uso de estos medios. Se trata más bien, de la localización y captación de los recursos apropiados, en la mezcla más conveniente, y de la asignación de los mismos a las labores más productivas.

En muchas ocasiones se incluye dentro de las actividades propias de la gerencia la fijación de objetivos. No obstante, es necesario tomar en cuenta que no es algo que todos los gerentes realizan, ya que muchos de ellos son contratados para que logren ciertas metas específicas, predeterminadas.

Desde luego, no faltan los casos en que a través de la influencia que llegue a tener, la gerencia no solamente encauza los objetivos, sino que inclusive, los

cambia radicalmente. Sin embargo, esto se encuentra limitado en las sociedades anónimas cuando menos, a la obtención de ciertas utilidades, que los inversionistas juzgarán o no convenientes en términos, generalmente, de retorno sobre la inversión.

Ahora bien, en México y posiblemente en gran parte de los países subdesarrollados, la mayoría de las empresas son de tipo familiar o propiedad de unos cuantos; por lo que en estos casos, en el que el gerente o director es uno de los propietarios, --- generalmente el mayoritario---, la fijación de los objetivos es parte de su papel.

LA PLANEACION EN LA EMPRESA

Si al presidente, director o gerente de una firma, se le pregunta si en su empresa se lleva a cabo la Planeación Estratégica, lo más seguro es que conteste afirmativamente mencionando, como planeación, la existencia de pronóstico de ventas, presupuesto de capital, estados financieros proforma o cualquier otro procedimiento similar. Al respecto, nos dice George S. Steiner en su libro " Top Management Planning": la Planeación, no es un pronóstico. Un pronóstico es una predicción, proyección o estimado de algún suceso o condición futura. Los pronósticos son esenciales en planeación, pero no son ni la planeación misma, ni un plan cualquiera... Planeación, no es hacer decisiones futuras.

La planeación se ocupa de hacer decisiones actuales en función de sus consecuencias futuras. El problema básico de la planeación no es lo que deberá hacerse en el futuro, sino que debería hacerse hoy para que las cosas que se desean, ocurran en el futuro incierto. Planeación para el futuro, no es un intento para eliminar los riesgos. Esto es imposible y tratar de hacerlo puede ser desastroso. El problema verdadero es entender la naturaleza de los riesgos con que se enfrentará y luego seleccionar cursos alternativos de acción que maximizar los objetivos fijados, con un mínimo riesgo.

La planeación es una función orgánica, básica de la gerencia o dirección. Es el, proceso mental a través del cual se define que es lo que se desea y como

será logrado. Lo que se desea no es otra cosa que los objetivos, el cómo y las estrategias.

Los objetivos deben ser explícitos, de preferencia escritos y deben ser especificados lo más concretamente posible, abarcando todos los aspectos que se considera lo suficientemente importantes para ser incluidos en la planeación. Algunos de estos aspectos son: rentabilidad, ventas, productos, mercados, finanzas, organización, personal, investigación, desarrollo, mercadotecnia, etc.

Las estrategias no son los objetivos, sino los medios a través de los cuales se alcanzará a aquellos. Por eso las estrategia están subordinadas a los objetivos; de tal manera que cualquier modificación en los primeros hace necesaria una revisión y ajuste de las segundas. Al estar relacionadas o incluso subordinadas las estrategias a los objetivos, se concluye que éstas se refieren a : productos, mercados, finanzas, personal y demás aspectos que se definen dentro de los objetivos, o los que se afecten sensiblemente.

Para desarrollar una planeación coherente, ha de tomarse en cuenta los factores internos y externos que afectan el desenvolvimiento de la empresa. Dentro de los internos, cabe destacar los productos, la mercadotecnia, la capacidad financiera, las instalaciones productivas, los recursos humanos, la postura competitiva y la administración. En los externos: los clientes, la demanda, la tecnología, la competencia y el ambiente político, económico y social en que todos ellos se mueven. Del análisis de los factores internos, se podrían concluir las debilidades y fortalezas con que cuenta la empresa.

De los factores externos, las oportunidades y escollos, amenazas y riesgos inherentes. Con los conocimientos surgidos del análisis mencionado, se fijan y diseñan, en el caso de una nueva empresa; o se modifican y ajustan, en el caso de una ya existente, los objetivos y estrategias, respectivamente.

Lo que hemos podido ver hasta aquí, es que la actividad instrumental requiere de un enfoque multi - disciplinario en la empresa. Es necesario integrar, en la planeación, conocimientos provenientes de diversas ramas del saber



humano: administración, ingeniería, sociología, psicología, contabilidad y finanzas, entre otras. Por eso es que quizá, por lo que prácticamente nada se hace de planeación en los países subdesarrollados, --- incluido México---, económica, social y tecnológicamente. Tal vez por ello sea que en estos países las empresas, en su mayoría nacen, crecen y mueren con su fundador, que era el único que tenía alguna idea de que era lo que se buscaba y cómo se iba a buscar.

ANTICIPACION DE POSIBILIDADES FUTURAS

Tanto en los individuos como en las empresas, la diferencia entre el triunfo y el fracaso está en aprovechar las oportunidades. Estas no ocurren dentro de la empresa, sino fuera de ella, en su alrededor, en el medio ambiente con el cual interactúa y que está representado, muy importantemente, por el mercado. La empresa, lo único que realmente posee, es una serie de capacidades que serán o no proveedoras de resultados, en función de la relación productiva que se logre con el entorno.

La acción de búsqueda de oportunidades es la actitud de la empresa, como un todo, hacia el constante y permanente escrutinio de los eventos externos, a fin de localizar pistas que le permitan eventualmente detectar campos de actividad en los cuales la situación especial interna de la firma represente una ventaja competitiva.

La firma posee una serie de capacidades dentro de las cuales se incluye conocimientos. Una oportunidad---, son oportunidades aquellas que representan lo verdaderamente interesante, ofrece la posibilidad de utilizar sinérgicamente alguno de los factores, capacidades, recursos o conocimientos, que la empresa posee en ventaja con otros.

- Afirma Peter Drucker que: las empresas deben aceptar la necesidad de trabajar sistemáticamente en la construcción del futuro.

Los recursos deben canalizarse a las oportunidades. Con demasiada frecuencia se piensa que el éxito de una acción está en relación directa con los recursos que le asignen. Posiblemente, al inicio de la actividad resulte cierto, pero



si se ha hecho un análisis previo, más o menos profundo, en él se debe haber incluido la relación costo - beneficio , y si después de haberse agotado los recursos encaminados a lograr el objetivo, este no se ha alcanzado, el destinar una nueva partida afectará la relación costo - beneficio, quizá hasta el punto de hacerla redituable por debajo del mínimo satisfactorio.

ADMISION DE RIESGOS MODERADOS.

Dentro de la empresa la actividad gerencial implica, la Toma de Decisiones. En función de su alcance, podemos clasificar a las decisiones en: Administrativas, Operativas y Estratégicas.

- **Decisiones Administrativas:** son todas aquellas relacionadas con la estructuración de los recursos, de manera de lograr la capacidad de acción máxima con los elementos al alcance.

- **Decisiones Operativas:**

Están encaminadas a obtener el máximo beneficio de las operaciones presentes. (Las decisiones administrativas y operativas se pueden resumir en una sola entidad, a las que se les ha llamado **Tácticas**).

- **Decisiones Estratégicas:**

Tienen que ver con la selección de las oportunidades, o como lo dice H. Igor Ansoff: " *Las decisiones estratégicas se preocupan por los problemas externos más que por los internos; específicamente, con los problemas de la firma en referencia a la selección de la mezcla de productos que la empresa manejará y a los mercados en los cuales se venderá*".

La toma de decisiones, en cualquiera de los tres niveles mencionados, implica riesgo. Desde luego hemos de aceptar que las decisiones estratégicas



representan siempre un riesgo mayor que las administrativas y las operativas, y por eso normalmente están reducidas a la responsabilidad de la alta dirección, mientras que las restantes son generalmente del campo de acción de la gerencia media. Esto se debe fundamentalmente a que, dentro del campo operativo y administrativo, las decisiones se toman bajo un grado de certidumbre mayor que en el área estratégica.

Se dice que prácticamente en todos los casos cualquier tipo de decisión se toma bajo riesgo. El riesgo no se puede eliminar. Por lo que la actitud y espíritu empresarial implica por definición y convicción propia, la admisión de riesgos de alguna clase.

En forma implícita o explícita, el papel gerencial requiere de la utilización de lo que se conoce como análisis costo - beneficio, costo - utilidad o costo - efectividad. Esta es una técnica que se utiliza para medir el costo que representará tomar un determinado curso de acción para alcanzar ciertos objetivos y compararlo contra el beneficio resultante de tomar ese camino. Solamente sabiéndose cual es esta relación, se puede decir que se está tomando una decisión racional.

El concepto de racionalidad se refiere a la conveniencia o inconveniencia de tomar ese camino y, ya sea que se decida positiva o negativamente, ello no quiere decir que esa sea la única alternativa de acción. De hecho es aceptado que existen un sinnúmero de alternativas que pueden llevar a resultados similares, de tal manera que mientras más se analicen, mayor probabilidad existe de que, dentro de las tomadas en cuenta, se encuentre la mejor. Podemos generalizar que resulta más conveniente analizar en forma somera muchas alternativas, que profundamente una sola.

El aceptar un riesgo debe hacerse única y exclusivamente cuando, para la decisión, ha mediado un sistema racional en la toma de decisiones que comprende los siguientes pasos:

- 1.- Recopilar datos.
- 2.- Analizar los hechos y la información.

- 3.- Definir el problema.
- 4.- Plantear alternativas de solución.
- 5.- Analizar cada alternativa, utilizando para ello el análisis de costo beneficio.
- 6.- Evaluar comparativamente los resultados que brinda cada alternativa.
- 7.- Definir y seleccionar la que resulte más conveniente.
- 8.- Implementarla.
- 9.- Controlar y evaluar periódicamente la implementación.

Este proceso es útil y aconsejable para cualquier tipo de decisiones, ya sean administrativas, operativas o estratégicas. Sin embargo, es importante hacer notar que los pasos 8 y 9, normalmente no forman parte de las estratégicas, sino que pasan a ser del terreno de las tácticas.

*** Recopilación de Datos:**

Se puede recurrir a fuentes primarias o secundarias de información. Las primeras son directamente las generadoras de la información. Las segundas, son aquellas que recopilan, concentran, clasifican e interpretan la información emanada de las primarias. Se hace notar, que en el camino llevado en la toma de decisiones que va de la certeza (certidumbre) a la incertidumbre (riesgo), entre mayor información se posea disminuirá el grado de riesgo.

*** Analizar los Hechos y la Información Recopilada:**

Es una labor muy importante, ya que de no hacerlo correctamente, las posibilidades de definir el problema correctamente son escasas.

*** Definir el Problema:**

Es la localización y definición del problema específico y las causas que lo provocaron.

*** Planteamiento de alternativas:**



Este paso resulta indispensable desde el momento en que sabemos que los caminos posibles son muchos. Cuando no se ve más que una solución, o está viciosamente definido el problema. Mientras más caminos alternativos se planteen, mayor probabilidad existirá de que una de las mejores soluciones se encuentre dentro de ellas.

*** Análisis de cada Alternativa:**

En un principio se puede llevar a cabo por medio de un estudio superficial, descartándose un alto porcentaje de las alternativas generadas inicialmente, dejando alrededor de un 40% para un análisis más completo. Dentro del mismo proceso se eliminarán paulatinamente las menos viables, llegando a un porcentaje de aproximadamente el 10% de las alternativas generadas en un principio.

*** Evaluación Comparativa:**

Se establece como referencia para las alternativas que resultan más viables. Se refiere a aquel tipo de factores que no pueden ser cuantitativamente medidos en términos monetarios, donde dicha medición resulta muy difícil y de carácter incierto, o donde los valores monetarios no sólo parte de los valores totales asociados con la decisión.

*** Definir la que Resulte más Conveniente:**

Para esto se toman en cuenta los resultados de los análisis y estudios, lo mismo cualitativos que cuantitativos, que encierran tanto la determinación del riesgo de la decisión, como la evaluación de sus probables consecuencias.

- Una vez definida la implicación, se procede a la **Implantación**, donde se ven conjuntadas decisiones menores, de deficiencia, cómo hacerlo a fin de obtener los mejores resultados

- Finalmente, se **Desarrolla un Sistema de Control** que permita descubrir las variaciones entre lo planeado y la realidad, a fin de poder tomar las acciones correctivas pertinentes.

EVOLUCIÓN DEL SECTOR TEXTIL EN MÉXICO

A lo largo de la historia económica de México, la evolución del sector textil ha tenido un papel destacado cuya importancia se ha reducido conforme las condiciones internas y externas de la economía se han modificado. Así en el período de industrialización del sector fabril se conformó como una de las áreas de mayor dinamismo, ya sea desde el punto de vista del volumen y valor de su producción o de su contribución a la generación de empleos.

El proceso de sustitución de importaciones y la protección comercial que de ella se derivó fueron campo fértil para el crecimiento sostenido de esta actividad, toda vez que atendían las necesidades de un mercado cautivo, lo que hacía poco relevante actualizar los activos industriales, sobre todo porque se contaba con abundante mano de obra que es uno de los principales componentes del valor final de los productos.

La crisis de los 80's vino a marcar la conclusión de la etapa de crecimiento observada durante los cuarenta años previos, al restringir el poder de compra y hacer prácticamente imposible la adquisición de maquinaria y equipo industrial en virtud de las continuas devaluaciones que caracterizaron el período citado.

La apertura comercial que trajo consigo el ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) significó un elemento adicional en contra de las posibilidades de crecimiento para las manufacturas textiles, ya que los elevados niveles de capacidad ociosa, producto de la crisis, y el retraso acumulado en materia de inversión se conformaron en factores que dificultaron enfrentar las importaciones en condiciones adecuadas para buena parte de los subsectores que integran a la industria textil.



La industria de la confección es el segmento final y el más importante de la cadena productiva textil y del cuero. Comprende un universo de alrededor de 22,500 empresas que representan 61% del total de correas de la cadena y proporciona empleo directo a 230,000 trabajadores, 48% del mismo total.

Sin embargo esta industria ha sido una de las más afectadas por el tipo de apertura comercial instrumentado en la economía nacional desde 1988: combinación de desgravación arancelaria acelerado con sobrevaluación de la tasa de cambio e ineficiencia, tanto de los sistemas aduaneros, como de los mecanismos de defensa contra prácticas desleales de comercio.

Esto propició la conquista de amplios espacios en el mercado interno por las mercancías de importación.

La crisis financiera de finales de 1994, el programa de ajuste con sus secuelas de estanflación, la caída del poder adquisitivo, así como el encarecimiento de los costos financieros fueron otros eventos que impactaron también negativamente a las empresas del sector.

Debido a ello, en los últimos siete años la facturación de la industria de la confección se redujo en 50% (sobre todo por las agresivas importaciones realizadas al amparo de la apertura comercial) respecto de los reportes de ventas de 1988, el número de empresas cayó 8% , en tanto el número de empleos directos decayó 23%.

Bajo las difíciles condiciones de 1995, el PIB nacional y el manufacturero cayeron en una espiral centrífuga que ocasionó el cierre de empresas, pérdida de empleos y des inversión productiva. El retroceso tan drástico de la actividad

industrial en ese año, mermó profundamente la base interna de consumo y propició una contracción generalizada de la demanda de productos manufactureros destinados al mercado doméstico. (Ver cuadro 1.)

Producto Interno Bruto (Cuadro 1)

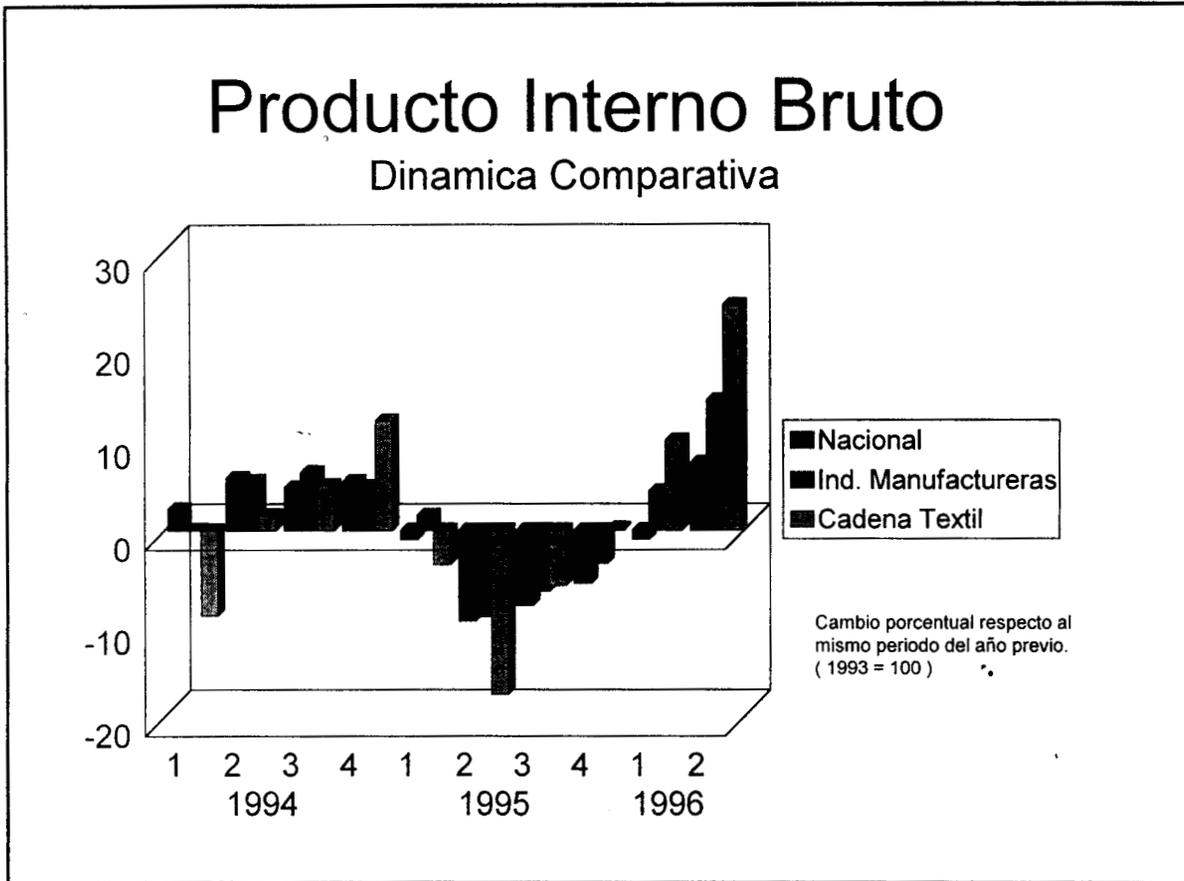
Trimestre	Nacional	Ind. Manufacturera	Cadena Textil
1994/01	2.3	0.1	-9.2
1994/02	5.6	5.3	1.6
1994/03	4.6	6.2	4.8
1994/04	5.2	4.7	11.7
1995/01	-1.0	1.6	-3.7
1995/02	-9.8	-9.3	-17.6
1995/03	-8.1	-6.6	-6.0
1995/04	-5.8	-3.6	0.2
1996/01	-1.0	4.2	9.6
1996/02	7.2	13.9	24.2

(Ver Gráfica 1)

No obstante, la apertura comercial, al igual que la recesión de 1995, presentaron algunos efectos positivos. Uno de los más importantes fue que tanto la competencia externa como la recesión forzaron a un número importante de las empresas sobrevivientes a mejorar sus condiciones competitivas y a su cartera de ventas hacia la exportación.



GRAFICA No. 1



Si bien se percibe que el mercado nacional de prendas de vestir y textiles permanece poco dinámico, el sector se está convirtiendo en un ganador del reto de la apertura. Así, el año pasado las exportaciones de prendas y confecciones se elevaron 62% respecto de 1994 (pasando de \$1459 a \$2358 millones de dólares), mientras que las importaciones bajaron 44% (de \$727 a \$318 millones de dólares). Con esto, el superávit comercial externo de esta industria aumentó 279% (de \$732 a \$2040 millones). (Ver cuadro 2).

BALANZA COMERCIAL (CUADRO 2)¹

		1993	1994	1995	1996
Prendas de vestir de punto	Importaciones	175	239	95	63
	Exportaciones	186	367	732	1171
	Saldo	11	129	637	1108
Prendas de vestir, excepto punto	Importaciones	494	489	223	161
	Exportaciones	777	1091	1626	2227
	Saldo	283	603	1403	2066
TOTAL	Importaciones	669	727	318	223
	Exportaciones	963	1459	2358	3398
Balanza Comercial		294	732	2040	3175

Las importaciones han disminuido aliviando en buen grado la presión competitiva que algunos productos importados (especialmente los que estaban bajo prácticas desleales) ejercían sobre los confeccionistas nacionales.

Por otra parte las exportaciones de prendas de vestir y textiles están creciendo incluso explosivamente en algunos segmentos.

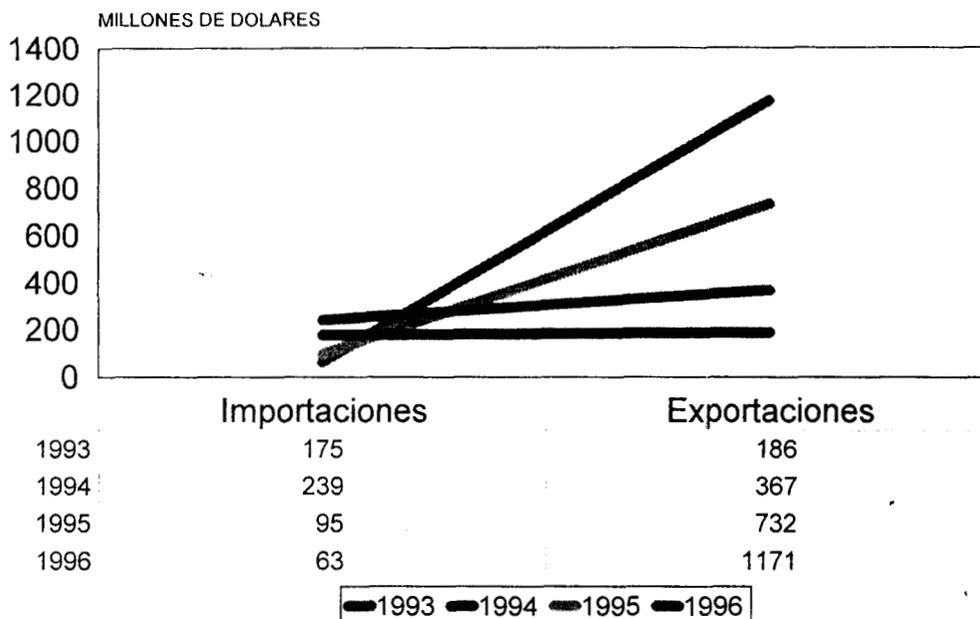
¹ Ver las gráficas del 2 al 5, referentes al cuadro para mejor comprensión e interpretación del sector textil en México.



GRAFICA No. 2

Balanza Comercial

Industria de la Confeccion



PRENDAS Y COMPLEMENTOS DE VESTIR DE PUNTO

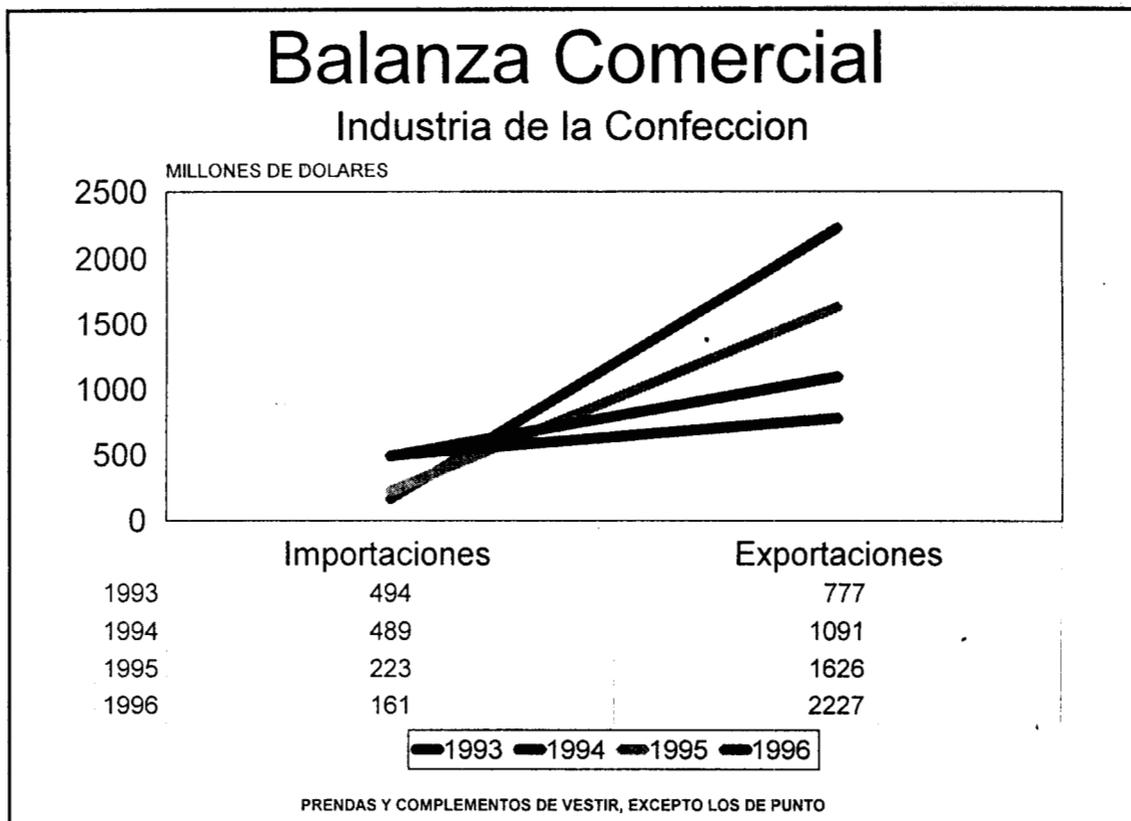
La baja en las importaciones y el aumento en las exportaciones contribuye en la mejora del balance comercial del sector respecto al exterior.

En el caso particular de la industria de la confección, 1995 fue un año de corrección en razón incremento del déficit comercial.

TENDENCIAS DEL SECTOR

La cadena textil - confección, en general tiende a desarrollar un crecimiento sustentado desde "fuera", es decir, a crear una plataforma exportadora que le permite compensar y aumentar el mercado que ha perdido internamente a causa de la recesión.

GRAFICA No. 3



Durante tres trimestres de 1995, el Producto Interno Bruto de la cadena textil - confección decreció a un ritmo más acelerado que el de la economía nacional y la división manufacturera.

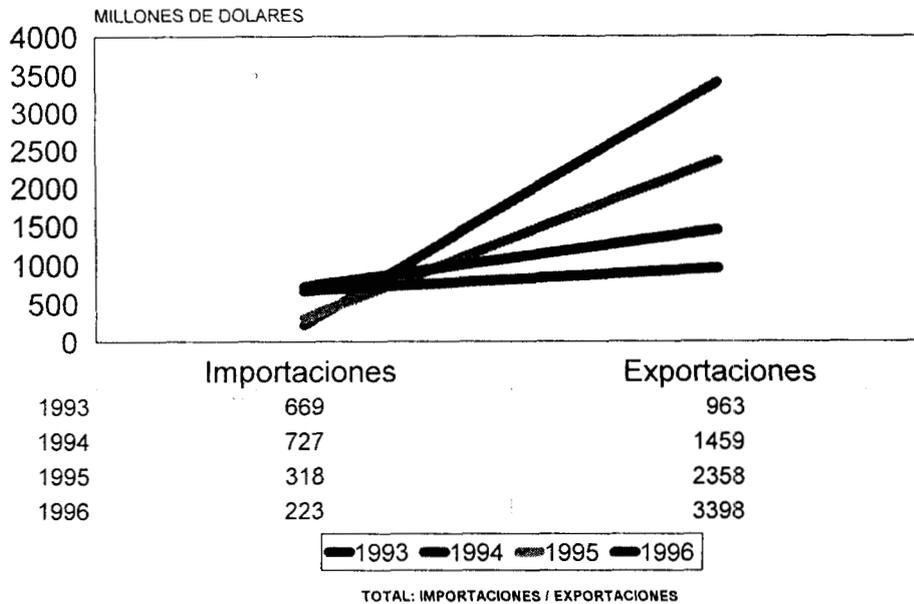
A partir del último trimestre de 1995 crece levemente cuando el resto de la economía todavía decrece.

En el primer semestre muestra un dinamismo mucho mayor que manufacturas y el gran total de las divisiones de actividad económica, aún cuando no se percibe una recuperación del consumo que pueda sustentar buenos resultados.

GRAFICA No. 4

Balanza Comercial

Industria de la Confeccion



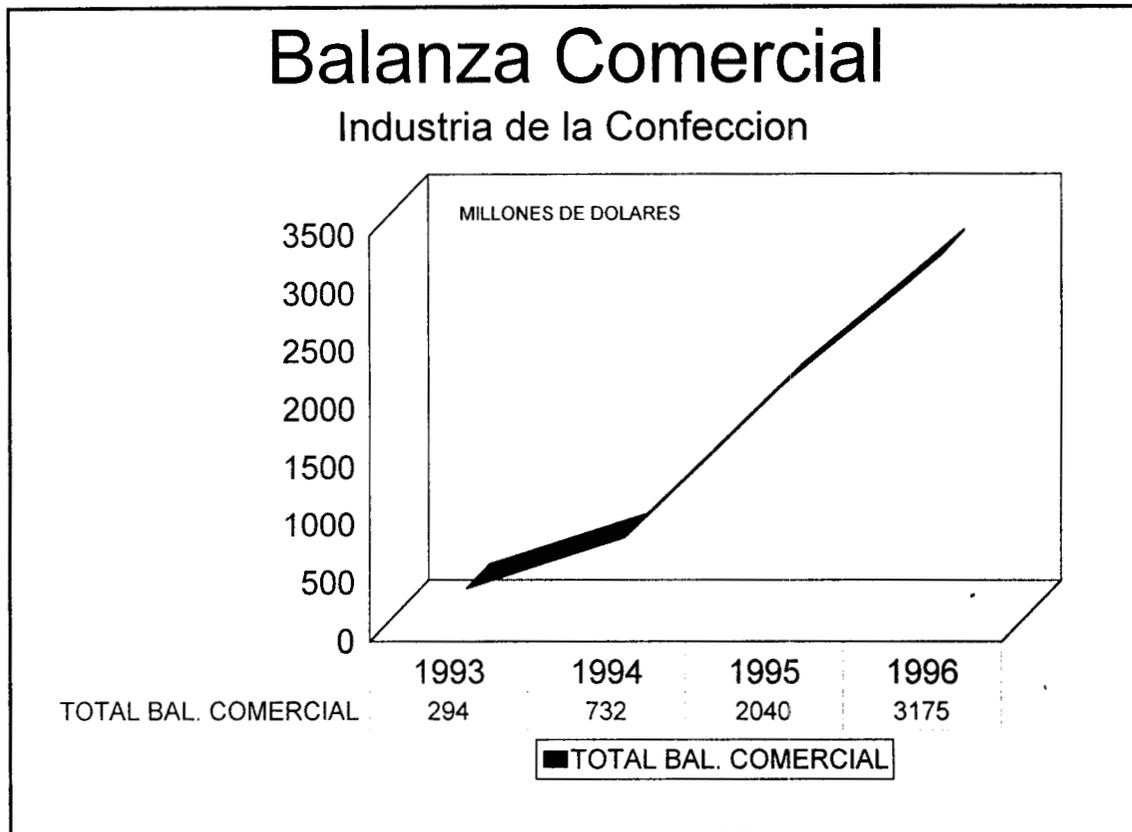
En cambio, la actividad exportadora del sector manifiesta un auge envidiable.

A mayo de 1996, las exportaciones definitivas de la cadena textil ascendieron a 483.2 millones de dólares; el superávit del periodo fue de 3.32 millones de dólares.

Es de importancia considerar que tales cifras se dan a la sombra de una coyuntura que favorece la búsqueda de oportunidades en el exterior.

Por un lado, prevalece cierto margen de subvaluación cambiaria que abarata relativamente las exportaciones y el valor de la mano de obra.

GRAFICA No. 5



Por otro, el consumo interno no ha repuntado de un modo significativo como para estimular la demanda de producto nacional ni de artículos importados.

De acuerdo al Presidente de la CNIV, es difícil predecir si las exportaciones del sector serán consistentes en el tiempo o si, al reponerse el mercado doméstico, los productores de la cadena textil disminuirán sus ventas al exterior para abastecer a un ávido consumidor nacional.

En cualquier caso, es posible un deterioro futuro de la balanza comercial del sector ya sea por una disminución de las exportaciones, si los productores prefieran satisfacer la demanda doméstica creciente en vez de la externa, o por el aumento de las importaciones si optasen por seguir exportando.

MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD

En conjunto, las distintas ramas industriales que integran la cadena textil han aumentado sus estándares de desempleo desde el inicio de la apertura y las últimas cifras de crecimiento sectorial y flujos de comercio exterior parecen corroborarlo.

Se sabe que a partir de 1993, una vez confirmada la irreversibilidad de la apertura comercial, empresas confeccionistas y textiles se modernizaron mediante la compra de equipo, el mejoramiento de sus procesos y la contratación de personal más capacitado.

Esta transformación se aceleró a medida que se acortaba el tiempo para la entrada en vigencia del TLC y porque la presión comercial de las importaciones era agobiante.

En otras palabras, las condiciones específicas demandaban mejora en la capacidad de respuesta, progreso cuantitativo en los mecanismos de producción, comprensión del funcionamiento de los mercados internacionales y cambio en las estrategias de negocios.

Empero, la reconversión de las empresas del sector, no ocurrió de manera secuencial ni se dio de manera proporcional, al grado que hoy día coexisten compañías rezagadas, empresas altamente tecnificadas y firmas en franca etapa de cambio.

En el caso de la industria del vestido, se estima un rezago promedio de cinco años en maquinaria y equipo. Aunque este dato nos lleva a afirmar de modo general que la rama de manufactura de prendas enfrenta atraso tecnológico,



sabemos que ocurren dos extremos: el de empresas altamente tecnificadas que operan modularmente con técnicas de manufactura flexible, utilizan cortadoras de control numérico o diseñan sus prendas con programas CADs (Computer Aided Design, diseño asistido por computadora), y otras cuyo trabajo es prácticamente artesanal.

Las compañías más avanzadas tienen también mayor viabilidad para igualar la calidad y precios de sus productos a parámetros internacionales, diversificar sus mercados y exportar.

En términos cuantitativos, estas empresas son las menos (5% en la industria del vestido) pero "arrastran" hacia arriba los indicadores sectoriales porque crean la mayoría de los empleos y desarrollan altos volúmenes de producción, un gran porcentaje de la cual es exportable.

I. CONCEPTOS

EMPRESA. Es un grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

CLASIFICACIÓN

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas, por lo que resulta imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos criterios de clasificación de la empresa más difundidos:



Actividad o giro

Se clasifican de acuerdo con la actividad que desarrollen:

1. INDUSTRIALES. Este tipo de empresas se dedican a la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. A su vez son susceptibles de clasificarse en:

A. Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.

B. Manufacturas. Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

a) Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir aparatos y accesorios eléctricos.

b) Empresas que producen bienes de producción. Estas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Ejemplo: productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

C. Agropecuarias. Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

2. COMERCIALES. Son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

A. Mayoristas. Cuando se efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

B. Minoristas o detallistas. Las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades , al consumidor.

C. Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. SERVICIO. Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Pueden clasificarse en:

A. Transporte

B. Turismo

C. Instituciones financieras

D. Servicios públicos varios:

- * Comunicaciones

- * Energía

- * Agua

E. Servicios privados varios:

- * Asesoría

- * Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.

- * Promoción y ventas

- * Agencias de publicidad.

F. Educación

G. Salubridad (hospitales)

H. Fianzas, seguros.

Origen de capital

Dependiendo del origen de su capital, las empresas pueden clasificarse en:

1. Públicas. El capital pertenece a l Estado, y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; pueden ser subclasificadas en:

* Centralizadas. Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: las Secretarías de Estado.

* Desconcentradas. Aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. Ejemplo: INBA, Comisión Nacional Bancaria.

* Descentralizadas. En las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios.

* Estatales. Pertenece íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho público y al Derecho Privado.

* Mixtas o paraestatales. En éstas existe la coparticipación del Estado y los participantes para producir bienes o servicios.

2. Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.



Magnitud de la empresa

Los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa, es en el que de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para hacerlo, por lo que sólo se analizaran los más usuales:

1. **Financiero.** El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital. Se recomienda que se investigue en los indicadores económicos vigentes.
2. **Personal ocupado.** Establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores; una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.
3. **Producción.** Clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinación que existe en el proceso de producción; así una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo.; una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra.. Por último la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.
4. **Ventas.** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Así, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando su ventas son nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.
5. **Criterio de Nacional Financiera, y el más razonable.** Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su



mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

VALORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA

La empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa, y operar con ética.

Así pues, los valores institucionales de la empresa son:

Económicos

Tendientes a lograr beneficios monetarios:

- a) Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- b) Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

Sociales

Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.
- c) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.

d) Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.

e) Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

Técnicos

Dirigidos a la optimización de la tecnología:

a) Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.

b) Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.



Al acudir a la Asociación Nacional de la Industria del Vestido e investigar en sus archivos, observamos en la Historia de la Moda, los orígenes de la Corsetería, específicamente del Brassiere.

Fue inventado en el año de 1902 por un "mencionado" Charles De Bevoise, un francés decidido a liberar a la mujer de la tiranía de hierro del corsé victoriano.

De Bevoise diseñó una larga coraza amoldada al torso, con armaduras y tirantes, a la cuál llamó - un tanto burdamente - brassiere (del francés antiguo, brassiere, protector del brazo), ganándose así la gratitud de millones de mujeres que hoy en día pueden respirar mejor.

Pero, según otra versión dice que la paternidad de esta prenda se le atribuye a la invención de Otto Tizling, un fabricante de ropa nacido en Alemania y emigrado a Nueva York en 1912, soñó con un "alzador para el tórax" destinado a brindar apoyo y realce a una rolliza aspirante a cantar en la ópera, de nombre Swanhilda Olafsen. Se añade a la nota que Tizling no se preocupó por patentar su creación, privándose así del reconocimiento y recompensa económica que fueron a parar a manos del diseñador parisino Phillipe de Brassiere, el cuál al apropiarse del invento conquistó gran fama y prestigio en el mundo entero.

Esta última historia parece ser simplemente una anécdota sospechosa, ya que el nombre de Tziling no aparece en ninguna parte, excepto en un libro igual de sospechoso llamado "Bust-Up", el cuál pretende reseñar la historia de esta prenda íntima.



Cualquiera que fuera el verdadero origen del brassiere, es evidente que a través de la Historia, los senos de la mujer, han sido ocultados, expuestos, oprimidos, levantados, separados y unidos.

También es evidente que esas corrientes han sido dictadas por lo caprichos de la moda, muchas veces sin consideración por el bienestar psicológico y fisiológico de la mujer.

En el antiguo Egipto las mujeres llevaban los senos al descubierto. Las griegas se ceñían amplias bandas a la cintura para elevar el busto, pero más tarde anularon este efecto al contrefñir el torso con apretados vendajes de lana.

Desde entonces hasta el siglo XIX, una sorprendente variedad de materiales se destinaron a transformar la arquitectura del busto, entre ellos: madera, cuero y metal, así como las telas.

Hubo incluso, hasta un rígido "corsé exterior" llevado por encima del vestido, el cuál se ajustaba a la cintura para levantar o comprimir los senos, según el caso, impartiendo a la usuaria la clásica silueta de "reloj de arena".

En el siglo XVII surgió el corsé elaborado con hueso de ballena, diseñado para poder quitar con rapidez y emplearse como arma defensiva.

Para 1960, reinstalado el rey Carlos en el trono de Inglaterra, los corsés se aplicaron a empujar el busto hacia arriba, dejándolo parcialmente expuesto.

Así ocurrió durante los febriles días del dominio napoleónico. Las damas francesas de moda acostumbraban humedecer sus vestidos de noche para que se plegaran al cuerpo y exaltaran el busto. Esta incomoda situación se mantuvo

en boga durante la época del imperio, pero desapareció rápidamente al ascender al trono la reina Victoria, quien casi sin ayuda impulso un giro radicalmente conservador al atuendo femenino occidental.

La muerte de la reina en 1901 dio a De Bevoise su oportunidad, pero el brassiere, reconocidamente burdo y recomendado únicamente para la mujer robusta, tardó mucho en ser aceptado.

Rígido opresor del busto, con el cierre a la espalda o a un costado, no era ni hermoso ni cómodo. A pesar de ello representaba un avance en la liberación del torso femenino. La emancipación continuó en 1914 al incorporar el elástico. (El brassiere elástico fue calificado como el "secreto para esa embrujadora silueta en traje de baño"). Al mismo tiempo apareció en Francia un modelo ligero y angosto, llamado el bandeau, una bendición para la usuaria de pequeñas proporciones.

En ese mismo año, una dama de alta sociedad norteamericana, Mary P. Jacob, ofendida por tantos botones, huesos y ganchos que entorpecían el sostén entonces disponible, unió con listones unos cuantos trozos de pañuelos y así quedó confeccionado el primer brassiere sin espalda, sus amistades la colmaron de elogios. Obtuvo la patente y vendió los derechos de fabricación a la fábrica de corsés Warner Brothers por mil quinientos dólares.

Más adelante apareció en los anuncios publicitarios de esta prenda una mujer con escaso volumen en su cuerpo, es decir, tenía pequeño busto, angosta cadera y sin muslo, la típica modelo Vogue.

El busto exuberante había desaparecido, oculto en el atuendo que distribuía la silueta en un plano uniforme, del busto al abdomen. Una típica de la época fue el Flat-o-Form, diseñado especialmente para suprimir cualquier curva o prominencia.



En 1922 Ida Rosenthal, una emigrante rusa que detestaba el estilo Garçon en la mujer, lanzó la campaña Maidenform, que ofrecía un producto llamado Brassiere que levanta ("Uplift brassiere", que a juzgar por el éxito que obtuvo, también debió levantar el ánimo de las mujeres). Unos años más tarde salió al mercado el sostén que destacaba el busto más allá de lo natural: el brassiere inflable, que hacía el seno mucho más grande, simplemente introduciendo aire en unas bolsas de hule incorporadas a la prenda.

Otra innovación importante fue el látex, el cuál permitió la distensión en todos los sentidos, merced a una armazón ligera en forma de espiral, la práctica adición y el popular fondo con brassiere integrado.

Los patriarcas de la industria cinematográfica sabían que el busto femenino podía convertirse en uno de los máximos recursos de Hollywood. Surgieron entonces campañas publicitarias para las estrellas de la pantalla. Betty Grable, Lana Turner y Marilyn Monroe impulsaron a millones de mujeres a acudir en tropel a las tiendas de ropa para adquirir esa prenda mágica, el brassiere que les permitiría poseer el mismo atractivo que las reinas de la pantalla.

Howar Hughes, el excéntrico millonaria fabricante de aeronaves y productos cinematográfico, superó a la propia naturaleza al ordenar a sus ingenieros aeronáuticos diseñar un brassiere exclusivo para Jane Russell. Cuando la estrella aparece en el proscrito (The Outlaw), su opulento busto es mágicamente inducido a agitarse y ondear como voluptuosas olas sacudidas por la tormenta.

Esa mujer, a quien Aldous Huxley llamó "la mujer neumática", fue dirigida a los sueños eróticos del varón de aquellos tiempos, indirectamente durante la



década de la posguerra.. Russel multiplicó seis veces la venta de portabustos en Norteamérica.

Como es frecuente en cualquier industria, la demanda de brassieres tiene sus altas y sus bajas. El mercado se desinfla al inicio de los sesenta cuando por cuestiones de tendencia y predicciones, Rusi Gernreich predice que en un lustro el torso de la mujer quedará completamente al desnudo. El padre del movimiento anti brassiere lleva a cabo un diseño de traje de baño sin sostén. En todo el mundo las mujeres empezaron a dar declaraciones sobre la aceptación de esta moda, lo cual hizo que la industria de ropa interior se reprimiera y entrara en una pequeña crisis, que pronto quedaría superada.

El Mono bikini enterró a los fabricantes, y por muy buenas razones una tienda de Berkeley canceló la venta de brassieres. Un estudio llevado por la revista Seventeen reveló que únicamente el 20% de las estudiantes de Preparatoria y Universidad usaban portabustos.

Irwin Roseman, de la compañía Exquisite Form buscó la aprobación de Gernreich para un brassiere minúsculo. Después de haberlo reducido y aligerado al mínimo, Gernreich finalmente lo aprueba. Y el diminuto modelo "No-Bra" aparece con el lema: "*Suave como el batir de las de una mariposa, delicado como un pétalo de rosa, sutil como lo sutil puede serlo*", el casi intangible brassiere No-Bra obtuvo un éxito inmediato e inspiró los modelos **Quizá y Adiós**. El lema del modelo Adiós fue "**Recupere su inocencia**".

La industria del portabustos sufrió otro revés cuando apareció el Movimiento de Liberación Femenina con su interés por la libertad sexual económica y política.

Mientras que las norteamericanas pugnaban por descartar el sostén, la moda en París durante el otoño de 1972, dictaba que la prenda debía llevarse

encima del vestido. El portabustos exterior, que no contribuye a la belleza de la línea, no era nada nuevo. Como para refrendar el antiguo adagio de que no existe nada realmente distinto, la mujer ultraísta de los setenta no hacía sino revivir la época cretense de tres millones de años atrás.

Hoy en día la modestia ha triunfado. La industria del brassiere crece y prospera, gracias a una invención tan revolucionaria para la comodidad de la mujer como el encendido automático lo fue para el automóvil.

Se trata del alambre interior, un delgado trozo de cable cosido en la copa del portabustos, que disminuye la presión de la correa en el hombro y contribuye a sostener y dar forma al busto. Los primeros sostenes de cableado interno fueron hechos para la mujer robusta. Desafortunadamente eran sofocantes, rígidos e incómodos.

Al levantarse el alambre se hundía en la tela. Diez años más tarde, la compañía S y S diseña un sostén extraordinariamente delgado y flexible, con alambrado interior, cubierta de plástico acolchonada. El fabricante asegura que los materiales de este portabustos eran un avance en cuanto a elegancia y comodidad.

La presencia de S y S Joya Paterson, una atractiva ex modelo, y valiosa miembro de la industria de la ropa interior femenina, declaró en una entrevista que la tira de cable, en cuanto al soporte, es similar a la suspensión de un puente: sostiene la cual a su vez apoya al seno. Las correas ya no entierran en el hombro.

Considerando al brassiere como la prenda femenina más difícil de diseñar y fabricar, la Paterson afirma que el sostén de hoy está mejor elaborado que nunca, pero sus ventajas no se aprovechan porque cinco de cada seis mujeres usan modelos que no les sienta.



La tendencia actual es hacia la apariencia natural, de una figura delicada y sutil: el portabustos sensual, de corte mínimo y de color blanco. La mujer busca que el brassiere no solamente sea una prenda útil, sino de moda. Muchas mujeres tienen todo un repertorio de brassieres para cada ocasión. Estas ocasiones también incluyen actividades informales. La mujer físicamente activa busca una prenda cómoda, segura, capaz de tolerar el stress del deporte que practica. Especialistas en la conservación del busto, recordando que ningún músculo conserva su forma original, aconseja a la mujer atlética que lleve portabustos siempre que practique algún deporte.

El brassiere deportivo de nuestros días está hecho de un material resistente, no irritante, no abrasivo, no elástico. Las costuras quedan eliminadas y los fijadores están cubiertos para prevenir raspaduras en la piel. El primero en su clase fue el Jogbra fabricado de tela para correas, la última novedad para todo tipo de ocasión y para las diversas actividades que se realicen es el brassiere **"FREDERICK"**.

¿ Que reserva para el brassiere el futuro a largo plazo? Con toda seguridad, los dictados de moda manipularán periódicamente el torso, llevándolo por rumbos insospechados, pero el brassiere de algún modo prevalecerá mientras a la mujer le interese mejorar su apariencia y quiera conservar una silueta grata



**FASE 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
(CONCEPTUAL)**

FREDERICK DE MEXICO S.A DE C.V

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

NACIONALIDAD: El 70 % de las acciones de la empresa pertenecen a mexicanos y el 30% a extranjeros.

DOMICILIO: Ubicada en Praga No. 56, Col. Juárez 2o. y 5o. piso, C.P. 06600 México D.F. **TÉLEFONO.** 514-11-10 y 91-800-90648.

GIRO: La rama industrial a la que pertenece es la Textil, dedicándose a la confección de ropa interior femenina. El producto principal de su línea es el brassiere, ya que cuenta con 100 diferentes tallas.

ANTECEDENTES: La empresa se constituyó como Sociedad Anónima de Capital Variable el 10 de Marzo de 1980. Empezando como una pequeña empresa con ventas totalmente locales en el D.F. Y con poco personal laborando, tanto en lo administrativo como en la Planta de producción, ubicada en Ciudad Juárez

Las decisiones vitales de la empresa para su supervivencia son tomadas por sus directivos en las oficinas centrales ubicadas en la ciudad de México. Cualquier asunto relacionado con la producción, las ventas y lo administrativo se resuelve conforme a las políticas implantadas por el consejo de administración.

Pertenece a la Asociación Nacional de Ventas

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Producir y Comercializar sus productos para el mercado de Lencería y Corsetería.
- Tener mejor posición dentro del mercado conforme avanza el tiempo.
- Lograr y mantener la máxima calidad de los productos.
- Lograr la rentabilidad planeada.
- Mantener en alto el prestigio de la empresa ante sus clientes y hacerse de un nombre ante la competencia.
- Aprovechar al máximo sus recursos financieros, económicos, materiales y humanos.
- Continuar con el crecimiento por medio de la exportación.



DERECHOS, OBLIGACIONES Y FUNCIONES ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

- Participar en las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias a las que convoque el Consejo de Administración.
- Discutir, aprobar y modificar la información financiera, después de analizar el dictamen emitido por el Consejo, para poder tomar las medidas que se juzgen más convenientes.
- Analizar el reporte o informe que presenta el Consejo de Administración de los trabajos hechos durante el año y determinar las retribuciones correspondientes a los mismos.
- Tomar acuerdos para la disolución de la Sociedad, y para aumentar o disminuir el Capital Social.
- Participación y tomar acuerdos sobre el funcionamiento general de la empresa.
- Discutir, Aprobar, Modificar o Reprobar el Balance General correspondiente al último ejercicio fiscal y tomar con estos motivos, las medidas que juzgen oportunas.
- Acordar el reparto de utilidades.
- Las demás establecidas en los estatutos de la empresa y en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

- Representar a la Sociedad ante toda clase de autoridades y personas físicas y morales.

LIC. EN ADMINISTRACION

- Celebran contratos, practican operaciones y realizan todo acto comprendido en los estatutos de la Sociedad.
- Nombrar y remover al Director General de la Compañía.
- Supervisar los actos del Director General, e inspeccionar los libros, cuentas y papeles de la compañía.
- Aprobar los reglamentos internos de la Compañía.
- Preparar la información financiera anual y elaborar un reporte de actividades.
- Elaborar un informe de las operaciones celebradas y de los trabajos llevados a cabo en el ejercicio anterior.

PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL.

- Representar a la empresa en los términos que marca su mandato y jerarquía.
- Ejecutar los acuerdos del Consejo de Administración.
- Autorizar los cobros y pagos que exijan los negocios de la compañía, de acuerdo con las políticas establecidas con anterioridad.
- Ejecutar todos los actos de conservación de los bienes e intereses de la compañía.
- Designar a los funcionarios menores.
- Celebrar y terminar contratos de trabajo o servicios profesionales con los empleados, funcionarios o asesores al servicio.
- Planear, dirigir y controlar los programas y actividades de la empresa.

- Establecer las políticas generales que normen la operación de la compañía.
- Garantizar que los objetivos, programas y metas sean congruentes con los programas y planes generales de la compañía.
- Analizar el mercado mexicano de corsetería y lencería determinando la participación real de la empresa, así como su mercado potencial.
- Buscar nuevos mercados para la venta de los productos de la empresa.
- Diversificar los productos de la empresa, elaborando los nuevos planes de mercado en coordinación con la Gerencia de Producción y Promoción de Ventas.
- Llevar a cabo estudios de distribución del cuerpo de ventas que permita racionalizar y optimizar estos recursos.
- Elaborar estadísticas de ventas con base en las metas de producción para poder tomar mejores decisiones.
- Elaborar publicaciones que permitan tener debidamente informado al cuerpo de ventas.

DIRECCION DE FINANZAS

OBJETIVO:

Establecer los controles y vigilancia para que los ingresos y las erogaciones se mantengan dentro de los presupuestos aprobados y que reúnan las disposiciones de las dependencias oficiales, además establecer medidas para economizar gastos y rendir los ingresos. Y en general procurar una óptima situación económica de la empresa.



FUNCIONES :

- Ejecutar las funciones y determinar políticas, aplicando criterios, medidas, procedimientos y evaluaciones tendientes a la disminución de costos y justificación de gastos.
- Promover la venta de los servicios para obtener ingresos.
- Crear una estructura sólida, redituable que permita a la empresa su desarrollo, eficiencia y calidad.
- Mantener una eficaz administración de Recursos Humanos, capacitándolos, proporcionando además los medios necesarios para que ejecuten sus actividades con economía, seguridad y bienestar con objeto de alcanzar los índices más altos de productividad.
- Mantener las relaciones obrero - patronales encaminadas a obtener un equilibrio entre los factores de la producción y el trabajo.
- Aplicar los procedimientos para salvaguardar las propiedades de la empresa.
- Propiciar , incrementar y mantener las relaciones en el país y en el extranjero con los entes que correspondan.
- Promover becas del personal especializado de la empresa en diferentes países, con la intención de conocer sus experiencias y actualizar los sistemas utilizados en el país.
- Realizar estudios sobre la rentabilidad de sus productos.
- Evaluar los resultados de la sumarización y relación que guardan los ingresos, costos y gastos, para conocer la situación financiera de la empresa.
- Mantener una tesorería con la suficiente liquidez para que las gerencias dispongan de los fondos necesarios para operar.

- Procurar una oportuna recuperación de las cuentas por cobrar.
- Tener en consideración los regímenes legal y fiscal a la que está sujeta la empresa y estudiar los efectos de los cambios en las leyes imperativas que afecten a la misma.
- Mantener bajo su dirección y control a las plantas productivas y a las diferentes gerencias administrativas.
- Tener información y control sobre las subgerencias de ventas.
- Financiamiento: En cuestiones como lo son la planeación financiera, relaciones financieras, tesorería, obtención de recursos, Inversiones.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

OBJETIVO:

Establecer los mecanismos de registro, clasificación, análisis e interpretación de la información referente a las operaciones financieras que se efectúan en la Empresa, así como coordinar la formulación de los estados financieros correspondientes.

FUNCIONES:

- Este departamento tiene como función genérica, registrar y controlar las operaciones de la empresa por áreas de responsabilidad, elaborar los estados financieros y proporcionar informes, así como también preparar y pagar nóminas.



- Se encarga de lo relacionado con las nóminas, auditoría interna, de los ingresos y egresos, de las declaraciones y de la revisión de las notas de remisión por concepto de ventas.
- Establecer un sistema de registro y control de operaciones financieras realizadas en la empresa, para la obtención de los estados financieros.
- Contraloría: Destacando principalmente la contabilidad general, la contabilidad de costos, presupuestos, la auditoría interna, estadística, crédito y cobranza e impuestos.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

OBJETIVO:

Es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

FUNCIONES:

Sus funciones están encaminadas a mantener permanente contacto con: las gerencias, para atender y resolver las necesidades de personal que pudieran presentarse, seleccionando para su contratación a quienes hayan obtenido las mejores calificaciones en los diversos exámenes de selección, sometiendo las respuestas a la aprobación a las gerencias involucradas, además teniendo también las funciones siguientes:

- La vigilancia del cumplimiento del contrato colectivo de trabajo y representar a la empresa en los conflictos laborales.
- Elaborar y vigilar el reglamento interno de trabajo.
- Estructurar y coordinar una comisión de higiene y seguridad.

- Controlar y manejar confidencialmente los expedientes de los trabajadores.
- Organizar eventos, culturales, deportivos y sociales para mantener en constante acercamiento a los funcionarios, empleados y trabajadores.
- Contratación y empleo, haciendo énfasis en el reclutamiento, selección, contratación, inducción y en las promociones, transferencias y ascensos.
- Capacitación y desarrollo, dando prioridad al entrenamiento, la capacitación y el desarrollo del personal según las necesidades de la empresa.
- Revisar las cuestiones referentes a sueldos y salarios, como lo es el análisis de puestos, la calificación de méritos y las remuneraciones; así como las vacaciones.
- Estar al pendiente de las relaciones Laborales, con un alto grado de importancia para puntos como la comunicación, contratos colectivos de trabajo, disciplina, investigación de personal y las relaciones de trabajo.
- Servicios y prestaciones, en donde entra lo mencionado anteriormente como lo son cuestiones del tipo de actividades recreativas y culturales, así como las prestaciones que se les brinde a los trabajadores.
- Higiene y seguridad industrial, en donde conforma a la Ley Federal de Trabajo, vigilan los siguientes puntos, los servicios médicos, campañas de higiene y seguridad interna de la empresa, y el control sobre ausentismo y accidentes.
- Por último pero no por eso menos importante se nos menciona la planeación de recursos humanos, en donde se cuida los inventarios que existan de estos, los índices de rotación del personal.

GERENCIA DE PRODUCCION Y COMPRAS.

OBJETIVO:

Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, materiales y herramientas requeridas.

FUNCIONES:

- Programar la Producción Semanal de acuerdo a los pedidos.
- Obtener los mejores presupuestos para la compra de materia prima.
- Planificación a corto plazo de la Producción.
- Obtener descuentos preferenciales por ser clientes, por pronto pago o por grandes cantidades de materia prima ante los proveedores.
- Tener información concreta de los inventarios de materia prima y de producción terminada de las dos plantas existentes en Ciudad Juárez, así como del Almacén General.
- Analizar la calidad de la materia prima comprada y la calidad del producto terminado.
- Analizar los materiales de que están elaborados los productos de la competencia.
- Hacer un reporte semanal de las actividades realizadas y entregarlas al Director General.
- Diseñar las instalaciones y sus especificaciones, como cuidar el mantenimiento y control del equipo.

- Programar, la realización de avances de producción y establecer los estándares de producción, realizando un análisis comparativo entre lo programado y lo real.²
- Tener un control estricto sobre los abastecimientos. (Tráfico, embarques, compras locales e internacionales, control de inventarios y almacén).
- Otro punto será el control de calidad. (Normas y especificaciones, inspecciones de prueba, registro de inspecciones y métodos de recuperación.

GERENCIA DE COBRANZA

FUNCIONES:

- Facturación, crédito y cobranzas del producto vendido
- Promociones de temporada, descuentos por pronto pago y por puntuación de acuerdo a lo vendido o consumido, para las esculturistas y clientes respectivamente.
- Línea de Crédito a los clientes que cumplen con los requisitos establecidos para las Esculturistas y Gerentes, con programación de pagos de acuerdo a lo comprado con el paso del tiempo.

ALMACEN GENERAL

FUNCIONES:

- Control de facturación, existencias, almacenaje, distribución, custodia, programación de la producción y de personal.
- Recepción de producto terminado.

² En otras palabras es lo que en producción se llama productividad que será lo real entre lo ideal, dándonos un indicador para ver el funcionamiento de la empresa en términos cuantitativos.

- Embarque de pedidos.
- Recepción de devoluciones.
- Manejo de personal.
- Prestar el servicio de asesoría del producto a los diversos clientes, distribuidores a lo largo de la República Mexicana.
- Atender a clientes personal y telefónicamente.
- Integrar documentación de exportación.
- Correspondencia de archivo.
- Distribuir los pedidos surtidos de acuerdo al itinerario.
- Acomodar en anaqueles respectivos el producto terminado.
- Surtir los pedidos.

ARTÍCULO 5. ESTUDIO DE CASO FASE 2: ESTRUCTURA DE LA EMPRESA (REAL)

GENERALIDADES Y GIRO DE LA EMPRESA:

Su capital social es 100% mexicano, la mayor parte del mismo pertenece a una misma familia, es decir es una empresa mediana de tipo familiar. Cuenta aproximadamente con 40 personas en el sector administrativo, con 100 personas (obreros) repartidas en las dos fabricas, y con un amplisimo grupo de vendedoras, el cuál está integrado por 18 Gerentes de ventas que se encuentran ubicadas dentro de las mismas oficinas de la ciudad de México; y 112 oficinas gerenciales de ventas repartidas en la República Mexicana. Además de los distribuidores que se encargan de surtir los productos en el extranjero, y más de 1000 esculturistas o vendedoras.

El ramo de la empresa es el manufacturero textil, dedicándose exclusivamente al diseño de ropa interior femenina, lencería y corsetería que ayudan a cuidar la estética de la mujer.

Entre sus asociaciones estratégicas con otras empresas, para cuestiones de diversificación de los productos, se encuentran las realizadas con: la Editorial "Lasser Press de México"; Programas autodidactas en Video, fonéticos e impresos del idioma Ingles "Follow-me" y "Follow-Mozzy"; y otra línea norteamericana de corsetería llamada "Body-Line", cabe mencionar que el Dueño y Presidente de Frederick de México, es socio capitalista e inversionista



en las anteriores empresas, por lo que su solidez financiera y productiva es estable.

También pertenecen a la Asociación Mexicana de Ventas Directas, entre los que se encuentran otras empresas de diversos ramos tales como: Avón y Fuller.

Este tipo de ventas consiste en la atención directa y personalizada al cliente hasta su propio domicilio, ahí les llevan todo lo necesario para que el cliente escoja lo que más les guste. Para esto se tiene a un grupo nutrido de "Esculturistas" que están organizadas por cada gerente de ventas, las cuales promueven, promocionan, venden y distribuyen el producto entre familiares, amistades, conocidos y vecinos.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA:

Uno de sus principales objetivos y quizá el principal, es seguir con su crecimiento paulatinamente, por lo cual se procedió a la venta hacia el extranjero, cada vez se amplía más el mercado para sus productos, y se llega a mayor cantidad de países y consumidores potenciales, tales como: Estados Unidos, España, Italia, Francia, Africa, Centro y Sudamérica, etc.

Realmente la calidad de sus productos es de primera y sus clientes por lo general quedan satisfechas.

Siempre se trata de obtener la máxima rentabilidad sobre su producción y sus ventas, aprovechando así , de una manera mejor sus recursos financieros, económicos, materiales y humanos.

DESCRIPCION DE SUS PRODUCTOS

En la línea de productos de la empresa encontramos los siguientes:

- * Brassiere Frederick
- * La Bella Siluette
- * Bel Air
- * Body Line
- * Sexy Day
- * Gel Hydronutrifit
- * Cellusfirm

El brassiere Frederick (producto principal de su línea de productos) es el autentico y original brassiere diseñado científicamente para Frederick por el ingeniero ENOC BRANTLEY con un moderno sistema de ingeniería basado en :

- * IMPULSO
- * GRAVITACION
- * SUSPENSION

La empresa es reconocida mundialmente por la creación de este sistema.

El brassiere es confeccionado con los materiales de mas alta calidad y un exclusivo sistema computarizado que logra perfección respaldada en mas de 200 tallas y modelos.

Es el único tratamiento basado en 4 Brassieres que :

- * Reafirma
- * Aumenta



- * Disminuye
- * Iguala
- * Remoldea
- * Protege el busto durante el embarazo y la lactancia.
- * En la reducción de peso, reafirma y evita la flacidez.
- * Protege y conserva en casos de cirugía estética.
- * Es un soporte ideal de prótesis internas y externas.

Este brassiere ha sido recomendado por médicos Ginecólogos, Cirujanos plásticos y Senólogos.

Por su parte la Bella Silhouette es una prenda que elimina una o mas tallas al instante, estiliza y remoldea con comodidad, es suave, esta hecha con material elástico antialérgico y cuenta con banda de soporte integrada.

El producto Del Air, es una prenda que controla el abdomen.

La prenda Body Line sirve como soporte pélvico y abdominal, fabricado con material POWERNWT que no interrumpe circulación, es elegante y de magnifico terminado de encaje elástico que se adhiere e impide se deslice.

Otro de los productos que fabrica la empresa es el " Gel Hydrónutritif ", producto de alta tecnología francesa cuyas características son las siguientes:

- Logra la firmeza y tersura de la seda.
- Penetra las capas mas profundas de la piel, para proporcionar la hidratación y firmeza deseada.



- Es ideal para todo tipo de piel.
- Humecta y afirma.
- Elaborado con algas marinas.
- Fresco y tonificante, penetra rápidamente, logrando que la piel quede con un sutil aroma, sedosa y atractiva.
- No deja la piel grasa y no mancha.
- Eficaz para atenuar y prevenir la formación de estrías.

El Cellusfirm. Es un sistema para el control de la celulitis y fue diseñado en Estados Unidos y consiste en lo siguiente:

- Un gel para el control del cuerpo a base de algas marinas.
- Una loción tónica a base de iones activos.
- Una crema reafirmante termogénica.

Así pues como se puede observar la empresa ofrece una variedad de productos para el cuidado de la salud, belleza y comodidad de la mujer.

FUNCIONAMIENTO REAL DE LAS DIFERENTES AREAS DE RESPONSABILIDAD

ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS Y CONSEJO DE ADMINISTRACION

Realmente no hay tales, como lo habíamos mencionado en la primera parte, lo que pasa es que una sola persona es el dueño y a su vez Presidente de la organización del entre comillas consejo de administración.

DIRECTOR GENERAL Y ASISTENTE EJECUTIVO DEL PRESIDENTE

Es un sistema de línea Staff, el cual se encarga de concertar las citas importantes con otros empresarios, con proveedores, con asociaciones y con distribuidores en el extranjero.

Prácticamente realiza funciones de integración y elaboración de diversos casos y expedientes, es decir lleva la agenda de negocios del Presidente.

Vigila que las políticas administrativas y de ventas se lleven a cabo.

Ocasionalmente presta atención para tratar de dar solución a los problemas, ya que el no toma decisiones importantes sino que solo las procesa.

Promueva las publicaciones e informaciones que salen de la dirección hacia los empleados, vendedores, clientes y en general para toda persona que tenga relación con la empresa.

Recibe y procesa la información confidencial y bancaria de la empresa.

Revisa por primera vez los Estados de Resultados, Balances; también revisa las ventas y costos en que se incurre durante cierto periodo.

Maneja las cuentas personales bancarias y financieras de la empresa.

DIRECCION DE FINANZAS

Tiene a su cargo la aprobación y el control de todos los gastos de la empresa.

Prepara anualmente los presupuestos para re - invertir en la producción y en nuevos proyectos, tales como el lanzamiento de un nuevo producto, o bien en la mejora de calidad de un producto ya existente.

Revisar los lineamientos y procedimientos para determinar los precios de los productos, así como evaluar los costos de la producción y los gastos por mantenimiento de las oficinas de mantenimiento de las oficinas administrativas.

Tener un control de inventarios tanto de sus fabricas, en CD. Juárez y Naucalpan, como del Almacén General Frederick, para saber con precisión con cuanta producción se cuenta para cumplir con las metas globales de la organización, por lo que también evalúa y analiza la situación económica, financiera, política y social del país para saber que decisiones poder tomar en caso de que se presenten algunas oportunidades y poder prevenir también riesgos y peligros.

Identifica y evalúa las oportunidades de crecimiento y proyección de los recursos materiales y humanos.

Realiza estudios sobre la rentabilidad del producto, así como recabar información entre sus clientes y vendedores para saber que opinan sobre la calidad del producto y del servicio que se les brinda al atenderlos personalmente.

Junto con el Presidente de la empresa diseñan los Programas de Premiación para su cuerpo de ventas dependiendo de los puntos y porcentajes acumulados al vender determinada cantidad de brassieres.

Mantener bajo su dirección y control a las plantas productivas y a las diferentes agencias administrativas y sub - gerencias de ventas, así como también tener información concreta de cuantas Gerencias de ventas hay en la República Mexicana y en el extranjero junto con cuantas esculturistas o vendedoras tiene cada gerente.

Aplicar las políticas internas de la empresa para todo tipo de empleado o trabajador.

ASISTENTE EJECUTIVO DEL DIRECTOR DE FINANZAS

Tiene funciones Staff, las cuales son:

Se encarga principalmente de recibir, ordenar y distribuir los pedidos que llegan del extranjero.

Hace los tramites necesarios ante las autoridades competentes para hacer la exportación de la mercancía.

Hace los contratos con las líneas de paquetería y mensajería para que realicen los embarques de mercancías.

Concerta citas y recibe información de asociaciones, empresas y personas que tengan que ver con las actividades de la empresa.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Lleva a cabo los registros, clasificación, análisis e interpretación de la información proveniente de las operaciones financieras realizadas en la empresa; lleva el control de las notas de remisión por concepto de ventas, de los costos de producción, de los gastos administrativos, de gastos de las oficinas foráneas de ventas, etc.

Este departamento cuenta con el Gerente de Contabilidad y ocho auxiliares de contabilidad. El Gerente se encarga de revisar los Estados de Resultados, los Balances Generales, los Asientos y en general toda la información que corresponde a las operaciones contables. Los ocho auxiliares tienen funciones específicas como: uno se encarga de realizar actividades que involucran al personal de la empresa, tales como nominas, los cálculos para realizar tramites ante el Seguro social, la cuenta de los trabajadores del SAR, etc. Otro maneja los asientos de Diario Mayor, de entradas y salidas realizadas durante el día. Otro auxiliar revisa las notas de remisión y va llevando la contabilidad personalizada para cuestiones de premios estímulos; Otro se encarga de la revisión de costos y gastos de la organización, para después determinar la utilidad que arroja producir determinada cantidad de artículos.

Estos auxiliares supervisan diariamente el Corte de Caja.



DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Este Departamento esta compuesto por dos personas: la encargada general y un auxiliar.

La encargada general atiende principalmente del control de asistencias del personal y del contrato de trabajo.

Vigila el cumplimiento del contrato con todas sus cláusulas y el reglamento interno de trabajo, así como de las demás políticas establecidas.

Controla y maneja los expedientes de los trabajadores, manda los movimientos realizados ante el IMSS, como las altas, bajas y cambios.

GERENCIA DE PRODUCCION Y COMPRAS

Se encarga principalmente de conseguir la materia prima y los insumos en general a los precios mas bajos, con mayores y mejores facilidades de pago, es decir de financiarse con menos capital, con menos réditos y mayor plazo de pago.

Trata de obtener los mejores presupuestos con los proveedores de telas.

Programa la producción semanal de acuerdo a los pedidos, manejando la información completa de los inventarios de materia prima.

Analiza la calidad de la materia prima para el proceso de producción y también la calidad del producto terminado para verificar los estándares de calidad establecidos.

Hace estudios y analiza la calidad de los productos de la competencia.

Entrega un reporte semanal de las actividades realizadas al Director General para que este enterado y tome las medidas mas convenientes para la empresa.

ENTREVISTA AL GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION (ING. RAUL RODRIGUEZ)

1.- ¿ Cuales son las funciones generales de este departamento ?

- * Comprar la materia prima a menor precio y con la mejor calidad posible.
- * Producir los artículos necesarios en cantidad y calidad para la satisfacción del cliente.
- * Conseguir los mejores presupuestos de parte de los proveedores,
- * Programar la producción dependiendo de la demanda.
- * Surtir de materia prima y artículos necesarios a la fábrica de Ciudad Juárez desde el Distrito Federal.

2.- ¿ Cómo y cuando programan la producción y en que se basan para hacerlo?

- Se programa en cuanto a los pronósticos de ventas, y regularmente es cada tres meses o antes si es necesario para cubrir la demanda que se nos reporta semanalmente.

3.- ¿Quienes son sus proveedores de materia prima, y cuales fueron los factores que influyeron para su elección?

- Encajes Mexicano S.A., Sedas Cataluña y Textiles Asturiano, entre otros.
Por tres factores principales: Precio, Calidad y Servicio.



4.- ¿ Cuales son los criterios que se toman en cuenta para evaluar a este departamento?

- En cuanto al cumplimiento de los objetivos realizados y a los resultados que demuestra el proceso de la producción, al llegar al almacén y a la estadística de ventas.

5.- ¿ Existe algún inconveniente de dinero o de tiempo, el que los insumos sean mandados desde el D.F. a la fábrica de Ciudad Juárez, y luego para el traslado del producto terminado, nuevamente al D.F.

- Se podría decir que no, lo que pasa es que normalmente tenemos pedidos esperando por repartir pero es a causa de la acumulación de los mismos mientras se surten los primeros.

6.- ¿ A cuanto ascienden los costos de producción anuales?

- Se producen aproximadamente 11,000 piezas semanales, es decir 528,000 piezas anuales a \$ 14.96, lo cual nos da una cantidad anual de 7'900,020 en un solo artículo (brass).

7.- ¿ Cree que se han cumplido los objetivos de la organización, y en que medida el departamento ha contribuido a lograrlos?

- Si, en el cumplimiento de contactar a los óptimos proveedores, que nos den los mejores precios y calidad, así como un mejor servicio en la atención a nuestros pedidos, para poder estar al día con la distribución de materia prima y posteriormente con el producto final.

8.- ¿ Cree que la forma en que la organización está estructurada en cuanto al proceso de producción y distribución sea la más adecuada?

Si, aunque pudiera mejorarse al simplificar los procesos y las funciones dentro de la organización.

9.- ¿ Existen conflictos laborales o personales con otras áreas en cuanto a la duplicidad de funciones o a la centralización de la autoridad de los mandos superiores, que afecten a la organización?

- Directamente con este departamento no, pero con otros departamentos y el personal administrativo, y de línea si hay ciertas inconformidades.

GERENCIA DE COBRANZA

Se encarga de la facturación, crédito y cobranza del producto vendido.

Se encarga de las promociones de temporada de los descuentos a vendedoras, dependiendo de la puntuación acumulada.

Los Gerentes de Ventas se encargan de que sus esculturistas firmen cierta documentación mercantil para abrir la línea de crédito, para respaldar las operaciones efectuadas.

ALMACEN GENERAL

Lleva acabo un control de existencias en almacén por medio de tarjetas de almacén , así como un control por computadora (esto es recientemente).

Controla la facturación (de proveedores), existencias, almacenaje, distribución, custodia, devoluciones, programación de la producción y del personal.

Recepción de producto terminado, que semanalmente llegan aproximadamente 120 cajas con 100 brassieres cada una. De los embarques de los pedidos.

ENTREVISTA AL JEFE DEL ALMACEN

1.- ¿Cuáles son las principales actividades que se realizan en esta área?

Todas las relacionadas con la distribución, pedidos y recepción de embarques.

Desde los pedidos que hacen las esculturistas, en producto y en tallas, de manera directa en el almacén o bien en recibir pedidos que maneja contabilidad y ventas, de las oficinas foráneas; hasta el surtido de los mismas, así como el envío de embarques a las oficinas foráneas.

Pasando por el chequeo de pieza por pieza, en cantidad y calidad cuando llegan los embarques de la Fábrica de CD. Juárez. Hacer periódicamente inventarios, hacer reportes diarios, semanales y mensuales de salidas y entradas de mercancías.

2.- ¿Cada cuánto tiempo llega el embarque y qué cantidad de producción llega a la semana?

Llegan de 2 a 3 embarques por semana, en un total de 100 a 120 cajas, cada una con 100 brassieres, es decir, de 10,000 a 12,000 piezas, las cuales se checan por pieza y caja para verificar el contenido neto y las especificaciones más visibles de calidad.



3.- ¿Cuál es el funcionamiento general del almacén y cuántas personas intervienen en él?

El almacén está dividido en 2 partes : El almacén Frederick, el cual atiende la venta directa en Praga 56 (oficina central) atendido por 3 personas, el Jefe General de Almacén, Sr. Florencio Avila; el encargado del almacén Frederick, Juan Laguna y un auxiliar de almacén, Ramón Lázaro y el almacén de Distribución Foránea, el cual se encarga exclusivamente de surtir a las oficinas de provincia y del extranjero, por medio de "mext-post" y "estafeta", en este almacén hay otro encargado de sección y otros 3 auxiliares de almacén, que se encargan de ordenar la mercancía recibida y de surtir los pedidos a cada oficina. En total son 7 personas.

4.- ¿Qué tipo de control utilizan para visualizar los resultados en las ventas brutas?

Un sistema de inventario trimestral a manera de revisión interna del almacén, 2 inventarios semestrales, en los que interviene también contabilidad, y uno anual, en donde están también los administrativos y se hace un recuento doble y chequeo con notas de remisión y reportes mensuales.

Además diariamente se manejan listados de entradas y salidas al día de toda la mercancía, ya no por kardex, sino por computadora.

5.- ¿Cuáles es el proceso que hay entre los pedidos y la entrega de mercancía?

A nivel local, la esculturista llega al mostrador del almacén con su nota de pedido, en donde solicita los productos y las tallas; el personal del almacén revisa, si hay en existencia esa mercancía y la marca con una paloma, si no hay, la marca con una cruz, entonces la esculturista acude con la secretaria a que le

haga su orden de pedido por la mercancía existente, y a continuación pasa a la caja a liquidar con efectivo, o bien, si tienen crédito de clientes preferenciales, firman un documento cobrable a cierto plazo, acto seguido pasan al almacén a recoger su mercancía.

A nivel foráneo, llaman por teléfono para hacer su pedido a ventas que manejan en la Dirección General; después mandan por correo un giro postal con el 50 % como mínimo para asegurar su pedido, el otro 50% lo pagan de acuerdo a los convenios celebrados entre ambas partes. Después el pedido pasa a varias manos de contabilidad en donde después de utilizarla la procesan a Almacén de distribución, ahí checan si todo lo que se pide está en existencia, lo que se encuentre se prepara y se manda inmediatamente. La mercancía que no esté disponible se mandará pedir a producción para que éste tome nota y elabore su programación semanal de insumos que mandará a la fábrica de CD. Juárez para que la elaboren y manufacturen.

Allá tardan en elaborar cada pedido aproximadamente una semana, por lo que normalmente hay 15 días de intervalo para surtir los pedidos. En caso de faltar mercancía por surtir por no haber en el momento, se tardará un mes y medio en llegar.

6.- ¿ Cree que la organización esté funcionando adecuadamente?

Sí, desde el punto de vista que a pesar de la crisis el nivel de ventas ha ido en considerable aumento. Aunque lo que afecta en el prestigio de la empresa es que regularmente la demanda supera a la producción y a la distribución, los inventarios se ven rebasados constantemente y no se alcanza a surtir todo lo que se pide.

7.- ¿De quién depende directamente el almacén, ya que como sabemos no hay un organigrama establecido?



Depende directamente del director de finanzas y administración Rubén Morán, él es el que más los vigila y da órdenes arbitrarias que van en contra de la misma empresa. También se tiene influencia de parte de contabilidad y producción, pero el que más interviene en las políticas que se aplican en esta área, es el presidente o Director General, el Sr. Guillermo Menéndez Granado, ya que nos informa sobre el estado general de las ventas y propone alcanzar metas de distribución a ciertas fechas, también autoriza ventas especiales, etc.

8.- ¿Existen problemas entre áreas de trabajo o personales?

Casi no, lo que pasa es que cuando necesitan surtir pedidos urgentes o información, la piden de manera muy autoritaria y en el momento, argumentando que es sumamente urgente, y con la carga de trabajo que existe, luego es imposible atenderlos y surgen algunos conflictos.

9.- ¿Cree que la organización necesite de una reestructuración en sus procedimientos y procesos administrativos así como el establecimiento de puestos y funciones específicas para cada empleado?

Sí, en algunas áreas.

10.- ¿Usted estaría dispuesto a participar en el cambio hacia una organización mejor ordenada?

Sí, siempre y cuando haya motivación y tomen en cuenta la opinión de los empleados, pero se necesitaría una persona que se encargara de esas actividades.



11.- ¿Estaría dispuesto a proporcionarnos información verídica para llevar a cabo este estudio y proponerle a los altos ejecutivos algunas soluciones a las que lleguen en conjunción con ustedes? (sin ningún perjuicio).

Sí, nada más tendríamos que detallar algunas situaciones.

GERENCIA DE VENTAS

El departamento de ventas hace un reclutamiento de su fuerza por medio de sus propios clientes. Esto es un sistema piramidal, ya que las personas reclutadas están a cargo de la esculturista pasaran a formar parte de su propia fuerza de ventas recibiendo un porcentaje por las ventas realizadas por su equipo de esculturistas.

El sistema piramidal que utiliza realmente Frederick de México S.A de C.V es el siguiente:

Primer Nivel

I. Esculturista en Capacitación.

- * Debe cubrir una cuota por ingreso de \$ 25.00 pesos.
- * Realizar una Gran Opening.
- * Tener programadas tres Party Bras.
- * Si vende 12 Bras y recibe KIT o pago de contado.
- * Recibir capacitación profesional.
- * Recibir manual.
- * Recibir papelería.

II. Esculturista Titulada.

- * Tener ventas por mas de 15 tratamientos o bien 4 tratamientos al mes mínimo, con un mes de gracia.

III. Master Esculturista.

- Vende de 45 tratamientos en 6 meses o menos de este plazo.

Cuando por las ventas personales se llega a este nivel es cuando se da la opción de ser Manager, es el promover a 5 esculturistas ganando sobre las ventas de su equipo de esculturistas el 3% sobre los Bras vendidos a los clientes finales.

Las comisiones de los Manager se pagan de la siguiente manera:

Bras vendidos (completo)	Sobre comisión
180 - 299	3 %
300 - 599	4 %
600 - 899	5 %
900 - 1199	6 %
1200 - en adelante	7 %

Esto da derecho a los siguientes beneficios:

- a) Bono de \$ 500.00 al mes;
- b) Ganancia de \$ 33.00 en las ventas personales de tratamientos;
- c) Uso de automóvil.



Solo se mantienen los beneficios:

* Siempre y cuando se cuente con 19 Esculturistas activas obtiene ventas mínimas de grupo de 180 brass en el mes.

Se pierden los beneficios:

* Si durante dos meses consecutivos no se logran los mínimos señalados en las ventas por comisión.

VI District Manager

Una Manager se convierte en District Manager cuando promueve a una manager, de esta manera recibirá el 2% sobre ventas del nuevo manager pero debe mantener su status de Manager.

VII Regional Manager

Un District Manager se convierte en Regional Manager cuando promueve a una nueva District Manager. Por este concepto recibirá sobre las ventas del District Manager, pero debe de mantener el Status de Manager.

Pedidos de Esculturistas

El formato utilizado es en original y dos copias y el uso del mismo será única y exclusivamente para realizar operaciones relacionadas con la oficina correspondiente ya que sus folios deberán ser controlados desde su entrega.

Lo realizara la esculturista en el momento de recibir anticipos por mercancía. El llenado deberá cubrir las siguientes características:



- 1) Fecha de la operación (pedido de la mercancía);
- 2) Nombre, dirección y teléfono del cliente;
- 3) Descripción del articulo en talla, color, cantidad y precio al público con el I.V.A incluido;
- 4) Firma del esculturista y el cliente;
- 5) Referencia del monto del anticipo y del saldo;
- 6) Nombre y código de la esculturista.

Notas de ventas. Se deberá de hacer cuando la operación de compra - venta este terminada pudiendo ser de contado o por liquidación de crédito (PAGARES).

Por liquidación de mercancía a crédito. Se deberá de hacer nota de venta cuando la esculturista se presenta en la oficina pagar su documento de crédito (PAGARE).

Por venta de Brass faltantes o sucios en devoluciones de KIT. Se hará la nota de venta en caso de que en devolución de KIT la esculturista no regrese todos o halla sucios debiendo pagar los faltantes o sucios

Por venta de extensiones, folletos y varios. Se hará una nota global cada que se tenga una suma considerable en donde deberán incluirse todas las ventas que por este concepto se tengan a la fecha.



Es así como se maneja el departamento de ventas, en sus promociones para sus esculturistas. .



FASE 3: DIAGNOSTICO

Después de revisar como funciona la empresa, pudimos observar algunos problemas que presenta, en cuanto a la estructura de su organización y a la fluidez de sus procesos, tanto administrativos como técnicos: Podemos decir que es una organización burocratizada y centralizada en la mayoría de sus procedimientos.

Todo lo anterior, podemos achacárselo a limitaciones de su estructura, ya que ésta empresa fue iniciada como un pequeño negocio en 1980, era parte de un proceso de diversificación dentro de una empresa de mayor envergadura, una distribuidora de libros llamada Lasser Pres.

Fue concebida bajo muchas limitaciones, y nunca se creyó que fuera a crecer tan rápidamente. Es decir, nuestra organización fue superada por su propio desarrollo y crecimiento. Se adapto a las condiciones técnicas, tecnológicas, financieras y económicas de su tiempo, pero no se supo adaptar completamente al crecimiento de sus recursos humanos y por lo tanto a la interrelación de las áreas diversas que conforman a la organización. Dentro de la misma hay un gran hueco en cuanto al proceso de retroalimentación de información que es importante para todo el sistema, y que el tiempo que se pierde en distribuirse, produce pérdidas grandiosas.

Pues de haber una confiable y rápida red de información, habría una fluida y rápida distribución de los productos, como ejemplo tenemos el proceso de pedidos y distribución de mercancías, el cual tarda más de quince días, entre el



día que se solicita y el día en que se surte lo requerido al almacén, añadiéndose el tiempo en que la fábrica surte los nuevos pedidos de mercancía pendiente. Todo lo anterior es a causa del exceso de personas que retienen la información, hasta que la pasan a la siguiente persona; pudiendo tener una conexión directa entre el que hace el pedido y el almacén que lo surte, en un mismo día o bien poner un plazo de una semana para entregar la totalidad de la mercancía pedida.

El segundo problema con el que nos encontramos es que la empresa carece de la estructura conceptual de la organización. Es decir no existen "Manuales de Métodos y Procedimientos"; ni organigrama donde se especifiquen los puestos y sus funciones y en general no se indica la relación que deba haber entre los departamentos, mucho menos entre los miembros de un mismo departamento, trabajan de manera tradicional sin estipular conceptualmente las funciones que realizan.

El grado más alto de jerarquización corresponde al presidente y dueño de la Compañía, luego al director de finanzas y administración. A partir de ahí, recursos humanos, contabilidad, producción y almacén están en apariencia al mismo grado, aunque por ejemplo almacén está subordinado a las órdenes del propio dueño, es decir, no hay una delegación efectiva de responsabilidades, ni de autoridad.

Por lo tanto, la mayor parte de ésta problemática radica en la centralización, burocratización y a una falta de comunicación de la información dentro de la organización así como la falta de establecimiento efectivo de funciones, puestos, jerarquías y niveles, medios y bajos.

Por lo que primeramente aplicaremos un ENFOQUE DE SISTEMAS para mejorar la relación entre las distintas áreas. Aplicando específicamente la Red de Dirección de Blake y Mouton, para lograr una administración en equipo . En donde se ayudará a la empresa a visualizar y a detectar los sucesos que la afectan, con

lo cual se mejorará la planeación a mediano plazo, ya que la situación actual del país, no permite planear a largo plazo. Se mejorarán los procesos de comunicación organizacional. Se familiarizará a todos los integrantes con los conceptos y materiales que se utilizarán para el entrenamiento y aplicación del D.O.

Retomando información acerca del tamaño de la empresa y su problemática actual por causa de su crecimiento turbulento. Tenemos que al inicio ésta empresa contaba con aproximadamente 10 personas en el área administrativa y 20 en su cuerpo de ventas, las cuales pertenecían a la organización matriz. Mientras que en la actualidad, Frederick de México tiene aproximadamente 60 empleados administrativos y 111 gerentes de ventas y más de 1000 esculturistas o vendedoras repartidas en toda la república mexicana y en el extranjero. En cuanto a la producción anual del principal producto (Brass) es de 528,000 piezas que se venden a un precio de \$153, dando como resultado ventas totales de \$80,784,000 al año. Por lo que debido al número de empleados y al volumen de ventas, rebasa por mucho a lo establecido para catalogarla como una empresa de gran tamaño.

PROBLEMÁTICA DEL ALMACÉN GENERAL

Debido a lo anteriormente expuesto y al corto tiempo para la realización de éste estudio, decidimos aplicar el proceso de consultoria solamente al problema específico que tiene el Almacén General en cuanto a la demanda y distribución del producto, a su relación más estrecha con el departamento de producción y ventas, a la problemática que surge entre los mismos debido a la falta de comunicación; así como a la problemática que existe entre éstos y el director administrativo, a causa de su liderazgo Explotador - Autoritario y el contraste de la ideología Benevolente - Autoritaria del Presidente y dueño de la empresa.



El Almacén General depende directamente, del director de Finanzas y Administrativo. Aunque en la práctica y en lo real recibe órdenes del director administrativo, del gerente de Producción y hasta del Presidente de la Compañía. Es decir, no hay una delegación de responsabilidades, ni de autoridad, se saltan jerarquías y todos los puestos administrativos que se sientan con el poder suficiente para influir en las decisiones y procedimientos que se llevan a cabo en el almacén, por lo que el desenvolvimiento de las actividades del almacén se ha visto lleno de turbulencias y resultados turbios en sus ventas, ya que a pesar de éstas ser buenas y tener gran demanda en sus productos, en la contabilidad y en la producción no cuadran los mismos resultados, por lo que tuvimos que ver el origen de ésta problemática , para tratar de darle una solución factible que nos ayude a que la organización funcione lo mejor posible.

- El almacén general que se encuentra ubicado en el mismo domicilio de las oficinas centrales en el D.F. está dividido en dos partes. El primero está ubicado en el segundo piso del domicilio, y se dedica a la atención y servicio directo al público, ahí reciben clientes, vendedoras y a las Gerentes de ventas locales. El Jefe de Almacén es el Sr. Florencio Avila, tiene a dos auxiliares y sus funciones como se habían mencionado con anterioridad son:
- Hacer pedidos de la mercancía faltante al Depto. de Producción.
- Tener un control de inventarios eficiente y suficiente.
- Prestar el servicio de asesoría del producto.
- Recepción de la producción terminada que viene de la fábrica de CD. Juárez.
- Acomodar en anaqueles respectivos el producto terminado.



- Surtir los pedidos en gerencias locales.
- Recibir y surtir los pedidos foráneos, que llegan por medio de llamadas telefónicas al Depto. de Contabilidad y Ventas.

El segundo almacén, llamado "Frederick Distribución", cuenta con cuatro auxiliares de almacén. Sus funciones son similares a las del anterior, el encargado de esta sección es el mismo Jefe de Almacén. Las diferencias consisten en que éste subdepartamento se maneja de las recepciones y distribuciones de embarques de mayor cantidad, así como la distribución masiva a las oficinas foráneas de ventas, tanto Nacionales como Extranjeras.

El almacén recibe instrucciones concretas de parte de la Dirección, es decir, impone las políticas generales y el reglamento interno del trabajo, en cuanto a las relaciones entre empleados - directivos, y la actitud cordial y de servicio hacia el cliente y esculturistas o vendedoras.

Se retroalimenta de información con el departamento de producción, analizando la calidad del producto y haciendo la programación semanal de la producción, para tratar de cubrir la demanda existente.

Recibe de contabilidad, los pedidos foráneos hechos por teléfono y pagados con un 50% de adelanto, para surtidos lo más pronto posible, aunque no se manejen fechas exactas.

Su relación con la fábrica es por medio del departamento de producción, ya que por su intervención se trata de agilizar el proceso en la elaboración del producto, de tal manera que puedan surtir en menor tiempo los pedidos.

La vamos a abordar por medio de algunas técnicas de MICROENFOQUES³ como: La Modificación del Comportamiento Organizacional, por Consulta de Procesos, Formación de Equipos, por el Rediseño del Trabajo y por la Administración por Objetivos.

Así como por técnicas de intervención de Feed Back, Teem Building y por Estándares de Control de Calidad.

Las causas que nos llevan a aplicar estas técnicas ya las describimos anteriormente, pero los motivos generales para que acudiéramos en ayuda de Frederick de México es por la dificultad que han tenido para adaptarse a los cambios rápidos y vertiginosos a los que se ha enfrentado el país y en particular la organización; lo cual provoca problemas en el crecimiento desmesurado, falta de identidad en los miembros participantes y a la falta de revitalización en todos los sectores. Este tipo de actividades tradicionales no son suficientes para sustentar el crecimiento y desarrollo.

El aumento de tamaño de la organización hizo infuncional los métodos tradicionales y conservadores. El control de proceso de decisiones está

³ Para mayor información de esta técnica consultar . **Wendell I., French.** “ Administración de Personal “ Editorial. LIMUSA. P.656. México.

Al departamento de ventas, se le pasa una relación mensual de lo vendido por gerencias u oficinas de ventas, y de las esculturistas o vendedoras que han participado más activamente. Ya el departamento de ventas junto con estadísticas se encargan de hacer la puntuación de cada esculturista para el otorgamiento de premios a las que realicen el mayor número de ventas.

También diariamente se hacen entrega de notas de remisión a ventas y a contabilidad.

centralizado, por lo cual se forman cuellos de botella. La estructura de la organización, las políticas y los procedimientos atan el desarrollo de la empresa, ya que a causa de ello no se obtienen las ganancias más óptimas, sino las que se puedan ir dando, las cuales por cierto no son nada malas a pesar de tener estos problemas. Las innovaciones tecnológicas las controlan pocas personas, las cuales centralizan las decisiones.

En cuanto al factor de satisfacción humana, se ha considerado muy poco, ya que por lo que hemos observado, los sentimientos y necesidades personales de los empleados son cuestiones secundarias, mientras que el personal de ventas es mejor atendido, inclusive se les motiva, premia y reconoce su labor dentro de la empresa, por medio de incentivos monetarios y psicológicos por las metas alcanzadas en ventas.

El personal de Almacén está en conflicto constante con la autoridad representada por el Director Administrativo, así como otros Departamentos con éste último, lo cual quiere decir que no hay un ambiente agradable y armonioso cuando hay que trabajar en grupo. cuestión que hace presuponer que hay una baja considerable en el desempeño de actividades de las partes involucradas.

No hay retroalimentación entre los sistemas. Por lo cuál, el papel de nosotros como consultores es hacer una nueva Estructura Funcional Administrativa y operativa que involucre a todos los miembros de la organización, así como a elaborar un Sistema de Información y un Plan de Capacitación en relaciones humanas para todo el personal.

También ayudaremos a la empresa a detectar la forma más fácil de aplicar los procesos establecidos, por medio de la optimización de la eficiencia por medio de la observación, percepción, entendimiento y vivencias de su propio

comportamiento, para con él, para con otras personas y para con su entorno, ayudándoles a hacerse más consciente de los efectos de este y de su capacidad para enfrentar los problemas antes de que sucedan.

Enfocamos primeramente nuestra consultaría a un problema general, como es el de Proceso, para después aplicar las técnicas de microenfoques a un determinado Departamento.

PROCESO DE PEDIDOS Y DISTRIBUCION

Se da en la relación entre los departamentos de Producción, Ventas, Almacén, Fábricas y la Dirección Administrativa.

Las oficinas foráneas hacen sus pedidos correspondientes al área de contabilidad, con sus respectivos adelantos en dinero por la mercancía deseada. Lo recibe la oficina de ventas foráneas, lo revisa, así le da el visto bueno, lo pasa a la oficina de Control de Ventas ahí lo registran en el sistema y lo turnan a la oficina de estadística, en donde después de realizar su registro correspondiente, elaboran un listado, con las cantidades y tallas deseadas por cada agencia foránea, turnándolo al almacén de distribución; éste último revisa la mercancía que tiene, la prepara para mandarla y la distribuye por medio de "Estafeta", "Aeroflash" y por "Aeroméxico".

La mercancía que no se haya podido surtir por no haber en existencia, es anotada en una nueva lista de faltantes o "Pedidos Pendientes", haciendo referencia a qué oficina foránea se le debe, la cantidad y las tallas, por ejemplo: Acapulco, 12 brass, 32 GG



A estos pedidos pendientes, se les añade la demanda local, la cual al igual que el procedimiento anterior surte a las esculturistas lo que tiene en existencias, y los pendientes los en lista junto con los de las oficinas foráneas, haciendo una relación total del pedido que tiene que hacer para la programación de cada semana. Esta relación es turnada a dos áreas: Producción y a Ventas.

A producción para que haga las acciones necesarias en cuanto a la compra de materia prima suficiente que pueda cubrir la producción programada para esa semana, éste a su vez consultará a la dirección de finanzas para que le apruebe el presupuesto elaborado para la programación y le extienda los recursos monetarios o financieros que le ayuden a solventar los costos de producción.

Una vez que producción tiene la aceptación de presupuesto, la materia prima y la programación requerida, se mandan los insumos a las fábricas para que se manufacture el producto; una vez que la fábrica tiene el producto terminado, lo embarca de nueva cuenta al D.F.

Por su parte ventas, que se encuentra controlado directamente por el Presidente de la compañía y su asistente, revisa la relación del pedido de pendientes y la demanda actual, analizando sus posibilidades de capacidad productiva, económica, financiera y de posible sobre oferta que pudiera darse si llegase a producir mayor cantidad de la debida. En caso de aprobarse la nueva programación se le dará la continuidad al proceso que se estaba llevando; de lo contrario solamente se hará la producción que se juzgue conveniente para la empresa.

En lo que se lleva a cabo éste procedimiento para un sólo pedido pasan aproximadamente 15 días , en lo que se surten, entran mas pedidos, lo cual hace



que normalmente se deba mucha mercancía y pareciera que se está trabajando en forma atrasada para cubrir la demanda.

Con la finalidad de establecer de la manera más acertada nuestro diagnóstico se realizó la aplicación de un cuestionario al Ing. Pablo Rodríguez, Jefe del departamento de Producción. Para de esta forma tener claras las funciones, problemática y objetivos reales del departamento.

1. ¿Cómo y cuando programan la producción y en que se basan para hacerlo?

Se programan en cuanto a los pronósticos de ventas y regularmente cada tres meses o antes si es necesario, para cubrir la demanda que nos reporta el departamento de ventas semanalmente.

2. ¿Quiénes son los proveedores de materia prima, y cuáles fueron los factores que influyeron para su elección?

Los proveedores son: Encajes Mexicano S.A.; Sedas Cataluña y Textiles Asturiano. Se eligieron por tres razones principales: Precio, Calidad y Servicio.

3. ¿Cuál es el funcionamiento del proceso productivo de las fábricas?

No tiene acceso a esa información, pero es llevado en su generalidad mediante un diagrama de flujo, y una ruta crítica (llevada en secuencia lineal, parecida a la administración científica).



4.¿ Existen conflictos laborales o personales con otras áreas, y como cree usted que perjudiquen a la organización?

No existen (Se deja a criterio nuestro).

5.¿ Cuáles son los criterios que se utilizan para evaluar a éste departamento?

En cuanto al cumplimiento de los objetivos realizados y a los resultados que demuestra la producción que llega al almacén y a la estadística de ventas.

6.¿ Cree usted que se han cumplido con los objetivos de la organización, y en que medida el departamento ha contribuido a lograrlos?

Si en el cumplimiento de contactar a los mejores proveedores, que nos dan los mejores precios y calidad, así como un mejor servicio en atención a nuestros pedidos, para poder estar al día con la distribución de materia prima y posteriormente con el producto final.

7.¿ Cree que la forma en que la organización está estructurada, en cuanto al proceso de producción sea la adecuada?

Si aunque pudieran mejorarse al simplificar las funciones dentro de la organización.

8.-¿ Existe algún inconveniente en que los insumos sean mandados desde el D.F. a la fábrica de CD. Juárez, y luego en el traslado del producto terminado a la capital.?



No se ha tenido ninguno, aunque en realidad este proceso hace que se pierda mucho el tiempo para surtir la mercancía a tiempo, y esto implica el aumento en los costos debido a los gastos de embarques, flejes y distribución hasta el domicilio. La ventaja de que la fábrica principal esté en CD. Juárez. es que la mano de obra es más barata y las facilidades por parte del gobierno en esa zona fronteriza son mayores, lo cual hace más económico el proceso de producción.

9. ¿A cuanto ascienden aproximadamente los costos de producción anuales?

Se producen 11,000 piezas semanales, 528,000 piezas anuales a 14.96, lo cual nos da una cantidad anual de 7,900,020 en un sólo artículo. (Brass).

DIAGRAMA CAUSA - EFECTO





INTRODUCCION

Las alternativas resultan de trabajar sobre las causas o sobre los efectos, al preguntar ¿ Qué es aquello que anula o contrarresta un efecto negativo ?. O bien puede ser de mejoramiento y saber que se puede hacer con eficiencia y que se puede pasar de un proceso eficiente⁴ a uno eficaz⁵, así como ver las oportunidades o bien posibles peligros de continuar con alguna tendencia.

Todas las alternativas deben de estar en concordancia con lo que es el objetivo de la empresa, porque sino estamos chocando entre lo que se persigue y lo que uno quiere. Que son las tres primeras fases hasta aquí realizadas.

Para la generación de las alternativas utilizamos una modificación de la técnica de TKJ⁶, que fue desarrollada por Shunpei Kobayashi de la Corporación SONY, esta técnica parte de otra, denominada KJ, que creó en antropólogo Jiro Kawakita, para la identificación de problemas.

Las variaciones van en el sentido de que se aplico primero cuestionarios a la gente involucrada en los procesos y segundo la generación de las alternativas

⁴ En un concepto muy sencillo entendemos por Eficiente: Como el balance entre recursos, metas, objetivos para lograr los objetivos, manejando tiempo y movimientos para la producción.

⁵ Por Eficacia entendemos la forma en como se desarrolla el proceso y la forma en mejor se produzca dicho objeto acorde a las circunstancias.

⁶ La Técnica de TKJ, puede verse como se aplica en la publicación de:
Perales R. Silvia " Diagnóstico: Fundamentos, Metodología y Técnicas. " Edit. Facultad de Ingeniería, División Posgrado, UNAM.



fue realizada por nosotros. A continuación mencionaremos los pasos someramente que nosotros seguimos para nuestra generación de alternativas.

- 1) Lluvia de ideas, en la cual se generan todo tipo de ideas, **sin evaluar, ni catalogar** (individualmente).
- 2) Se juntan las ideas de todos, en una sola lista de alternativas de solución, **sin descartar ninguna.**
- 3) El siguiente paso es la fase 5.

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL

- * Reestructurar a la empresa en general, adaptándola a las nuevas necesidades y a los cambios vertiginosos actuales, empezando internamente.
- * Actualizar los manuales de organización y de procedimientos, en cada área de la empresa, lo cual hará más fluida y precisa en la información recibida.
- * Definir puestos y detallar funciones (Análisis de puestos) con la finalidad de que no se dupliquen las mismas y evitar perdidas en tiempo.
- * Introducir mejor equipo de cómputo que ayude en la organización de los procesos, así como una máxima captación y distribución de pedidos.
- * Invertir la pirámide organizacional, dándole mayor apoyo e importancia al personal de línea (producción y ventas).
- * Descentralizar y delegar autoridad, responsabilidad hacia donde cada Gerente de Ventas y supervisores de producción, así como darles mayor autonomía con la capacidad suficiente para tomar las decisiones que corresponden a su área.



- * Promover, motivar e incentivar al personal de línea cada medio año.
- * Capacitación constante al personal de mandos superiores enfocada a la superación e individual.
- * Cursos y seminarios de Relaciones Humanas al personal de servicio y atención; hacia el cliente.
- * Poner en práctica un Proceso de Consultoria que nos ayude a ir cambiando sistemáticamente para evitar en el personal la oposición al mismo.
- * Establecer una política de puertas abiertas, con la cual los empleados y clientes puedan opinar y sugerir sobre la organización.
- * Simplificar los procedimientos administrativos elaborando una forma única para el papeleo interno.
- * Implantar técnicas de Desarrollo Organizacional para puestos administrativos y operativos en cuanto a la aplicación; de liderazgo del tipo flexible.
- * Decirle a los empleados de toda la empresa lo que Frederick de México, pretende alcanzar.
- * Contratar consultores externos para que reestructure la organización; en general.
- * Realizar un programa de Reclutamiento de Personal adecuado a las necesidades de la organización.

- * Realizar programas de inducción y capacitación para el personal de todos los niveles.
- * La compra de computadoras para sistematizar procesos de papeleo.
- * La planeación estratégica con un especial énfasis en la cuestión de la mercadotecnia, implantando en cada área un plan que se adapte a un plan maestro en general.

VENTAS

- * Dar la completa autonomía a las gerencias foráneas para que realicen sus labores y consiga mayores ventas.
- * Aumentar promociones de nuestros productos (En temporadas bajas implantar cuestiones como compre uno llévase dos).
- * Incrementar los porcentajes por las ventas realizadas por las esculturistas.
- * Establecer un salario base para las esculturistas, así como mejores prestaciones, con la finalidad de aumentar la plantilla de vendedoras.
- * Establecer un lugar donde capacitar y adiestrar a las esculturistas (vendedoras) para que den el mejor servicio al cliente que de un valor agregado en el servicio de estas.
- * Hacer propaganda y publicidad por medios masivos.

- * Mejorar el servicio que presta la empresa mediante un estricto control de factores como la puntualidad en la entrega de pedidos (control de gestión).
- * Para surtir los pedidos urgentes o retrasados utilizar los servicios de mensajería de entrega de un día para otro.
- * La adquisición de una gran flotilla de camionetas para surtir los pedidos.

FABRICA Y PRODUCCION

- * Dar la autoridad suficiente al Gerente de Planta en la fábrica de CD. Juárez para la toma de decisiones importantes, que él pueda tomar allá mismo sin la necesidad de tener que comunicarse con las oficinas centrales (compras, ventas, distribución).
- * Buscar la forma de motivar económicamente y moralmente al personal de la fábrica para alcanzar las metas y objetivos impuestos con anterioridad, así como en aportaciones que se le haga al proceso productivo en reducciones de tiempo.
- * La aportación de ideas o proyectos que la empresa pueda lanzar al mercado.
- * Aumentar el personal de Producción y Almacén, para poder cubrir eficientemente la demanda del producto.
- * Cambiar la Planta de CD. Juárez al D.F.
- * Que la planta de CD. Juárez compre sus insumos directamente, para evitar gastos de traslado de materia prima y perdida de tiempo en lo que se surte desde el D.F.

- * Distribuir pedidos a las ciudades más cercanas desde CD. Juárez en lugar de mandar todo al D.F. y desde aquí redistribuirla de nueva cuenta.
- * Establecer un eficiente programa de producción que se adapte a la demanda existente y futura.
- * Implantar un control de producción; por la técnica de ruta crítica.
- * Ver la capacidad instalada de producción; y entrar en economías de escala con conceptos de calidad total de la escuela japonesa.

ALMACEN GENERAL

- * Contar con un stock suficiente en el almacén para poder redistribuir a tiempo, con un sistema adecuado para evitar o inmovilización o bien escasez.
- * Hacer pedidos foráneos por medio de Correo Electrónico directamente al almacén y con una persona que se encargue de enlazar las actividades con Producción, Contabilidad y Ventas.
- * Establecer un calendario en el que se especifiquen los tiempos o el ciclo de duración entre el día que se hace el pedido y el día que recibirá la mercancía.
- * Computarizar los procedimientos y registros diarios de entradas y salidas en el almacén, es decir llevar un buen control del Inventario.
- * Negociar con los proveedores los requerimientos de materia prima, en las temporadas fuertes.

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA (IZTAPALAPA)
SEMINARIO DE INVESTIGACION III

LIC. EN ADMINISTRACION



* Surtirse al final de cada año con materia prima, para la producción del próximo año.

FASE 5: VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION DE FREDERICK DE MEXICO

Las alternativas de solución que se quedaron fuera según nuestros criterios son las siguientes:

- * Reestructurar a la empresa en general, adaptándola a las nuevas necesidades y a los cambios vertiginosos actuales, empezando internamente.

El problema con esta alternativa es la parte directiva ya que estamos analizando tan sólo una parte importante de la empresa, pero no toda en general y se debe de ver la disposición a el cambio por parte de la parte directiva. En este sentido es que la podemos descartar.

Segundo la idea es muy general y no aterriza en algo mas concreto.

- * Invertir la pirámide organizacional, dándole mayor apoyo e importancia al personal de Línea (producción y ventas).

En este punto pensamos que aunque es bueno darle máxima prioridad a los trabajadores no es posible al menos en un inicio invertir radicalmente la pirámide organizacional, pero si empezar a darle importancia a sus opiniones.

- * Promover, motivar e incentivar al personal de línea cada medio año.



La organización necesita primero establecerse correctamente y después dar este énfasis a los trabajadores, pero de acuerdo a las necesidades de la misma y no con un tiempo determinado.

* Simplificar los procedimientos administrativos elaborando una forma única para el papeleo interno.

Hay procedimientos administrativos que se podrían simplificar notablemente, pero no resumir todos en una sola forma de control interno.

* Contratar consultores externos para que reestructure la organización en general.

Esta alternativa es viable y factible mientras exista la disposición de la parte directiva de la empresa de aceptar los cambios. Segundo deja de ser tan viable y factible por la inversión que se tiene que realizar para el pago de consultores externos.

Tercero primero debemos saber que es lo que queremos para que nos pueda servir mas un consultor externo.

* La compra de computadoras para sistematizar procesos de papeleo.

Aquí el principal problema se presenta en la inversión que representa tener equipo de computo de vanguardia y que nos facilite el trabajo. Aquí es viable, pero no tan factible en lo económico.

Segundo, debemos de analizar si contamos con los recursos humanos capacitados para el uso correcto de las computadoras y aprovechar todo su



potencial, así como ver la resistencia al cambio que tenga el personal por el uso de las computadoras.

* Establecer un lugar donde capacitar y adiestrar a las esculturistas (vendedoras) para que den el mejor servicio al cliente que de un valor agregado en el servicio de estas.

Los mayores problemas de factibilidad se dan en el orden económico ya que acondicionar un lugar para capacitar a nuestro personal del área de ventas, aunque necesario es costoso y en segundo lugar otra constante.

* Hacer propaganda y publicidad por medios masivos.

Es viable, pero no factible por la gran inversión que representa la publicidad por medios masivos de comunicación, y no nos garantiza en un principio que las ventas se incrementarán en gran escala para que justifique una inversión de este tipo.

Se tendría que realizar un estudio para ver el impacto de este tipo de publicidad y su repercusión en las ventas.

* Para surtir los pedidos urgentes o retrasados utilizar los servicios de mensajería de entrega de un día para otro.

Ya hay convenios con una agencia de mensajería (MEXPOST), pero lo ideal es que la empresa cumpla con sus entregas a tiempo y de esta manera evitar gastos excesivos.

* La adquisición de una gran flotilla de camionetas para surtir los pedidos.

El problema es encontrar un financiamiento para la adquisición de la flotilla y las repercusiones que esto pueda atraer al estar apalancados, el costo del mantenimiento de la flotilla, tenemos las instalaciones necesarias para dicha flotilla. Por eso no creemos sean tan viable y factible.

* Buscar la forma de motivar económicamente y moralmente al personal de la fábrica para alcanzar las metas y objetivos impuestos con anterioridad, así como en aportaciones que se le haga al proceso productivo en reducciones de tiempo.

La alternativa queda definitivamente como idea le falta concretizar y aterrizar en hechos concretos o propuestas concretas.

* La aportación de ideas o proyectos que la empresa pueda lanzar al mercado.

Son ideas buenas pero falta concretizar los mecanismos para la generación de las aportaciones que los empleados puedan realizar para mejorar los productos, procesos de producción etc.

* Surtirse al final de cada año con materia prima, para la producción del próximo año.

La mercancía almacenada es dinero estático y lo que necesitamos es mover nuestro dinero; segundo la capacidad de almacenaje también implica costos, tercero el riesgo de que se eche a perder nuestra materia prima.

* Cambiar la Planta de CD. Juárez al D.F.



Aquí el costo será altísimo y pensamos que es mas factible con todo hacer este movimiento al revés, el de mandar las oficinas a CD. Juárez, que traer la planta al D.F.

ALTERNATIVAS FINALES

Las alternativas que quedaron al final por que son mas concretas, el costo es bajo, no representa tanta dificultad para realizarlas son las siguientes:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- * Actualizar los manuales de organización y de procedimientos, en cada área de la empresa, lo cual hará más fluida y precisa en la información recibida.
- * Definir puestos y detallar funciones (análisis de puestos) con la finalidad de que no se dupliquen las mismas y evitar perdidas en tiempo.
- * Introducir mejor equipo de cómputo que ayude en la organización de los procesos, así como una máxima captación y distribución de pedidos.
- * Descentralizar y delegar autoridad, responsabilidad hacia donde cada Gerente de Ventas y supervisores de producción, así como darles mayor autonomía con la capacidad suficiente para tomar las decisiones que corresponden a su área.
- * Cursos y seminarios de Relaciones Humanas al personal de servicio y atención; hacia el cliente.
- * Poner en practica un Proceso de consultoria que nos ayude a ir cambiando sistemáticamente para evitar en el personal la oposición al mismo.

LIC. EN ADMINISTRACION

- * Establecer una política de puertas abiertas, con la cual los empleados y clientes puedan opinar y sugerir sobre la organización.
- * Implantar técnicas de Desarrollo Organizacional para puestos administrativos y operativos en cuanto a la aplicación; de liderazgo del tipo flexible.
- * Realizar un programa de Reclutamiento, Selección e inducción de Personal adecuado las necesidades de la organización.

VENTAS

- * Dar la completa autonomía a las gerencias de ventas para que realicen sus labores y consiga mayores ventas.
- * Mejorar el servicio que presta la empresa mediante un estricto control de factores como la puntualidad en la entrega de pedidos (control de gestión).

PRODUCCION

- * Buscar la forma de motivar económicamente y moralmente al personal de la fábrica para alcanzar las metas y objetivos impuestos con anterioridad.
- * Que la planta de CD Juárez compre sus insumos directamente, para evitar gastos de traslado de materia prima y perdida de tiempo en lo que se surte desde el D.F.
- * Distribuir pedidos a las ciudades más cercanas desde CD. Juárez en lugar de mandar todo al D.F. y desde aquí redistribuirla de nueva cuenta.



* Establecer un eficiente programa de producción que se adapte a la demanda existente y futura, implantando un control de producción como lo es, la técnica de ruta crítica.

ALMACEN

* Contar con un stock suficiente en el almacén para poder redistribuir a tiempo, con un sistema adecuado para evitar o inmovilización o bien escasez.

* Establecer un calendario en el que se especifiquen los tiempos o el ciclo de duración entre el día que se hace el pedido y el día que recibirá la mercancía.

* Computarizar los procedimientos y registros diarios de entradas y salidas en el almacén, es decir llevar un buen control del Inventario.



FASE 6: SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Para llegar a esta fase pasamos por un exhaustivo análisis dentro de un universo de ideas y de posibles soluciones que pudieran dar respuesta a los problemas que detectamos en la empresa Frederick de México. Este universo de alternativas estaba compuesto originalmente por cuarenta y cuatro ideas; repartidas en diecinueve para la Estructura Organizacional en general, nueve para Ventas, diez para la Fábrica y Producción, y seis para el Almacén.

Para la fase 5 elegimos solamente dieciocho alternativas, todas ellas las más viables y las más factibles, las que según nuestro criterio, lo realizado en la empresa y lo observado durante la investigación, pasaban la selección detallista y escrupulosa que habíamos aplicado para poder llevarlas a cabo.

Estas fueron: nueve de la Estructura Organizacional, dos de Ventas, cuatro de Producción y tres de Almacén.

Finalmente para poder seleccionar las alternativas más óptimas recurrimos a la aplicación del Método de la Norma Mínima o Método Normativo, por medio del cual evaluamos las anteriores dieciocho posibles soluciones. Con este método realizamos un proceso de "calificación" para cada Alternativa y seis de sus atributos más generales, comparándolos con evaluaciones estandarizadas que de antemano ya se habían establecido.

Una vez realizado este proceso tuvimos a bien Seleccionar en esta fase seis, a solamente diez alternativas que aprobaron el Método, es decir las que obtuvieron la menor acumulación de puntaje, y seleccionando las opciones menores de tres puntos, que fue la cantidad que pusimos como límite para la realización de nuestro método de Teoría de las Decisiones. Las cuales quedaron de la siguiente manera:



- Dos de **Estructura Organizacional:**

- * Establecer política de Puertas Abiertas.
- * Programa de Reclutamiento, Selección e Inducción Integral.

- Dos de **Ventas:**

- * Autonomía a Gerencias de Ventas.
- * Mejoras en el servicio (Tableros de Control de Gestión).

- Cuatro de **Producción:**

- * Motivar económicamente y moralmente a los empleados.
- * Compra directa de materia prima en la Planta de Ciudad Juárez.
- * Distribución desde la planta de Ciudad Juárez (Logística)
- * Elaborar un sistema de Control en la Producción, como lo es por Ruta Crítica.

- Tres de **Almacén:**

- * Tener control sobre los stocks en los almacenes.
- * Establecimiento de Calendario para la entrega de pedidos.
- * Computarizar los procedimientos y registros diarios de entradas y salidas.

Cabe mencionar que de las alternativas desechadas por este método, haciendo alusión directamente a las de Estructura Organizacional, son a causa directa de la metodología utilizada, aunque aplicada en realidad estarían dentro de las seleccionadas, ya que forman parte importante de la reestructuración global para la empresa.

Los atributos a calificar fueron:

- A) El económico (Como factor costo).
- B) La resistencia al cambio. (Por parte de los directivos y trabajadores)
- C) Recursos.- Humanos calificados para realizar o capacitar en las actividades a realizar.

- D) Tiempo.- Que tomaría implantar la solución propuesta.
E) Instalaciones.- si contamos o no con las instalaciones para poder implantar nuestras alternativas de solución.
F) Motivación de TODO el personal para la puesta en acción de nuestras posibles alternativas de solución.

Los resultados se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Alternativas de Solución / Atributos	Económico	
	A	B
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
1.-Actualizar manuales de organización	9	7
2.- Análisis de puestos	8	7
3.- Introducir equipo de computo	8	7
4.- Descentralizar y delegar autoridad	10	6
5.- Cursos y seminarios de Relaciones Humanas	8	8
6.- Proceso de consultoria	8	8
7.- Establecer política de puertas abiertas	10	7.5
8.- Técnicas de Desarrollo Organizacional	9	7
9.- Programa de Reclutamiento , selección e inducción integral	9	8
VENTAS		
10.- Autonomía a Gerencias de Ventas	9	8
11.- Mejoras en el servicio (Tableros de Control de Gestión)	10	8
PRODUCCIÓN		
12.- Motivar económicamente y moralmente a los empleados	8	8
13.- Compra directa de los insumos de la planta de CD. Juárez	11	8
14.- Distribución desde la planta de CD. Juárez (Logística)	11	9
15.- Elaborar un sistema de control en la producción como lo es ruta critica	9	8
ALMACÉN		
16.- Tener control sobre los stocks de los almacenes	10	7
17.-Establecimiento de calendarios para entrega de pedidos	10	8
18.- Computarizar los procedimientos y registros diarios de entradas y salidas	9	8
Ideal	10	9

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA (IZTAPALAPA)
SEMINARIO DE INVESTIGACION III

LIC. EN ADMINISTRACION

Rec - Hum	Tiempo	Instalación	Motivación		
C	D	E	F	sumatoria	Raíz = Distancia
9	9	8	6	10	3.16227766
7	6	8	7	17	4.123105626
7	6	8	7	17	4.123105626
9	8	8	6	13	3.605551275
8	7	6	7	12	3.464101615
7	6	8	7	14	3.741657387
8	8	6	7	8.25	2.872281323
8	6	6	7	15	3.872983346
7	7	7	7	9	3
<hr/>					
9	8	8	8	2	1.414213562
8	7	8	7	4	2
<hr/>					
9	7	8	7	7	2.645751311
9	9	7	8	4	2
7	7	7	8	7	2.645751311
8	7	8	8	4	2
<hr/>					
8	8	8	7	6	2.449489743
8	8	8	8	2	1.414213562
8	7	7	7	6	2.449489743
<hr/>					
9	8	8	8		



CAPITULO 10

FASE 7: IMPLANTACION DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Las alternativas que quedaron al final después de las fases 4, 5 y 6, en donde en fueron primero generadas, depuradas y evaluadas nuestras diferentes opciones, que se generaron tenemos el siguiente bloque al cual le daremos mas énfasis por ser las finales.

El proceso para la implantación de dichas alternativas se basará en la experiencia propia de nosotros, así como con una base teórica la cual sustente nuestras alternativas de solución y sea un bloque de soluciones.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

* Establecer una política de puertas abiertas, con la cual los empleados y clientes puedan opinar y sugerir sobre la organización.

Los empleados

Para esto recurrimos al estudio realizado por Thomas Peters, en su libro " En Busca de la Excelencia ⁷ ", el cual en su capítulo ocho, productividad contando con las personas, nos dice:

" ...Hay que tratar a las personas como adultos. Tratarlas como socios; con dignidad; con respeto. Tratarlas a ellas - no a la inversión de capital , ni a la automatización - como la principal fuente del aumento de la productividad. Estas

⁷ Peters. Thomas. " En busca de la excelencia ", Editorial Lasser Press Mexicana, !7ma edición, México, 1984.



son las lecciones fundamentales que se derivan de nuestra investigación sobre las empresas sobresalientes...”

El sentirse parte de la organización, del equipo, del ponerse la camiseta y trabajar en equipo estrictamente en equipo será parte de una nueva cultura empresarial.

Hay que hacer énfasis en el arte del liderazgo, en este sentido se cree que el ser líder es cuestión solamente de carisma, pero implica más que el ser carismático.

Podemos definir el liderazgo como la capacidad de descubrir y potencializar las facultades de otros, que es creativo poniendo en libertad sus facultades interiores para aceptar sus defectos, alcances, limitaciones etc.

Para lograr esta situación de liderazgo es necesario antes que nada a nivel individual definir una personalidad, con metas e ideología propias, no copiadas a los demás, logrando descubrir lo que hay dentro de uno para proyectarlo a las demás personas para iniciar la etapa de influencia o de liderazgo.

La autonomía e iniciativa⁸ deberá ser otro de los pilares sobre los que se sitúe la política de puertas abiertas, para estar siempre alerta a los cambios e innovar conforme los cambios tan profundos que se dan tanto interna, como externamente dentro de la organización.

El siguiente punto será: El estira y afloja simultáneo⁹, en el sentido de que todas las empresas están centralizadas y descentralizadas a la vez. En su mayor parte la autonomía se debe de llevar a todos los niveles de la empresa, pero

⁸ Idem.

⁹ Idem.



siempre cuidando a la gente que trabaja en producción para cuidar, la calidad y el motivar a que ellos mismos estén innovando.

El cuidar no se refiere a estar controlando en cada instante, sino a saber coordinar, supervisar y mandar para no hacer un ambiente tenso de trabajo.

El Cliente

La cercanía al cliente, será el siguiente factor a cuidar, el tomarlo en cuenta, el estar dispuesto a servirlo y ESCUCHARLO. "... el alcance y la intensidad con que los clientes se inmiscuyen en todos los asuntos de la empresa: ventas, fabricación, investigación, contabilidad... Todo el éxito de la empresa se basa en lo que llamamos venta, que, al menos momentáneamente, liga a la empresa con el cliente..."¹⁰

En este punto deberemos cuidar los siguientes puntos:

- ✓ La obsesión por el servicio al cliente.
- ✓ La obsesión por la calidad.
- ✓ El buscar nichos de mercado donde seamos los principales.
- ✓ Decidir Calidad o Costo.
- ✓ Saber escuchar a los usuarios de nuestro producto.

Si Frederick de México S.A de C.V invierte tiempo en escuchar lo que dicen sus trabajadores de producción, vendedoras (esculturistas), clientes finales, lograra satisfacer realmente sus necesidades y por consecuencia tendrá su nicho asegurado, ya que al tener ventas directas al cliente y no por intermediarios, es de alguna manera más fácil saber lo que sus clientes quieren, sin la necesidad de realizar una costosa investigación de mercados.

¹⁰ Idem.



Todo esto implica necesariamente una cultura organizacional con mentalidad abierta a los cambios, y para que esto se de es necesario contar con el apoyo de la gente de arriba para poder corregir errores de organización contando con nuestro principal activo, LAS PERSONAS.

* Realizar un programa de Reclutamiento, Selección e inducción de Personal adecuado las necesidades de la organización .

Definamos antes que nada cada uno de estos tres conceptos:

- 1.- **Reclutamiento**.- Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.
- 2.- **Selección**.- Se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratarlo.
- 3.- **Inducción**.- Es la última etapa de nuestro plan integral, pero no mo por eso menos importante, ya que será la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización.

El tener en nuestro departamento de personal el personal capacitado y adecuado para estas labores tendrá como consecuencia en la empresa el poder facilitar gente que realmente tenga los conocimientos para laborar, poder crear grupos de trabajo, siendo el resultado final el aumento de la productividad en la organización.

En caso contrario se corre el riesgo de contratar a cualquiera y aunque no dure mucho; el tener una constante rotación de personal también tiene como consecuencia gastos para la empresa que de alguna manera se pueden evitar dando la importancia que tiene este plan integral de Reclutamiento - Selección - Inducción de personal.

Recordemos que son nuestro principal activo y que a partir de aquí daremos base a nuestra empresa.



Toda esta parte de nuestras alternativas finales de cuestiones organizacionales serán tratadas más adelante en una planeación con un enfoque de Desarrollo Organizacional.

VENTAS

* Dar la completa autonomía a las gerencias de ventas para que realicen sus labores y consiga mayores ventas.

Trataremos dos argumentos para este punto la productividad total y la logística total, cuando hablamos de la empresa tradicional respecto a la productividad nos referimos a la:

“ Capacidad de un operario o de una máquina para producir un determinado número de piezas en una unidad de tiempo.”¹¹

Por consiguiente - consideramos que los costos se mantienen constantes - resultando una ecuación muy sencilla y fácil de comprender:

más productividad, más piezas, menos costo.

Quienes mejor que las personas con trato directo para lograr tener un sistema que ellos mismos adecuen a sus necesidades y coordinándose con las oficinas de Frederick por el papeleo y las oficinas de Frederick con los almacenes o con la planta productora de CD. Juárez para surtir a tiempo los pedidos que se originen de las gerencias de ventas.

¹¹ Fea. Ugo. “ Competitividad es Calidad Total “ , Editorial Alfa - Omega, Segunda Edición, Colombia 1995.



El concepto que se había mencionado de estira y afloja, y apoyado por una estructura que facilite la acción y no que sea el principio de una barrera de obstáculos y papeleo, a esto lo llamaremos estructura sencilla¹² adecuada a las necesidades de la empresa y que es una constante en el presente trabajo el detectar la estructura que no responde al crecimiento de Frederick de México.

Lo mejor debe de ser buscar una estructura simple, y que responda a los cambios con relativa facilidad, pero esto depende reiterando de nuevo de la disposición al cambio de la parte directriz.

* Mejorar el servicio que presta la empresa mediante un estricto control de factores como la puntualidad en la entrega de pedidos, ventas etc.(control de gestión).

Desde Henry Fayol, en que la función de control está poco estructurada y es de orden más cualitativo que de tipo cuantitativo, hasta Peter F. Drucker en que se institucionaliza un análisis permanente de desviaciones y una adopción de medidas correctoras, la función control ha sufrido todo un largo proceso evolutivo.

El término control tiene dos sentidos diferentes:

- 1) " Verificación " .- el control permite constatar la desviación entre lo previsto y lo realizado .
- 2) " Guía, impulso correctivo " .- Idea de guiar y acción correctora inmediata.

En resumen podemos concluir que, control es un esfuerzo disciplinado para optimizar un plan, en este caso hablando especialmente de las ventas, aunque este mismo concepto se puede aplicar a cualquiera de los otros departamentos.

¹² Idem.



“ Controlar significa guiar los hechos para que los resultados coincidan o superen a los deseados, y esto supone cuatro funciones básicas:

- a) Fijación de standars de actuación satisfactoria.
- b) Comprobación de los resultados reales frente a los standares.
- c) Toma de decisiones correcta cuando los resultados no satisfacen los standars.
- d) Realización de la acción correctora.”¹³

“ El principal objetivo del departamento de ventas es el garantizar el flujo continuo de los productos al mercado en la cantidad y calidad deseada por el consumidor y con la utilidad que ha sido presupuestada por la empresa. “¹⁴

Perfil de Ventas

Es el ciclo anual de las ventas de una gerencia de ventas, una esculturista, de toda la empresa, que expresaremos en porcentajes mensuales. Deben de tomarse como información las ventas de cinco años anteriores para calcularse este perfil y ajustarse con los datos de los nuevos años, para mantenerlo acorde a las variaciones del ambiente.

No conviene tomar más de cinco años de antecedentes porque el mercado está cambiando continuamente debido a los ciclos económicos y seculares. Menos de cinco años no sería suficiente información.

¹³ Illescas. Blanco. “ El control integrado de gestión “ , Editorial LIMUSA, Segunda Edición, México 1988.

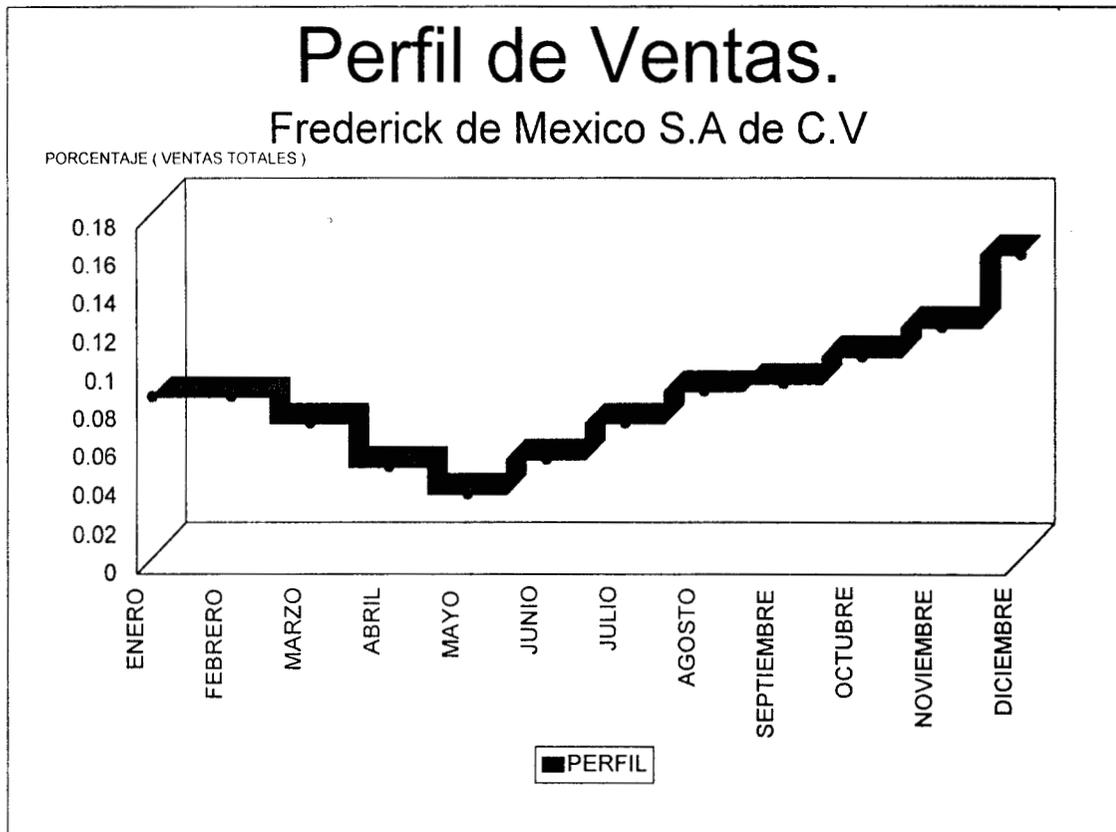
¹⁴ Montaña. Agustín. “ Diagnóstico Industrial “, Editorial Trillas, Octava Edición, México, 1990.
Diagnóstico Industrial “ , Editorial Trillas, Octava Edición, México 1990.



Para calcular este perfil, puede pasarse una curva, calculada o estimada, por las distancias de los puntos dados , observando que la suma de los valores para esta curva sea también la unidad. Háganse los ajustes necesarios, pues generalmente hay diferencias por los decimales. También es conveniente agregar a la gráfica tres meses anteriores y tres posteriores del mismo perfil para suavizar los extremos.

Este perfil se utiliza con el fin de fijar las cuotas de ventas en el presupuesto anual. Dándonos idea del comportamiento de las ventas en cada uno de los meses de los cinco años estudiados, para cada una de las vendedoras, para las diferentes gerencias de ventas e incluso para el total de las ventas de la empresa. (Ver Gráfica 6).

GRAFICA 6





Los datos para la gráfica salen de simplemente llevar un control de ventas cada mes, se hace la sumatoria de cada mes y cada año, acomodándose en un cuadro y se determina el porcentaje que es la venta mensual entre el total de ventas en los cinco años. Graficando por último los datos dando la gráfica anterior.

Este cuadro gráfico junto con otro cuadro de control de gestión de ventas por vendedor, son los tableros que utilizaremos para el control de las ventas, devoluciones, mala calidad, impuntualidad en entrega de pedidos, según lo crea conveniente la empresa.

VENTAS POR VENDEDOR

Además del estudio anterior es necesario tener un criterio para la calificación, y esto se logra con el promedio calculado en la siguiente fórmula:

$$\text{Ventas por vendedor} = \text{Ventas netas} / \text{Número de vendedores.}$$

Se puede observar si la proporción aumenta con el tiempo, ya que es un indicador de maximización . Es importante hacer los ajustes necesarios cuando los precios de venta se modifican o son variables.

PRODUCCION

* Buscar la forma de motivar económicamente y moralmente al personal de la fábrica para alcanzar las metas y objetivos impuestos con anterioridad .



Ninguna empresa puede eludir el calificar a sus trabajadores, pues su éxito depende de que éstos se realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo.

Para evitar, en cuanto es posible, los inconvenientes de una apreciación meramente subjetiva, la calificación técnica de méritos se ayuda de todos aquellos medios que permiten valorizar separadamente, para un período preciso, y con la mayor objetividad y facilidad posibles, el desarrollo de aquellas cualidades personales del trabajador que influye en sus labores.

Es entonces este un método que utilizaremos para valuar a nuestros trabajadores de fábrica para motivar económicamente dando lo justo a cada quién. Debe de calificarse, en este caso al personal de fábrica, buscando aquellas cualidades relativas a su comportamiento y a la eficiencia de su trabajo.

1. El **sistema de calificación**.- que sugerimos es el :

Sistemas de Comparación¹⁵

Es el más elemental y suponen como mínimo para tener alguna validez objetiva, el aplicarse por características y no como comparación global que en la práctica, no diferiría nada de la calificación empírica.

Se realiza una lista en orden de importancia a todos los trabajadores del grupo o sección que se está calificando, en razón de una característica brevemente definida. De igual manera se hace con los trabajadores en razón en razón de cada una de las demás características separadamente.

¹⁵ Reyes. P, Agustín “ Administración de Personal “, Segunda Parte (Sueldos y Salarios) , Editorial LIMUSA, Decimaséptima impresión 1990. México.



Ejemplo:

“ Marque usted, de cada par de nombres consignados abajo, aquel que posea mejor la característica de puntualidad.

Mas puntual ☹	Salcedo	Juárez	Mas puntual ☺
☺	Bravo	Hernández	☹
☺	Juárez	Bravo	☹
☹	Hernández	Aguirre	☺
☹	Bravo	Salcedo	☺
☺	Juárez	Aguirre	☹
☹	Salcedo	Hernandez	☺
☹	Aguirre	Bravo	☺
☺	Hernández	Juárez	☹
☹	Aguirre	Salcedo	☺

Obviamente si el trabajador Juárez resulta a comparación con sus demás compañeros como el más puntual, será el más puntual y además de reconocido por todos como tal.

Segundo por la parte moral, sugerimos que al aniversario de la empresa, así como a finales de año, se tenga un seguimiento de cada uno de los trabajadores, en las cuales ellos mismos se evalúen y darle el reconocimiento, por antigüedad, por trayectoria, por esfuerzo.

Todo esto realmente no sale tan caro, y puede revivir en un mayor impulso a los obreros para alcanzar las metas que se proponga la empresa. El



dar y preocuparse por la gente que tenemos a nuestro servicio siempre sera una inversión y no un gasto. Recordemos que nuestra inversión más sólida es el recurso humano siempre y cuando lo sepamos aprovechar.

* Que la planta de CD Juárez compre sus insumos directamente, para evitar gastos de traslado de materia prima y perdida de tiempo en lo que se surte desde el D.F.

Para esto nos apoyaremos en lo aprendido en el curso de Teoría de las Decisiones II¹⁶, con Agustín Montaña, utilizando la técnica de Arbol de Expansión mínima, con el cual calculamos la distancia mínima que hay entre nuestros proveedores y la fábrica de CD Juárez y de esta manera incurrir en menos gastos.

Para esto utilizaremos el paquete de computación QSB, para agilizar el calculo de las alternativas que generemos y generemos menos gastos.

Las instrucciones serán las siguientes: **Calculo con la computadora.**

1. Pedir la opción 5.- MODELOS DE REDES del menú principal del QSB.
2. Cuando aparece la función en pantalla, pedir la opción 2.- Entrar el nuevo programa. Anotar el nombre hasta con 20 caracteres:
→ Materia Prima (Ejemplo).
3. Este programa puede analizar redes con decenas de ramas o nudos.
¿ Cuántas ramas hay en el problema ? → 13
¿ Cuantos nudos hay en el problema ? → 9
Aparece el menú de algoritmos.
4. Pedir la opción 3.- Arbol de mínima expansión.
5. Introducir los datos del problema. (Ver cuadro ejemplo)

¹⁶ Para esto utilizamos como fuente sus apuntes proporcionados por el profesor cuando imparte la materia.



CUADRO

Rama	Inicial	Final	Distancia
1 A	1	2	3
2 B	1	3	5
3 C	1	4	7
4 D	2	4	3
5 E	2	8	10
6 F	4	6	9
7 G	3	6	6
8 H	3	5	4
9 I	5	7	6
10 J	6	7	6
11 K	6	8	8
12 L	8	9	5
13 M	7	9	3

6. Aparece en pantalla el Menú de Función. Se pide la opción 5.- Resolver el problema.

7. Aparece el Menú Solución.

8. Pedir la Opción 1.- Resolver y mostrar cada paso. (Ver Cuadro siguiente)

CUADRO

Paso 1.- Nudo Conectado 1.- el nudo mas cercano no conectado es el 3.
Distancia 5.

Paso 2 .- Nudo conectado 3.- El nudo mas cercano no conectado es el 6.
Distancia 3.

LIC. EN ADMINISTRACION



- Paso 3.- Nudo conectado 6.- El nudo mas cercano no conectado es el 5.
Distancia 4.
- Paso 4.- Nudo conectado 5 .- El nudo mas cercano no conectado es el 7.
Distancia 6.
- Paso 5.- Nudo conectado 7 .- El nudo mas cercano no conectado es el 9.
Distancia 3.
- Paso 6.- Nudo conectado 9 .- El nudo mas cercano no conectado es el 8.
Distancia 5.
- Paso 7.- Nudo conectado 8 .- El nudo mas cercano no conectado es el 4.
Distancia 7.
- Paso 8.- Nudo conectado 4 .- El nudo mas cercano no conectado es el 2.
Distancia 3.
- Paso 9.- Nudo conectado 2 .- Ninguno no conectado.

Rama del árbol	Distancia
1-3 B	5
1-4 C	7
3-5 H	4
3-6 G	3
4-2 D	3
5-7 I	6
7-9 M	3
9-8 L	5
Distancia total	36

Dando como resultados las distancias más cortas entre proveedores y nuestros almacenes, o bien la distancia más corta directa a las fabricas de CD Juárez, teniendo una disminución en los costos. Ya que a mayor distancia, mayor será el costo de transportación, el riesgo de robo, de que se deteriore la materia prima, o bien en la entrega de pedidos.



* Distribuir pedidos a las ciudades más cercanas desde CD. Juárez en lugar de mandar todo al D.F. y desde aquí redistribuirla de nueva cuenta.

La técnica sugerida aquí es la de **Recorrido Mínimo**¹⁷, la cual consiste en encontrar la ruta más corta desde un punto a otro.

Para esto utilizaremos el paquete de computación QSB, para agilizar el calculo de las alternativas que generemos y generemos menos gastos.

Las instrucciones serán las siguientes: **Calculo con la computadora.**

1. Pedir la opción 5.- MODELOS DE REDES del menú principal del QSB.
2. Cuando aparece la función en pantalla, pedir la opción 2.- Entrar el nuevo programa. Anotar el nombre hasta con 20 caracteres:
→ Materia Prima (Ejemplo).
3. Este programa puede analizar redes con decenas de ramas o nudos.
¿ Cuántas ramas hay en el problema ? → 13
¿ Cuantos nudos hay en el problema ? → 7

Aparece el menú de algoritmos.

Pedir la opción 1.- La Ruta más corta Introducir los datos del problema.

CUADRO

Rama	1	2	3	4	5
1 A					
2 B	1		3		5
3 C		1	4		

¹⁷ Idem

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA (IZTAPALAPA)
SEMINARIO DE INVESTIGACION III**

LIC. EN ADMINISTRACION

4 D	2	4	3
5 E	2	8	
6 F	4	6	9
7 G	3	6	
8 H	3	5	4
9 I	5	7	
10 J	6	7	6
11 K	6	8	
12 L	8	9	5
13 M	7	9	

6. Aparece en pantalla el Menú de Función. Se pide la opción 5.- Resolver el problema.
7. Aparece el Menú Solución y como anteriormente sale el cuadro de resultados el cual nos indicará la distancia mínima para surtir los pedidos.

RESULTADO FINAL

Nudo	Distancia	Ruta Más Corta
2	10	1-2 (J)
3	7	1-3 (A)
4	12	1-2-4 (J-M)
5	13	1-2-5 (J-K)
6	11	1-3-6 (A-F)
7	16	1-2-4-7 (J-M-C)

* Establecer un eficiente programa de producción que se adapte a la demanda existente y futura, implantando un control de producción como lo es, la técnica de ruta crítica.



Se requiere una matriz de información con los siguientes datos de cada actividad componente del proyecto.

- a) Número y nombre de la actividad
- b) Secuencias
- c) Tiempo estándar
- d) Tiempo óptimo y recursos adicionales para optimizar
- e) Costo a tiempo estándar de cada actividad
- f) Costo a tiempo óptimo de cada actividad
- g) Pendiente de costo de cada actividad
- h) Costo fijo por día o unidad de tiempo de proyecto

Con esta manejaremos los mínimos, para costos, tiempos óptimos, retrasos etc. y es una forma de presionar a los empleados para el programa de producción y lograr las metas.

ALMACEN

* Contar con un stock suficiente en el almacén para poder redistribuir a tiempo, con un sistema adecuado para evitar o inmovilización o bien escasez.

Esto es para no tener perdidas por falta de mercancía que no se entregue por una situación de escasez en materia prima, o bien en no tener producto para surtir.

El segundo punto que es una perdida más directa es el sobre producir lo cual por no tener en cuenta la demanda que hemos tenido, ni hacer nuestros



presupuestos para el siguiente, sin ni siquiera tomar en cuenta un promedio de ventas o un seguimiento de las mismas.

Ya que si tenemos esta información podemos generar proyecciones de ventas, tal como lo hicimos con los tableros de control de gestión para el control de las ventas y estos mismos los podemos utilizar para las proyecciones, los presupuestos y programación de la producción.

Pedir más unos meses antes de las temporadas fuertes como por lo regular puede ser pedir en Noviembre, para que surtan a principios de Diciembre y empezar a trabajar y tener ya producción para mediados de diciembre que por lo regular siempre son las temporadas fuertes.

De esta forma se evitan pérdidas en utilidades y es una forma de maximizar las mismas.

* Establecer un calendario en el que se especifiquen los tiempos o el ciclo de duración entre el día que se hace el pedido y el día que recibirá la mercancía.

La idea en esencia es la anterior, nada mas que con más rigor, previendo temporadas fuertes, flojas o casi nulas en cuanto ventas, así que para no repetir o estar siendo reiterativos solo mencionaremos en este caso los aspectos a cuidar:

- a) Temporadas fuertes de ventas.
- b) Temporadas bajas de ventas.
- c) Tiempo de cada una de estas temporadas
- d) Ver la capacidad instalada para cada una de temporadas.
- e) Presupuestar con información de años anteriores (cinco de preferencia) , para hacer el calendario.
- f) Repartir la producción equitativamente entre el personal de fábrica (producción), Almacén y las de Ventas.



* Computarizar los procedimientos y registros diarios de entradas y salidas en el almacén, es decir llevar un buen control del Inventario.

El tener un software a la medida de la empresa, que pueda prever o servir entre comillas a futuro es lo que necesitaremos para tener ese control de entradas y salidas, donde tengamos el control de toda nuestra materia prima y producto terminado.

Las ventajas de esto es tener todo bajo control reduciendo las perdidas por robo, por dejar la materia prima más tiempo del debido e ir sacando la más nueva etc.

Buscar un sistema de inventarios acorde a la empresa es una labor donde tendrán que participar quienes manejan las cuestiones de inventarios (Almacén) y con la ayuda de una computadora esto se agiliza más teniendo información mas precisa y segura.

Hasta aquí donde cerramos con nuestro desarrollo de nuestras alternativas de solución explicando el porque de tales alternativas, teóricamente, matemáticamente y por experiencia personal.

PLANEACION

Para llevar a cabo una buena Planeación, tenemos que partir de la premisa del conocimiento del problema o problemas, ya que en la etapa de Diagnóstico visualizamos la problemática general, y de ahí delimitamos la ubicación y el tipo de problema que había en cada área de la organización, enfocándonos como ya



mencionamos en las etapas anteriores a la estructura general de la Empresa; al Departamento de Ventas, Producción y al Almacén principalmente.

Ya que mencionamos como problema central o principal al de la Estructura General de la organización, a causa de lo poco práctico y caduco de su Organigrama y al establecimiento de un eficiente Manual de Métodos, Procedimientos y especificación de funciones en cada puesto; todo ello derivado del aumento de tamaño en la organización, al cambio turbulento en su medio ambiente y a la poca atención a sus empleados administrativos medios, y al personal de línea. Proponemos elaborar primeramente una Nueva Estructura Administrativa, con un Sistema de Retroalimentación fluido, un Plan de Capacitación continua para los empleados y un enfoque humanista en donde se resalten los valores y sean consideradas las necesidades y sentimientos personales del empleado para que de esta manera haya mejores relaciones entre las personas, y por lo tanto también en las áreas administrativas y operativas.

Lo que primero vamos a realizar será elaborar un Organigrama funcional y práctico de la empresa, apoyándonos directamente en la forma en que se trabaja actualmente y adaptándole algunos cambios que consideramos necesarios para que haya una relación estrecha y cordial entre los empleados de todas las áreas.

Detallaremos cada uno de los puestos existentes, anularemos los que sean innecesarios, se crearan algunos puestos de Staff para que realicen funciones de coordinación, dándole la mayor fluidez a los procesos generales ,etc.

Esto lo llevaremos a cabo por medio de una investigación y estudio que se realizará en toda la empresa y con cada una de las personas que laboran ahí; se realizarán encuestas y entrevistas guiadas, pero que no impliquen presión para el entrevistado, por medio de las cuales se obtendrán datos verídicos que nos ayuden a tener una mejor perspectiva de la empresa, todo lo anterior lo ratificaremos por medio de la observación y por la información que nos



proporcionen el cliente, los empleados y los mismos consumidores cuando van a realizar sus compras, por medio de buzones de sugerencias o atención a problemas; simplemente también se les puede atender de manera directa por medio de un alto ejecutivo que se encargue de las relaciones humanas de la empresa.

Una vez que se haya hecho la investigación y realizado el organigrama procederemos a la elaboración de un Manual de Organización, Métodos y Procedimientos; en donde se detallará la forma de realizar las actividades y labores, quien las hará, cómo las hará y en que momentos deberá hacerlo.

Se programarán periódicamente cursos y seminarios sobre Relaciones Humanas, capacitación de nuevas metodologías y el aprendizaje de las nuevas formas en el manejo de artículos de oficina y maquinaria, para empleados y obreros respectivamente.

En Síntesis, vamos a aplicar el **Enfoque de Sistemas**, con una conjunción de técnicas de la **Red de Dirección de Black Noutón, Retroalimentación e Investigación por Encuestas y Sistema IV.**

Del primero aplicaremos la manera de mejorar la planificación y el Proceso de Comunicación e Información dentro de la organización hasta lograr una **efectividad 9-9 (Administración por Equipo)**. Se hará que los empleados se familiaricen con los conceptos que se utilizarán en el entrenamiento hacia el cambio. Se establecerá un tipo de liderazgo participativo y flexible, en donde los medios y altos mandos ejecutivos sepan escuchar a los empleados a su cargo, para que junto con ellos y sus opiniones resuelvan los problemas que se vayan presentando. Que se flexibilicen, pero que al mismo tiempo no se pierda el

respeto, ni a la dimensión de autoridad y responsabilidad que cada empleado deba tener ante la empresa.

Se buscará que los grupos formados se desarrollen conjuntamente, y que conforme se logren las metas establecidas y la empresa crezca en recursos, también los participantes de la misma sean recompensados y motivados por su trabajo.

De la técnica de **Retroalimentación e Investigación por Encuestas** obtendremos datos específicos sobre los grupos de trabajo por medio de cuestionarios, entrevistas y observaciones.

Cabe mencionar, que antes de aplicar lo anterior, se tendrá una platica introductoria con todo el personal, se le explicará la situación por la cual se realizará dicho estudio y se le resaltará la importancia que significa para la empresa el que sus empleados, participen, opinen y se sientan agusto con su empleo; para que así se vayan adaptando a las circunstancias nuevas y no vaya a haber posibles riesgos de resistencia al cambio, con los cuales habría mayores dificultades.

Como ya vimos anteriormente, el **problema estructural** por el que atraviesa la empresa afecta también al Almacén y al departamento de Producción, por lo que parte del problema de Procesos y funciones de Personal junto con las Relaciones Interpersonales entre Jefe - empleado y empleado - empleado, se pueden resolver en cierta forma con el **Enfoque de Sistemas**.

Pero viendo la situación desde el otro punto de vista y muy particular en el funcionamiento de un Departamento, podemos aplicar técnicas de **Microenfoques y de Intervención del D.O.**

Las técnicas de Microenfoques que vamos a utilizar son: inicialmente **Modificación del Comportamiento Organizacional**, por medio de la cual se va a influir en el cambio de actitudes de los trabajadores hacia sus labores. Con esta técnica se van a identificar los comportamientos críticos, su frecuencia, la determinación de la causa y sus consecuencias; posteriormente se aplicará la **técnica de intervención de Feed-back**, para que juntos, los integrantes del grupo y los ejecutivos de la empresa busquen soluciones para cada tipo de problema que se de vaya presentando.

Consulta de Procesos, esta técnica enseñará a los ejecutivos de la empresa a percibir y actuar sobre eventos procesales que ocurren en su medio ambiente. Aquí su papel será el de observadores de grupos de acción y ayudar a diagnosticar los problemas de cada área, de donde se originan y el que sus integrantes trabajen mejor en conjunto al ser capaces de aprender a resolver sus propios problemas. Es decir, les ayudarán en un principio a identificar los problemas actuales y les darán una guía de como resolverlos, así como la manera de detectarlos por sí solos, y la forma en que deben trabajar.

El Diseño de los trabajos entra dentro de la reorganización de actividades y funciones, incluyendo sus aspectos procesales y sociales, con sus respectivos efectos en los empleados. Con esto se busca hacer que los trabajos sean más interesantes y retadores, formando una competencia sana, motivando a los empleados de tal manera que su desempeño sea mejor, retribuyendolos conforme al logro de objetivos y metas. Se buscará una ampliación de los trabajos para evitar la monotonía, así como una rotación de trabajos que dé variedad a las actividades, las cuales de por si no son muchas.

Se puede aplicar también la **Administración por Objetivos**, por medio de la cual se ajustarán las metas personales a las de la organización, mediante el



aumento del proceso de comunicación y de retroalimentación en percepciones entre gerentes y subordinados, para de esta forma evitar conflictos y reconciliar los que haya entre la Dirección de Finanzas y los Departamentos de Producción, Almacén y la Fábrica de Cd. Juárez, a causa del liderazgo autoritario.

Dentro del **Almacén** no hay conflictos a causa del liderazgo, ya que el jefe de Almacén ve por la superación de sus subordinados y esto causa problemas con la Dirección de Finanzas. Normalmente está técnica se viene usando, pero de diferente manera, pues periódicamente hay reuniones entre el Jefe de Almacén y los auxiliares de almacén para trazar sus metas y objetivos en un intervalo de tiempo dado, quedando determinadas las horas extras de trabajo y los días sábado y domingo que tendrán que laborar para cumplir con esas metas. El cambio que vamos a aplicar será el de determinar metas de trabajo que no obliguen las horas extras, al menos que sea realmente necesario y urgente, en ese caso se les retribuirá justamente y se les tomará en cuenta al requerir el empleado de una prestación o situación personal especial, con la finalidad de motivarlo y hacerlo sentir bien, lo cual obviamente dará resultados positivos en el desempeño particular y colectivo de los empleados.

Como **Técnicas de Intervención**, se pueden utilizar, primeramente la de **Feed-back**, por medio de la cual se puede obtener la información que se necesita para realizar el estudio, y a manera de retroalimentación será regresada al grupo de trabajo que la generó para que la utilice en la determinación del diagnóstico de su problema para que ellos mismos desarrollen un Plan de Acción para la resolución de conflictos.

La técnica de **Team- building** se puede aplicar para que el grupo sienta el compromiso y la responsabilidad real de lo que esta haciendo, formando un ambiente más armónico dentro del Almacén para que de esta manera se puedan obtener mejores resultados si los empleados están contentos y satisfechos.



En el proceso que se lleva a cabo dentro del Almacén, podemos intuir que es bueno, pero aún así vamos a aplicar la técnica de **Control Total de Calidad**, para establecer los criterios, políticas y objetivos a corto y mediano plazo, estableciendo sistemas de motivación y recompensas, pudiendo comprobar la eficiencia y eficacia de las tareas, promoviendo los **Círculos de Calidad**, implantando mecanismos de distribución por zonas territoriales, manejando tiempos de entrega de la mercancía a partir de que son hechas las ordenes de pedido.

En general, las anteriores técnicas que se pueden utilizar son para mejorar las relaciones del Almacén con otras áreas o departamentos, buscando por el lado de la organización y las relaciones interpersonales entre compañeros de labores enlazadas. un proceso de comunicación e información fluida que permita un mayor número o volumen de ventas, al haber menos tiempo perdido entre la orden de pedido y la entrega de mercancía.

CONCLUSIONES

Como resultado final de nuestra investigación pudimos observar que la situación estructural de Frederick de México, al igual que la mayoría de las empresas mexicanas es muy parecida, ya que por tratarse de organizaciones de corte familiar y empezar desde la micro y pequeña empresa traen deficiencias en su forma de organización. Al ir creciendo económicamente, en capacidad productiva y en volumen de ventas estas empresas se han visto rebasadas con su mismo desarrollo, quedando atrasadas en su factor humano - organizacional.

Es necesario aclarar que a pesar del periodo de crisis que se ha vivido en México durante la última década del siglo, y lo cuál a nivel Macroeconómico viene afectado a muchísimas empresas pequeñas, Frederick de México se ha consolidado, pues ha sabido aprovechar las oportunidades que el mercado le ha brindado, y cuando no las ha habido, se ha expandido a nivel internacional, es decir, se convirtió en exportadora de su producción, con la cuál su demanda creció y sus utilidades también, pero a causa de este crecimiento inesperado hasta cierto punto, su estructura organizacional se hizo insuficiente.

A causa de lo anterior, las actividades realizadas en cada puesto se han visto duplicadas e infuncionales, lo cual provoca ciertos retrasos en la productividad y efectividad de la organización.

A la empresa Frederick de México, le sucede que a causa de su desarrollo en ventas y producción, su estructura organizacional se ha quedado rezagada, ya que no se han adaptado completamente a los constantes cambios que le ha demandado su creciente mercado.

Pudimos comprobar por medio de la Metodología de Sistemas lo que en un principio habíamos detectado de manera empírica, la problemática estructural de la organización.



Al ir revisando los manuales de la empresa e irlos comparando con lo sucedido en la realidad observamos como lejos de servir como un apoyo para desarrollar las diversas actividades, los manuales sirven para fomentar otro tipo de vicios, tales como la flojera laboral de los empleados a causa de la duplicidad de funciones en varios puestos, la tardanza en la entrega de mercancía y la irresponsabilidad de los empleados al no sentirse reconocidos, ni valorados. Por lo que decidimos implantar Técnicas de Desarrollo Organizacional para poder reestructurar a la organización. Empezando desde la elaboración de manuales claros y precisos que mencionen específicamente las labores que le corresponden a cada trabajador, estipulando las reglas y políticas que la empresa va a establecer, hasta formar una compañía de tipo flexible y funcional en la que todos formen parte del engranaje perfecto de una máquina, para que de esta manera Frederick de México tenga un desarrollo completo en todas sus áreas y en la organización en general.

Al realizar el diagnóstico de la empresa Frederick de México, S.A., y de manera que fuera integral y completo, fue importante evaluar las tres áreas que globalmente la componen : área tecnológica, área humana y área administrativa.

En las tres áreas se encontraron muchas deficiencias, las cuales no mencionaremos en estos momentos por haber sido tratadas con anterioridad. Pero si es importante mencionar las conclusiones a las cuales se llegaron después de analizar minuciosamente la situación en la que se encuentra esta empresa.

Así, la empresa Frederick de México, S.A., si realmente desea terminar con todos esos problemas que le aquejan, ésta requerirá de atención prioritaria en:



- Mejorar su capacidad administrativa y adoptar nuevos modelos organizacionales y de mejora continua.

- Acceder a nuevos procesos tecnológicos y financiamientos accesibles para la modernización de su planta productiva.

- La empresa requerirá de una permanente autoevaluación y de su administración en la empresa.

- Atender el desarrollo de su factor humano, promoviendo la capacitación y el desarrollo del personal en todos los niveles de la organización, buscando incrementar o actualizar sus conocimientos, el desarrollo y la reorientación de sus habilidades y conductas, lo que facilitará su desempeño y propiciará su orientación hacia la productividad de la empresa.

- Lograr la corresponsabilidad, integrando a sus equipos; teniendo a las personas adecuadas en los puestos adecuados.

- Tener como base el liderazgo efectivo, la orientación al cliente, la implementación estratégica de la calidad.

- Desarrollar criterios para aplicar bonos de productividad y evaluaciones al desempeño.

La elaboración de este trabajo nos dio una visión más amplia y objetiva de lo que realmente sucede en el ámbito laboral, la cual nos sirve para distinguir entre lo teórico y lo práctico, es decir, la distancia que puede existir entre los dos.

En cuanto a la metodología utilizada en el caso práctico nos sirvió como referencia para llevar una secuencia de la investigación y poder llevar a buen término la generación de posibles alternativas.

BIBLIOGRAFIA

1. García, Oscar. Administración y Desarrollo Gerencial, Ed. Fondo Coparmex, p.27. México, D.F.

2. Hersey, Paul y Kenneth H. Blan. La Administración y el Comportamiento Humano. Ed. Técnica. p.175. México, D.F.

3. William C. Howell. Psicología Industrial y Organizacional. Ed. El manual moderno. p.397. U. Rice Houston, Texas.

4. Wendell L., French. Administración de personal. Ed. Limusa. p.656. México, D.F.

- 5 Lawrence,P. y Lorsch,J.W. Desarrollo de Organizaciones, Diagnóstico-Planificado. Ed. Amorrortu, México.D.F. 1977.

6. Industria Textil y del Vestido. INEGI. México, D.F. 1995.

7. Manuales de Organización de Frederick de México.

8. Manuales de Procedimientos de Frederick de México.

9. Montaña Agustín, "Cuadernos de Trabajo de Teoría de las Decisiones II "



10. Montaña Agustín, “ Diagnóstico Industrial “ , Editorial Trillas, octava edición, México 1990.
11. Fea, Ugo “ Competitividad es calidad total “ , Editorial ALFAOMEGA, segunda edición, Colombia 1995.
12. Peters, Thomas, Jr “ En busca de la excelencia “ , Editorial Lasser Press Mexicana, edición vigesimaséptima , México 1984.
13. Perales R. Silvia , “ Diagnostico: Fundamentos , metodología y técnicas “ , Editorial de la Facultad de Ingeniería.
14. Werther, William Jr. “ Administración de Personal y Recursos Humanos “ . Editorial . Mc - Graw Hill . México 1991.
15. Reyes P. Agustín , “ Administración de Personal “ Segunda Parte (Sueldos y Salarios) , Editorial NORIEGA, Edición decimoséptima , México 1990.
16. Illescas, Blanco. “ El Control Integrado de Gestión “, Editorial LIMUSA , Edición cuarta, México 1988.