

**UNIDAD:** IZTAPALAPA

**DIVISIÓN:** CIENCIAS SOCIALES Y  
HUMANIDADES

**CARRERA:** ADMINISTRACIÓN

**MATERIA:** SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

**TÍTULO:** ANÁLISIS DE UN SISTEMA DE  
PRODUCCIÓN DE PAPA NATURAL

**FECHA:** NOVIEMBRE DE 1996

**ALUMNO:** JORGE FLORES OLGUÍN

**MATRÍCULA:** 89233763

**ASESOR:** CRISTINA ESCOBAR ITURBIDE

## ÍNDICE

Introducción	2
<b>Capítulo Uno Administración</b>	
Organización	4
Organigrama	5
Descripción del arrea administrativa	6
Clasificación de los elementos de la organización	8
Tipo de Organización	9
Marco legal	10
Contabilidad	11
Obligaciones del contribuyente	12
<b>Capítulo Dos Recursos Humanos</b>	
Recursos Humanos	14
Análisis de Puesto	
Propuesta de descanso	23
Ausentismos	25
Capacitación	26
Implementación de Sistemas de computo	27
Procedimiento de operación de ventas	28
Procedimiento para el manejo de efectivo y documentos	33
Función del vendedor de piso	34
Supervisión de los cajeros	35
<b>Capítulo Tres Inventarios</b>	
Inventarios	41
Control de Inventarios	38
<b>Capítulo Cuatro</b>	
Producción	45
Análisis del Producto de compra	46
Barreras de entrada de los competidores	48
<b>Capítulo Cinco</b>	
Ventas	49
Porcentaje de ventas contado vs. crédito bodega Q	52
Porcentaje de ventas contado vs. crédito bodega R	53
Gráfico de ventas bodega Q	54
Gráfico de ventas bodega R	55
Análisis del costo de Ventas por kilo	56
Punto de equilibrio entre ventas y el costo de ventas	57
Gráficos de Ventas	59
Análisis del producto de venta	634
Metodología	65
Ventas (Análisis de Varianza)	74
Conclusiones	69
Anexos	70



## INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo tiene por objeto analizar un sistema de producción de un microempresa del ramo comercial y proponer soluciones de organización, implementar formas de administración que permitan un mejor desempeño.

El principal punto a tratar es un producto en cuanto a su compra, venta, y almacenamiento y control de las operaciones que se derivan de estas áreas específicas.

La implementación de sistemas de computo se presenta como la herramienta necesaria para obtener toda la información necesaria para desarrollar un proceso administrativo eficiente, pero las dificultades que nos podemos encontrar ante el rechazo a todo cambio en la operación de una bodega de mayoreo en la Central de Abasto, es lo que realmente es difícil. El proponer cambios que afecten los intereses de las personas que laboran desde hace mucho tiempo, hace que estos cambios propuestos se vean en momentos casi imposibles de realizar y se tiene que contar con todo el apoyo de la dirección para que sea cambiada la mentalidad.

Este tipo de organizaciones son creadas sin manuales ni procedimientos, por su naturaleza de ser al principio un negocio pequeño que al crecer se encuentra con muchas dificultades

El principio de estas organizaciones fueron formar parte de un fideicomiso del Departamento del Distrito Federal, adquiriendo los derecho de algo de nueva creación y bastaba una sola persona o quizás un empresa familiar para manejarla pero al tener un crecimiento como el de la Central de Abasto de la ciudad de México se ven en la necesidad de ser manejadas administrativamente con personas especializadas en cada área como son Cargadores, vendedores, cajeros, administradores, contadores, abogados, etc.; sistemas de computo que son exigidos como parte de un sistema de contabilidad. Es por esto que las necesidades de organización no son cumplidas sólo por el o los dueños de las bodegas que al tener un departamento administrativo al que se deleguen responsabilidades y se forme por tanto diferentes niveles de autoridad más horizontales en sus organigramas y el definir estos procesos e implementarlos son el objetivo de el siguiente estudio.

Se estudiaron cinco diferentes áreas que son la administración, recursos humanos, compras, inventarios y ventas como principales departamentos.

## **Capítulo uno Administración ORGANIZACIÓN**

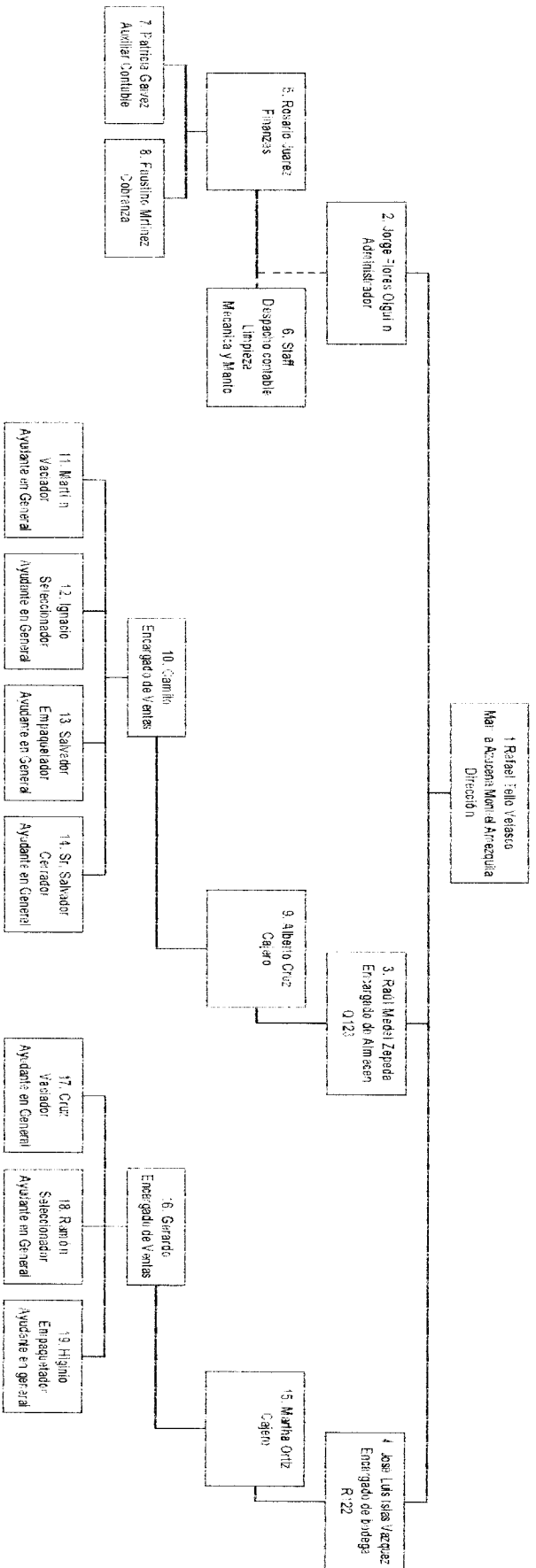
Una descripción general del sistema de ventas de frutas y verduras de la Central de abasto de la Ciudad de México es la idea de compras al productor al mayoreo de papa natural que es limpiada, secada y empaquetada para su venta a toda la República, esto debido a la gran capacidad de esta Central. Estos sistemas de producción son de alta velocidad de rotación de inventarios tal manera que, implica también flujos de efectivo de gran porcentaje para la empresa en cuanto al capital y sus costos.

Tres áreas son las de: Administración, Producción y Ventas, englobando esta última a las funciones diversas y de igual importancia como compras, contabilidad, recursos humanos principalmente con un personal de cuatro personas y los dos propietarios para la dirección y administración de las bodegas. De ahí la complejidad que implica tener administración eficiente, es por esto que se adopta el modelo de personal de multifunciones, tanto de la administración como operación de la empresa.

Dentro de la base operacional existe rotación de puestos como medida de control más que de desarrollo de habilidades.

Existen funciones “ STAFF” y prestación de servicios externos tales como contabilidad fiscal, limpieza, mantenimiento mecánico y maniobras de carga y descarga del producto, este último pagado algunas veces por los productores o proveedores, por lo que no lo considero STAFF de la organización sino entorno externo muy ligado a la empresas puesto que su paga por el servicio de descarga se hace en la oficina pero se descuenta esta pago del saldo de la factura del proveedor al 100 %.

Q123 y R122



## DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ADMÓN.

### ***Jorge:***

#### **Administrativo:**

Ventas: realizar arqueos a los cajeros  
retiros de efectivo  
cancelaciones  
supervisar cortes de caja  
elaborar reportes de cierre de mes

Inventarios:

supervisar el control de inventarios de papa y de arpillas

Sistemas:

supervisar y en su caso corregir problemas del sistema macropro  
hacer respaldos del sistema macropro diario  
elaborar reportes necesarios para la administración de las bodegas

#### **Fiscal:**

Personal:

supervisar las nominas  
seguro social.

Sistemas:

implementar los sistemas de punto de venta fiscales.

**nota:** (de este programa se sacaran la relaciones de ventas de mostrador y facturas, que ahora se hace manualmente y absorben mucho tiempo de la contabilidad)

### ***Rosario:***

#### **Administrativo:**

Compras: hacer pagos de  
fletes  
maniobras de descarga  
gastos menores de compras como son: básculas y pensión

Bancos: administración de las cuentas bancarias y sus movimientos

reportar saldo de bancos  
manejo de caja chica  
elaborar reportes de cierre de mes

Ventas: realizar arqueos a los cajeros

retiros de efectivo.  
supervisar cortes de caja  
capturar los cortes diarios y reportar saldos de clientes  
auxiliar a las cajas cuando cajeros faltan

**Patricia:**

**Administrativo:**

A) compras:

- relación de facturas, remisiones, muestras
- controlar operaciones relacionadas con las compras como son descuentos por mermas, fletes, maniobras de descarga.
- elaborar reportes de cierre de mes
- personal: pagar nomina
- captura de las relaciones de compra y reportar saldos de proveedores
- manejo de caja chica cuando falta charo
- asistente de la señora azucena

**Fiscal:**

Relación de comprobantes que manda por mes al contador.

Compras:

facturas y autofacturas.

Ventas:

facturas; contado, crédito, y mostrador

Contabilidad:

gastos: facturas pagadas deducibles.

Bancos:

depósitos y cheques, relación de estados de cuentas fiscales

relación de depósitos diarios a las cuentas fiscales

Inventarios:

elaboración de inventarios fiscales, que resultan de operaciones de compras y ventas facturadas al fin de mes.

Personal:

hacer pagos de impuestos sobre nominas de

2 % SAR

5 % INFONAVIT

seguro social



**ELEMENTO DE LA ORGANIZACIÓN CON CLASIFICACIÓN  
(SEGÚN MITZBERG)**

Lista:	Estructura:	Sueldo Semanal
1.- Rafael tello velasco	Ápice Estratégico	Dueño
2.- Jorge Flores Olguín	Ápice Estratégico	\$ 1,350.00
3.- Raúl Medel Zepeda	Línea Media	\$ 1,000.00
4.- José Luis Islas Vázquez	Línea Media	\$ 800.00
5.- Rosario Juárez	Línea Media	\$ 700.00
6.- STAFF de Apoyo (Contabilidad, limpieza, Manto)	STAFF de Apoyo y Tecno estructura	
7.- Patricia Galvez	Núcleo Operativo	\$ 650.00
8.- Faustino Martínez	Núcleo Operativo	\$500.00
9.- Alberto Cruz	Núcleo Operativo	\$500.00
10.- Camilo Garcia	Núcleo Operativo	\$ 700.00
11.- Martín	Núcleo Operativo	\$ 420.00
12.- Ignacio	Núcleo Operativo	\$ 500.00
13.- Salvador (Chicho)	Núcleo Operativo	\$ 500.00
14.- Sr. Salvador	Núcleo Operativo	\$ 500.00
15.- Martha Ortíz	Núcleo Operativo	\$ 500.00
16.- Gerardo	Núcleo Operativo	\$ 500.00
17.- Cruz	Núcleo Operativo	\$ 500.00
18.- Ramón	Núcleo Operativo	\$ 500.00
19.- Higinio	Núcleo Operativo	\$ 500.00

## **TIPO DE COORDINACIÓN**

En el departamento de producción se ejerce la **SUPERVISIÓN DIRECTA** ya que, el pedido se hace con el encargado del almacén y el decide, de acuerdo a sus niveles de existencia del producto que papa se va a lavar, con que calidad se selecciona y cuanto van a pesar los bultos ó arpillas ( 35,40,50,55 kilos por arpilla).

Parte de la ideología de la empresa es que “ **más trabajas más ganas**” esto hace que todo el mundo pida un trato igual de oportunidades que todos ( respetando los niveles) para poder así generar más si más trabajan. Por esto las reglas se van desarrollando por “**NORMALIZACIÓN DE REGLAS**” ya que es una línea de producción como la que describe el libro “de cadenas y de hombres” el trabajo de uno afecta el del otro y no hay tiempo para dejar un solo momento de trabajar si se esta elaborando un pedido.

## Marco Legal

Son personas físicas con actividad empresarial, las personas que fiscalmente tiene la actividad económica con el:

Giro:	Compra y venta de frutas, verduras y legumbres
Régimen:	Simplificado (con facilidades administrativas)
Fecha de alta	Enero de 1992
Administración	Dos personas que son los dueños y pagan impuestos por separado

En la actualidad el Departamento del Distrito Federal, es el director del Fideicomiso de la Central de Abasto de la Ciudad de México, intenta que para 1997 entren a un nuevo régimen llamado Régimen General de ley en donde se obliga a salir a estas empresas del Régimen Simplificado, por considerar que rebasan por mucho, el ingreso límite y así aumentarles los impuestos y obligaciones fiscales.

Como grupo económico, la fuerza de los comerciantes de la Central es muy fuerte y tratará a toda costa de permanecer en este régimen. Esta situación de incertidumbre provoca inestabilidad y preocupa a todos.

La actual situación de los comercios en general en materia fiscal pone de manifiesto que en caso de que alguna de estas empresas sean auditadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público resultaría desastrosa, y no solo este giro, ni esta central, esta es una situación generalizada en México puesto que no existe una cultura hacendaria impositiva de recaudación fiscal; lo cual desalienta la actividad económica.

Los empleados están dados de alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, INFONAVIT, SAR; Los empleados por honorarios son pocos. Cabe aquí destacar que las cargas impositivas son demasiadas para que se entre en un Tratado de Libre Comercio con competitividad, afortunadamente para los que están enterados hay tiempo para tecnificarse y prepararse adecuadamente para manejar futuros proveedores y posibles competidores, de manera muy general hago un panorama del marco legal que prevalece en la Central de Abasto de la Ciudad de México para pasar a explicar las siguientes áreas

## **CONTABILIDAD SISTEMA TÉCNICO**

El control administrativo de la información es manejado en dos tipos de contabilidad por un lado la contabilidad administrativa y por otro la fiscal

**Contabilidad Administrativa:**

Toda aplicación de la contabilidad al alcance del personal, tanto interno como externo, para llevar el control de las razones financieras y así poder tomar decisiones. Análisis de los ambientes del mercado, que es parte fundamental de todo sistema administrativo.

Como se vera más adelante, los sistemas de computo juegan un papel fundamental en nuestra época. La era de la informática ha tomado un crucial importancia, y es por esto que gran parte del análisis del sistema de producción es basado en un sistema de control administrativo que se encarga de controlar, de forma integral, a los departamentos principales de una empresa y así mantener el mayor control posible de la empresa.

La contabilidad es programada en el sistema administrativo para que, de forma automática y transparente para el usuario, se hagan los asientos contables de los movimientos comunes de una empresa, por ejemplo ventas, compras, movimientos bancarios como pagos de clientes y a proveedores, inventarios, etc.

Esto implica una gran ventaja administrativa al disminuir los gastos de administración al no tener que contratar a un contador público o privado de forma permanente, teniendo sus servicios de forma eventual y externa, solamente se necesita de un técnico con conocimientos contables supervisado, en este caso por el administrador y un despacho contable.

La automatización de la contabilidad nos ha permitido tener un número de pólizas o asientos contables, aproximadamente de 3,000 al mes, lo que implica que el hacer poco más de 100 asientos diarios, serían posibles manualmente a costos administrativos mucho mayores, y no solo eso, la disponibilidad de la información automatizada permite conocer por ejemplo, estado de resultados en forma automática y al día; estados de cuenta detallados para los clientes que quieran hacer aclaraciones al momento que lo soliciten, etc., como veremos más adelante.

El sistema en particular soporta un sistema de seguridad de la información eficiente, de tal manera que aunque la contabilidad la generan todos los departamentos, solamente tienen acceso a la información las personas autorizadas por el sistema y a su vez son monitoreadas por el administrador del sistema o los dueños, incluso desde su domicilio particular pueden saber el nivel de ventas por día, por hora o por lote de cada una de las bodegas, etc. tienen acceso a toda la información que se va generando. Es pues, la contabilidad el modulo donde se centra toda la información de toda la empresa en tiempo casi real para ser analizada.

Existe un 10 % de la contabilidad de una empresa que no puede ser hecha de forma automática.

Es verdaderamente complicado llevar la contabilidad en orden adecuado debido a que hacienda ejerce el control mediante la comparación de declaraciones del mismo ramo en lo que se denominan “ Compulsas”, “Crece de clientes y Proveedores” “Declaraciones informativas, trimestrales, anuales,etc.”

A continuación se muestra la calendarización de la actividades más importantes:

<b>CALENDARIO 1997</b>			
<b>OBLIGACIONES DEL CONTRIBUYENTE</b>			
	<b><u>ENERO</u></b>		<b><u>FEBRERO</u></b>
15	IMPUESTO SOBRE NOMINA (DICIEMBRE DE 1996.)		15 IMPUESTO SOBRE NOMINA (ENERO DE 1997.)
17	PAGO PROVISIONAL DE I.S.R. Y I.S.P.T. (OCTUBRE A DICIEMBRE DE 1996)		28 DECLARACIÓN DE CLIENTES Y PROVEEDORES (DEL EJERCICIO DE 1996)
17	I.M.S.S. (6o. BIM. NOV. Y DIC. DE 1996)		28 DECLARACIÓN ANUAL DE CRÉDITO AL SALARIO PAGADO EN EFECTIVO (DEL EJERCICIO DE 1996)
17	INFONAVIT Y S.A.R. (6o. BIM. NOV. Y DIC. DE 1996)		
	<b><u>MARZO</u></b>		<b><u>ABRIL</u></b>
15	IMPUESTO SOBRE NOMINA (FEBRERO DE 1997.)		15 IMPUESTO SOBRE NOMINA (MARZO DE 1997.)
17	I.M.S.S. (1er. BIM. ENE. Y FEB. DE 1997.)		17 PAGO PROVISIONAL DE I.S.R. E I.S.P.T. (ENERO A MARZO DE 1997.)
17	INFONAVIT Y S.A.R. (1er. BIM. ENE. Y FEB. DE 1997.)		30 DECLARACIÓN ANUAL (EJERCICIO DE 1996)
	<b><u>MAYO</u></b>		<b><u>JUNIO</u></b>
15	IMPUESTO SOBRE NOMINA ( ABRIL)		15 IMPUESTO SOBRE NOMINA (MAYO)
17	I.M.S.S. (2do. BIMESTRE)		
17	INFONAVIT Y S.A.R. (2o. BIM. MAR. Y ABR. DE 1997.)		
	<b><u>JULIO</u></b>		<b><u>AGOSTO</u></b>
15	IMPUESTO SOBRE NOMINA (JUNIO 97.)		15 IMPUESTO SOBRE NOMINA (JULIO 97)
17	I.M.S.S. (3er. BIM. MAY. Y JUN. DE 1997.)		
17	INFONAVIT Y S.A.R. (3er. BIM. MAY. Y JUN. DE 1997.)		
17	PAGO PROVISIONAL DE I.S.R. Y I.S.P.T. (ABRIL A JUNIO DE 1997.)		
	<b><u>SEPTIEMBRE</u></b>		<b><u>OCTUBRE</u></b>
15	IMPUESTO SOBRE NOMINA (AGOSTO)		15 IMPUESTO SOBRE NOMINA (SEPTIEMBRE)
17	I.M.S.S. (4er. BIM.)		17 PAGO PROVISIONAL DE I.S.R. Y I.S.P.T. (JULIO A SEPTIEMBRE DE 1997.)
17	INFONAVIT Y S.A.R. (4er. BIM. JUL. Y AGO. DE 1997.)		
	<b><u>NOVIEMBRE</u></b>		<b><u>DICIEMBRE</u></b>
15	IMPUESTO SOBRE NOMINA (OCTUBRE DE 1997.)		15 IMPUESTO SOBRE NOMINA (NOVIEMBRE DE 1997.)
17	I.M.S.S. (5o. BIM DE 1997)		
17	INFONAVIT Y S.A.R.(5o. BIM DE 1997)		

## **Capítulo dos**

### **RECURSOS HUMANOS.**

#### **ANÁLISIS DE PUESTO**

Para introducirnos en lo que es el puesto, empezaremos por definir lo que es un "puesto".

Así, "puesto" se puede definir como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Para especificar con mayor claridad lo que es un "puesto", analizaremos cada una de las partes que integran esta definición:

**Conjunto de operaciones:** todo trabajador "hace algo" concreto y definido, sea periódica o eventualmente. estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del puesto.

**Cualidades, responsabilidades y condiciones:** para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos. se engendra además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que debe asumir. y, por último, el trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el trabajador durante sus labores.

Todo esto debe tomarse en cuenta para tener una idea completa y precisa de los que es el puesto.

**Unidad específica de trabajo:** como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y la posibilidad de la actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica, es decir, que difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone.

**Impersonalidad del puesto:** las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del obrero concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo; en virtud de que un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez, ya que los puestos son susceptibles a los cambios y no permanecen estáticos.

Esta es una fase de los puestos de vital importancia. lo que un empleado puede estar desempeñando al momento puede diferir en determinado tiempo y realizar otras actividades o tener algunas modificaciones.

Aun cuando se haya tomado mucho cuidado para identificar agrupaciones de tareas relativamente homogéneas y para enlistar los comportamientos que definen un puesto, aún nos enfrentamos con la probabilidad de que el puesto cambie a través del tiempo"

Se tiene casi siempre una idea global y confusa de cada puesto; pero muchos de los elementos que lo forman no están, ni perfectamente diferenciados, ni mucho menos sistemáticamente ordenado, se requiere fundamentalmente:

- a) Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
- b) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
- c) Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica.
- d) Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente.
- e) Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

### **Papel e importancia de los puestos**

El trabajo debe dividirse en unidades manejables y en última instancia, en trabajos que los empleados puedan realizar. un trabajo consiste en un grupo de actividades y deberes que están relacionados. En condiciones ideales, los deberes de un puesto son unidades naturales de trabajo similares y relacionadas entre sí. es importante que sean claros y distintos de los deberes de otros puestos para reducir al mínimo la confusión y conflictos entre los empleados y para permitirles reconocer lo que espera de ellos. A veces, los trabajos requieren varios empleados, cada uno de los cuales ocupará un puesto distinto. Un puesto consiste en diferentes deberes y responsabilidades desempeñados únicamente por un empleado.

### **Papel de los puestos en la empresa.**

Dentro de una organización, se diseña cada puesto para facilitar el logro de los objetivos de la organización. esto se logra coordinando el contenido de los puestos para llevar a cabo funciones o actividades en particular. Como todas las organizaciones experimentan cambios, es necesario estudiar continuamente los puestos en particular y las relaciones entre las tareas para asegurar una distribución eficiente del trabajo. además, el delinear los trabajos dentro de la empresa facilita la división del trabajo. Si quedan claras las obligaciones de cada puesto y se las diferencia de las de los otros, es menos probable que se descuide o duplique cualquier actividad dentro de la empresa.

En años recientes, la contribución de los trabajadores para el éxito de la organización se ha convertido en una nueva e importante preocupación de los gerentes. La causa de esta preocupación es el efecto que tienen los deberes y responsabilidades no productivas en la productividad organizacional. Como menciona el renombrado estudioso de la administración Peter Drucker: "Todas las evidencias indican que las reglas de trabajo y restricciones en el mismo son la causa principal de la "brecha de la productividad". Por lo tanto, no es de sorprender que los métodos como el rediseño de puestos, el uso de equipos de trabajo de empleados y los horarios flexibles de trabajo sean considerados como importantes formas nuevas de mejorar la productividad de los trabajadores y el desempeño de la organización.

## **Papel de los puestos para los empleados**

Los trabajos proporcionan a los empleados una fuente primordial de ingresos. Sus trabajos también determinan su nivel de vida y establecen la base para una posibilidad de movilidad social ascendente, dependiendo de las demandas y títulos de sus trabajos así como sus sueldos. Como el trabajo consume una parte importante de la vida de un empleado, los deberes del trabajo y las condiciones en las que se lleven a cabo deben satisfacer necesidades personales.

Conforme los empleados han obtenidos mayor protección contra la pérdida del empleo a través de diversas leyes, han llegado a considerar cada vez más el empleo como un derecho de propiedad. Un derecho de propiedad es aquél del que no se puede despojar a nadie sin causa justa o el debido procedimiento legal. Los derechos del empleado a recibir y también a tener un juicio justo antes de estar sujeto a la acción de disciplina, y a apelar a las acciones de un patrón ante un juez, un cuerpo de adjudicación o un tribunal, adquieren mayor importancia con el concepto del "trabajo como propiedad".

## **Análisis de puesto**

### **Definición:**

La dificultad para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar una técnica para realizarlo. esta técnica recibe el nombre de análisis de puesto.

El análisis de puesto es una técnica que consiste en separar las diversas partes integrantes de un puesto con el fin de estudiar en forma independiente cada una, así como las relaciones que existen entre ellas, con el objeto de determinar las actividades que se realizan, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que privan en el desempeño del mismo".

El análisis de puesto, en la actualidad es una de las mejores herramientas de medición para averiguar "las funciones que realiza el empleado" con "las que debería efectuar".

El procedimiento del análisis de puesto nos facilita identificar y reconocer las diferencias medibles, cuantificables y cualitativas que requiere un puesto de acuerdo a sus objetivos entre los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona tiene.

No sólo es importante conocer su significado, sino que también el análisis de puesto demanda personal dedicado a realizar este trabajo, quienes reciben el nombre de analista.

"Los analistas necesitan tener la experiencia más extensa que sea posible acerca de los trabajos que están estudiando. la tarea de reunir y evaluar medios en relación con su actitud para un trabajo determinado o en cuanto a sus relaciones o importancia. el analista debe ser observador agudo y meticoloso en cuanto a descubrir y usar datos reales"

A veces se dice que el análisis del puesto es la piedra angular de la ARH porque la información que reúne es útil para muchas de sus funciones. el análisis del puesto es el proceso que consiste en obtener información acerca de los puestos determinando cuáles son



los deberes, tareas o actividades de los mismos. el procedimiento conlleva a realizar una investigación sistemática de los puestos, siguiendo un número de pasos establecidos antes del estudio.

Cuando está completo el análisis del puesto se elabora un escrito que resume la información obtenida del análisis de 20 o 30 tareas o actividades individuales del puesto (6). Los gerentes de RH usarán estos datos para desarrollar las descripciones de puestos y especificaciones de puestos. Se puede elaborar la especificación del puesto como un documento aparte, o se le puede incluir como un elemento más de la descripción del puesto.

En comparación con el diseño del puesto, que refleja las opiniones subjetivas de los requisitos ideales de un puesto, el análisis del puesto se ocupa de la información objetiva y verificable sobre los requisitos reales de un puesto. Las descripciones del puesto y las especificaciones del puesto desarrolladas a través del análisis de puesto deben ser exactas como sea posible para que tenga algún valor para quienes toman las decisiones.

En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el área de la administración de recursos humanos es el análisis de puesto el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de allí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos.

¿Por qué es importante el análisis de puesto? Pensemos que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo este la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero estas siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto.

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencias e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

### **Perfil**

Al final del análisis se busca definir el perfil de quien deba ocupar el puesto. añadiendo a los renglones de edad, sexo, estado civil, etc., los rasgos físicos deseables, y las características psicológicas que se requieran, recomendándose que para establecer estas últimas intervengan, de ser posible, peritos en la materia.

## **Información sobre el análisis de puestos**

La información sobre diversos puestos de una compañía puede emplearse en tres formas principalmente para la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

### **Descripción de puesto**

Una descripción de puesto es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puesto deben tener una forma igual dentro de la compañía; incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

#### ***Datos básicos***

Una descripción de puesto puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto en el caso de organizaciones grandes. Uno de los datos que puede incluir el código es, por ejemplo, la clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, y el número de personas que lo desempeñan.

#### ***Fecha***

Dato esencial para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.

#### ***Datos de la persona que describió el puesto***

Información especialmente útil para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

#### ***Localización***

Incluye el departamento, división, turno, etc., en que se ubica el puesto.

#### ***Jerarquía***

Aclara las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.

#### ***Supervisor***

La persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

#### ***Características especiales***

Es importante saber si un puesto está sometido al régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc. En no pocos casos será necesario consultar la Ley Federal del Trabajo, las leyes estatales y municipales, en el caso de México, o la legislación correspondiente, en el caso de otros países latinoamericanos.

#### ***Resumen del puesto***

Después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas.

#### ***Condiciones de trabajo***

No sólo las condiciones del entorno en que debe desempeñarse la labor (el electricista del puesto X debe operar en campo abierto, efectuando la fase A de cables

secundarios) sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

### ***Aprobaciones***

Debido al hecho de que las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal, es preciso verificar su precisión. Esta verificación la pueden efectuar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

### **Especificaciones del puesto**

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Aunque esta definición puede hacerse bastante nitida y clara, en la práctica no es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación; por el contrario, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

Una vez que nos introducimos en el análisis del puesto presentó un panorama general de la situación que prevalece en la empresa estudiada:

Como ya vimos también en el organigrama los puestos que se tienen son :

Lista:	Puesto:	Sueldo Semanal
1.- Rafael tello velasco		Dueño
2.- Jorge Flores Olguín	Administrador	\$ 1,350.00
3.- Raúl Medel Zepeda	Encargado de Almacén	\$ 1,000.00
4.- José Luis Islas Vázquez	Encargado de Almacén	\$ 800.00
5.- Rosario Juárez	Encargada de Bancos	\$ 700.00
7.- Patricia Galvez	Auxiliar contable	\$ 650.00
8.- Faustino Martínez	Auxiliar administrativo	\$500.00
9.- Alberto Cruz	Cajero	\$500.00
10.- Camilo García	Ventas Piso	\$ 700.00
11.- Martín	Vaciador	\$ 420.00
12.- Ignacio	Seleccionador	\$ 500.00
13.- Salvador (Chicho)	Cerrador	\$ 500.00
14.- Sr. Salvador	Empaquetador	\$ 500.00
15.- Martha Ortiz	Cajera	\$ 500.00
16.- Gerardo	Ventas Piso	\$ 500.00
17.- Cruz	Vaciador	\$ 500.00
18.- Ramón	Seleccionador	\$ 500.00
19.- Higinio	Cerrador	\$ 500.00

Ya definimos las funciones del área administrativa, ahora una especificación del puesto del área operativa:

#### **Encargado de Almacén:**

El encargado de almacén es el responsable de la operación de compra-venta de producto, en coordinación con los dueños sobre condiciones especiales de cada caso particular. Su nivel jerárquico es el de mayor rango en el almacén y se ubica en un mando medio. Tiene a su cargo a los ayudantes en general ( vaciador, seleccionador, empaquetador, cerrador, venta piso). Su lugar de trabajo es el almacén y tiene libre tránsito para salir de la bodega para todo lo relacionado con las compras y la ventas). Trato directo con proveedores y clientes para fijar precios dentro de los objetivos y metas establecidas por la dirección.

#### **Venta de piso:**

Es un ayudante en general encargado de atender las ventas de piso o ventas de mostrador o venta directa al público en general. Su lugar de trabajo el área de ventas de mostrador (al frente de la bodega), es personal operativo y su puesto no cambia de persona por la experiencia .

**Cajero:**

Encargado de operar la caja registradora y responsable del efectivo y documento que recibe hasta ser entregados al dueño.

**Vaciador:**

Ayudante en general encargado de tomar las arpillas de las estibas y llevarlas a la cadena transportadora para depositar el producto en una máquina de lavado denominado "barril". Su puesto es operativo y puede ser rotado, recibe instrucciones directas del encargado del almacén.

**Seleccionador:**

Ayudante en general encargado de seleccionar el producto de acuerdo a los parámetros establecidos por el encargado del almacén y su lugar de trabajo es en la banda o cadena de producción. Su puesto es operativo y puede ser rotado, recibe instrucciones directas del encargado del almacén.

**Empaquetador:**

Ayudante en general encargado supervisar el llenado de las arpillas con el peso indicado por el encargado del almacén. Su puesto es operativo y puede ser rotado, recibe instrucciones directas del encargado del almacén.

**Cerrador:**

Ayudante en general encargado de cerrar las arpillas y estibarlas para terminar el pedido de algún cliente o llevar las arpillas a el área de ventas de mostrador. Su puesto es operativo y puede ser rotado, recibe instrucciones directas del encargado del almacén.

**Condiciones general del personal.**

Se tenía una gran rotación de personal debido a que muchos de las personas dejaban el trabajo para ir a sus lugares de origen y al regresar encontraban su trabajo fácilmente; esto por supuesto que en esta época de crisis resulta prácticamente imposible. El gran desempleo, sin embargo pareciera que la gente pobre sabe de su condición la acepta, pero lo que no acepta es vivir pobre y con gran fatiga en su trabajo, es decir, pobre pero sin agotarse demasiado. La experiencia en este último año me demuestra que trabajo hay lo que no hay es ganas de trabajar, nos asusta la sola idea de entrar a trabajar a las cinco de la mañana, entiendo que es difícil, pero más lo es tener hambre. De manera general entender la estructura de valores de una generación que es muy diferente a la mía me hace no entender muchas de las cosas que en el mercado de trabajo encuentro. La encrucijada en la que nos vemos inmiscuidos como administradores no mantiene en un estado de incertidumbre y tensión al tener por un lado, trabajar y por otro, cuidarme de no perder mi trabajo.

Los métodos de integración que se implementan en estos casos son estructuralmente verticales, puesto que la llamada conciencia de clase, hace que inducir al personal a un sistema de competitividad es tarea difícil puesto que el trabajo lo es también.

La jornada de trabajo está diseñada de la siguiente manera:

Departamento	Descanso
Administración: 7:00 a 15:00	1 Día de descanso.
Producción, Ventas, Inventarios: 5:00 a 16:00.	Sin descanso.

Las condiciones de trabajo en cuanto a su jornada propician un alto nivel de faltas considerando que:

La conveniencia de que las faltas del personal sean controladas y previsibles hacen que disminuyan los costos al no tener que sustituir al personal operativo principalmente con un trabajador por el evento de un día que en promedio tiene un costo de \$ 80 por persona.

La falta de habilidad del trabajador eventual obliga a implementar cambios en los roles de trabajo para acomodar al este, en el puesto de vaciador, puesto que es completamente mecánico y repetitivo.

El sistema de seguridad se ve afectado puesto que los flujos de efectivo son muy altos y llevados por empleados de operación en forma de mensajería de un lado a otro entre las bodegas, y el tener que supervisar los posibles faltantes de mercancía debido a esto que si bien es un trabajo mecánico, es la ubicación más próxima a la salida trasera de cualquiera de la bodega y surgen dos posibilidades de dichos faltantes el primero es la propia persona extraña eventual y la segunda es que por no conocer los clientes y personas, que habitualmente circulan por estos pasillos, no se tiene la certeza de detener o verificar la estancia en el lugar de estas personas y se incurre en falta de seguridad.

El tener a dos personas en las ventas de piso y un auxiliar de oficina, disponible de las 5:00 AM hasta las 9:00 que abren los bancos, junto con un jefe de mantenimiento que tiene libre mucho tiempo, debido a que sus funciones son esporádicas, hace posible la implementación de una calendarización de un descanso para el personal operativo cada dos semanas y se muestra a continuación.

También se muestra el análisis de las ausencias de los empleados por dos conceptos principales que se clasifican que son:

Las faltas injustificadas

Las faltas justificadas y los permisos

Se elaboró también un contrato individual de trabajo que se encuentra en el anexo uno, para darle más certidumbre a las relaciones obrero-patronales y poder dar así mayor organización y legalidad a la empresa, ya que al tener resueltas sus necesidades de seguridad para su familia de los empleados no dejarán tan pronto su trabajo

Estas son algunas de las principales propuestas para el mejoramiento de este departamento basandome en los datos que arroja la investigación tanto en la parte de los empleados como en la parte de los patrones, puesto que los dos muestran inquietudes acerca del ¿Comó tener una mejora continúa?

*****Q123*****										*****Q123*****										*****ADMION*****																					
CAMILLO 6			RAMÓN CARLOS			SALVADOR			MARTU ALBERT			RAÚL			MARTHA ELIAS			LUIS 10 MIGUEL			GERERD			SALVADOR FAUSTINO			JORGE			CHARO PATRICI											
LUNES			MARTES			MIÉRCO			JUEVES			VIERNES			SABADO			DOMINGO			LUNES			MARTES			MIÉRCO			JUEVES			VIERNES			SABADO			DOMINGO		
2 09/96	3-sep	17-sep	1-oct	18-sep	5-sep	19-sep	2-oct	16-oct	3-oct	17-oct	21-sep	8-sep	22-sep	5-oct	19-oct	6-oct	10-dic	24-dic	7-ene	21-ene	12-sep	19-oct	26-sep	10-oct	15-sep	29-sep	7-nov	10-nov	13-oct	20-oct	27-oct	4-nov	11-nov	18-nov							
3 09/96	16-sep	3-sep	MIÉRCO	3-sep	JUEVES	10-sep	5-sep	17-sep	19-sep	3-oct	7-sep	DOMINGO	20-oct	3-nov	16-nov	30-nov	17-nov	1-dic	4-feb	18-feb	24-feb	7-mar	21-mar	28-mar	5-abr	15-abr	22-abr	29-abr	6-may	13-may	20-may	27-may	3-abr								
4 09/96	30-sep	17-sep	4-sep	JUEVES	19-sep	2-oct	16-oct	3-oct	17-oct	21-sep	8-sep	22-sep	5-oct	19-oct	6-oct	10-dic	24-dic	7-ene	21-ene	12-sep	19-oct	26-sep	10-oct	15-sep	29-sep	7-nov	10-nov	13-oct	20-oct	27-oct	4-nov	11-nov	18-nov								
5 09/96	14-oct	1-oct	18-sep	5-sep	VIERNES	6-sep	20-sep	4-oct	LUNES	9-sep	23-sep	7-oct	21-oct	VIERNES	13-dic	27-dic	18-nov	4-nov	18-nov	24-nov	2-nov	16-nov	30-nov	17-nov	1-dic	4-feb	18-feb	24-feb	7-mar	21-mar	28-mar	5-abr	15-abr								
6 09/96	28-oct	15-oct	2-oct	19-sep	6-sep	20-sep	4-oct	LUNES	9-sep	23-sep	7-oct	21-oct	VIERNES	13-dic	27-dic	18-nov	4-nov	18-nov	24-nov	2-nov	16-nov	30-nov	17-nov	1-dic	4-feb	18-feb	24-feb	7-mar	21-mar	28-mar	5-abr	15-abr									
7 09/96	11-nov	29-oct	16-oct	3-oct	17-oct	21-sep	8-sep	22-sep	5-oct	19-oct	6-oct	10-dic	24-dic	7-ene	21-ene	12-sep	19-oct	26-sep	10-oct	15-sep	29-sep	7-nov	10-nov	13-oct	20-oct	27-oct	4-nov	11-nov	18-nov	25-nov	2-dic	9-dic									
8 09/96	25-nov	12-nov	30-oct	17-oct	4-oct	LUNES	9-sep	23-sep	7-oct	21-oct	VIERNES	13-dic	27-dic	18-nov	4-nov	18-nov	24-nov	2-nov	16-nov	30-nov	17-nov	1-dic	4-feb	18-feb	24-feb	7-mar	21-mar	28-mar	5-abr	15-abr											
9 09/96	9-dic	26-nov	13-nov	31-oct	18-oct	9-sep	23-sep	7-oct	21-oct	VIERNES	13-dic	27-dic	18-nov	4-nov	18-nov	24-nov	2-nov	16-nov	30-nov	17-nov	1-dic	4-feb	18-feb	24-feb	7-mar	21-mar	28-mar	5-abr	15-abr												
10 09/96	23-dic	10-dic	27-nov	14-nov	1-nov	23-sep	7-oct	21-oct	VIERNES	13-dic	27-dic	18-nov	4-nov	18-nov	24-nov	2-nov	16-nov	30-nov	17-nov	1-dic	4-feb	18-feb	24-feb	7-mar	21-mar	28-mar	5-abr	15-abr													
11 09/96	6-ene	24-dic	11-dic	28-nov	15-nov	7-oct	21-oct	VIERNES	13-dic	27-dic	18-nov	4-nov	18-nov	24-nov	2-nov	16-nov	30-nov	17-nov	1-dic	4-feb	18-feb	24-feb	7-mar	21-mar	28-mar	5-abr	15-abr														
12 09/96	20-ene	7-ene	25-dic	12-dic	29-nov	21-oct	9-sep	23-sep	7-oct	21-oct	VIERNES	13-dic	27-dic	18-nov	4-nov	18-nov	24-nov	2-nov	16-nov	30-nov	17-nov	1-dic	4-feb	18-feb	24-feb	7-mar	21-mar	28-mar	5-abr	15-abr											
13 09/96	3-feb	21-ene	8-ene	26-dic	13-dic	27-dic	18-nov	4-nov	18-nov	24-nov	2-nov	16-nov	30-nov	17-nov	1-dic	4-feb	18-feb	24-feb	7-mar	21-mar	28-mar	5-abr	15-abr																		
14 09/96		21-ene	8-ene	26-dic	13-dic	27-dic	18-nov	4-nov	18-nov	24-nov	2-nov	16-nov	30-nov	17-nov	1-dic	4-feb	18-feb	24-feb	7-mar	21-mar	28-mar	5-abr	15-abr																		
15 09/96		21-ene	8-ene	26-dic	13-dic	27-dic	18-nov	4-nov	18-nov	24-nov	2-nov	16-nov	30-nov	17-nov	1-dic	4-feb	18-feb	24-feb	7-mar	21-mar	28-mar	5-abr	15-abr																		
16 09/96		21-ene	8-ene	26-dic	13-dic	27-dic	18-nov	4-nov	18-nov	24-nov	2-nov	16-nov	30-nov	17-nov	1-dic	4-feb	18-feb	24-feb	7-mar	21-mar	28-mar	5-abr	15-abr																		
17 09/96		21-ene	8-ene	26-dic	13-dic	27-dic	18-nov	4-nov	18-nov	24-nov	2-nov	16-nov	30-nov	17-nov	1-dic	4-feb	18-feb	24-feb	7-mar	21-mar	28-mar	5-abr	15-abr																		
18 09/96		21-ene	8-ene	26-dic	13-dic	27-dic	18-nov	4-nov	18-nov	24-nov	2-nov	16-nov	30-nov	17-nov	1-dic	4-feb	18-feb	24-feb	7-mar	21-mar	28-mar	5-abr	15-abr																		
19 09/96		21-ene	8-ene	26-dic	13-dic	27-dic	18-nov	4-nov	18-nov	24-nov	2-nov	16-nov	30-nov	17-nov	1-dic	4-feb	18-feb	24-feb	7-mar	21-mar	28-mar	5-abr	15-abr																		
NADIE	RAMÓN	NADIE	NADIE	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN							
RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN	RAMÓN							



TABLA DE POSICIÓN POR AUSENCIAS JUSTIFICADAS Y NO JUSTIFICADAS

	POSICIÓN		POSICIÓN		POSICIÓN		GRAL		
	FALTAS	PERMISOS	FALTAS	PERMISOS	FALTAS	PERMISOS			
ROSARIO	19	3	ALBERTO	1	21	LUIS	18	5	23
LUIS	18	5	HECTOR	2	11	ROSARIO	19	3	22
CAMILO	14	7	PATRICIA	2	10	ALBERTO	1	21	22
J.CARLOS	10	2	JORGE	0	9	CAMILO	14	7	21
SALV.ROD(Q)	10	2	RAUL	8	8	RAUL	8	8	16
RAMON	10	1	MARTHA	2	8	HECTOR	2	11	13
RAUL	8	8	GERARDO	3	7	SALV.ROD(Q)	10	2	12
MIGUEL	8	3	CAMILO	14	7	J.CARLOS	10	2	12
SALV.RAM(R)	7	2	FAUSTINO	0	5	PATRICIA	2	10	12
IGNACIO	6	2	LUIS	18	5	MIGUEL	8	3	11
GERARDO	3	7	MIGUEL	8	3	RAMON	10	1	11
PATRICIA	2	10	ROSARIO	19	3	GERARDO	3	7	10
MARTHA	2	8	SALV.ROD(Q)	10	2	MARTHA	2	8	10
HECTOR	2	11	SALV.RAM(R)	7	2	SALV.RAM(R)	7	2	9
ALFONSO	2	0	IGNACIO	6	2	JORGE	0	9	9
ALBERTO	1	21	J.CARLOS	10	2	IGNACIO	6	2	8
FAUSTINO	0	5	RAMON	10	1	FAUSTINO	0	5	5
JORGE	0	9	ALFONSO	2	0	ALFONSO	2	0	2

## **CAPACITACIÓN.**

Debido a los rápidos cambios en la tecnología y la transformación de las empresas en organizaciones familiares, microempresas, pequeñas, grandes y complejas, los programas de capacitación han adquirido todavía más importancia para el éxito de la empresa.

El propósito primordial de un programa de capacitación es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos generales. Al mismo tiempo, un programa efectivo de capacitación debe ayudar a los empleados a satisfacer sus objetivos personales.

La razón principal por la que las empresas capacitan a sus empleados es por la conveniencia de lograr que sus conocimientos, aptitudes y habilidades lleguen al nivel requerido para un desempeño satisfactorio. Conforme continúen en sus trabajos, la capacitación adicional les brindará oportunidades de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades nuevas. Como resultado de la capacitación, los empleados pueden llegar a ser más efectivos en el trabajo y calificar para puestos con un nivel superior.

Es probable que dentro de cualquier organización existan diferentes puestos, cada uno de los cuales exige una gran variedad de conocimientos y habilidades. De esta manera, los programas de capacitación pueden abarcar una amplia gama de contenido, reflejando las exigencias particulares de cada uno de los puestos. Además de entrenar para puestos específicos, muchos patrones ofrecen oportunidades de entrenamiento que van más allá de los requisitos inmediatos del puesto.

Estoy convencido, de que muchos problemas que los empleados afrontan se debe a la falta de educación o al mal encauzamiento de la misma. Toda empresa, como es natural, está sujeta a un sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

### **Concepto**

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” Alfonso silicio, capacitación y desarrollo de personal

### **Objetivo:**

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración en la misma.

## IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE COMPUTO

Teniendo un panorama de los recursos y conociendo la operación del sistema de producción se hace necesario para cualquier cambio, la capacitación. Es por eso que se implemento un cambio radical en la forma de trabajar, contando con la herramienta del Sistema de Administración Profesional llamado "MACROPRO" y con la colaboración de especialistas en administración y contabilidad donde, en una primera fase coordinó la empresa "MACROPRO", encontrándose con enormes dificultades en todos los aspectos, haciendo necesario la estancia permanente de un consultor de tiempo completo que pasó de consultor a administrador de todos el sistema de administración. Contando con el apoyo necesario, se introduce la cultura informática, teniendo por supuesto toda la resistencia natural de lo que implica un sistema de este tipo. Empezando con los puesto operacionales de cajas se da inicio a la segunda etapa de capacitación y control de lo que se consideró el punto más importante a controlar dentro del proceso puesto que las ventas constituyen la única via de ingresos que posibilitan la utilidades, siendo estas la razón fundamental de empresa lucrativa. En una segunda etapa se instruyó a la administración que es la que audita a operación y lleva el 80 % de la administración y control.

Un aspecto fundamental ya conocido es la resistencia a los cambios. En particular el implantar sistemas computacionales en lugares donde no se conocían crea una sicosis enorme por que todo el mundo ve amenazado su trabajo

El personal esta dispuesto, al menos eso dicen, a dejar de trabajar si se implantan modelos de trabajo distintos que ellos supongan que no les beneficia.

La relaciones informales están muy desgastadas, motivo para que la gente permanentemente este molesta con sus labores, se encuentran e una estado de automatización del ser humano que no les inspira a la camaraderia o algo similar.

Se muestra a continuación la elaboración de un manual de los procedimientos que se propone se lleven a cabo para lograr mayor control sobre las operaciones en el departamento de ventas.

# VENTAS

## Manual de Funciones por Caja

### Capítulo tres CAJAS

#### *Procedimiento de captura.*

La elaboración de “tickets” se hace en el modulo de:

#### **Ventas**

#### **Facturación.**

cada uno de estos campos se seleccionan de dos maneras

a) Usando las flechas de dirección hasta llegar a la opción y se presiona <Enter>.

b) Presionando la letra que esta sobre iluminada en el menú, por ejemplo

la letra que se ilumina de la opción de Ventas es “**V**” y

la letra que se ilumina de la opción de Facturación es “**F**”, así que estando en el menú principal se podrá presionar “**V**”, “**F**” y habrá entrado en Facturación.

#### **# de Reporte**

La primer opción es la solicitud que dice “*para imprimir los documento en línea indique el número del reporte que contiene el formato*”

El reporte que contiene este formato es:

El número 43 Venta de piso

El número 44 Crédito.

Se debe teclear el número de reporte según sea el caso, en la primera de las dos opciones y presionar <Enter>.

### **CAJAS**

Si definió número de cajas, se pedirá el número de caja donde va capturar los movimientos. Si la caja tiene clave de seguridad le será solicitada.

Deberá especificar el turno y la fecha; y confirmar la apertura de la caja, con la tecla “F10”, Si abandona la opción de facturación y entra de nuevo, no se pedirá la fecha, ni se podrá cambiar, hasta que se haga el corte de caja; sólo se solicitará otra vez el número de caja.

#### **Movimiento**

Este menú le permite seleccionar el movimiento. Podrá seleccionar entre Cotización, Pedido, Remisión o Factura (Deberá seleccionar Facturación).

#### *Área de Documento*

**Folio:**

Para iniciar una factura nueva debe oprimir <Enter> en este campo para que se genere el siguiente folio.

**Referencia:**

Este campo lo utilizamos para teclear el folio físico de las:

Notas

ó

Notas de remisión (Con R.F.C)

para tener una referencia cruzada de verificación de las notas con los “tickets” de la caja, si no es el caso, de que se este capturando un folio físico, se presiona <Enter> para continuar.

**Orden. de Compra.**

En este campo podrá teclear la orden de compra enviada por el cliente. Es una característica del sistema que **no es utilizada** por lo tanto solo se presiona <Enter> para continuar.

**Cliente**

En este campo se especifica el código del cliente al cual se va a facturar.

Si requiere modificar sus datos teclee el código y oprima <F4> en vez de <Enter>.

Si no recuerda el código del cliente oprima <F6> para buscar por nombre corto, y desplazarse hasta encontrar el cliente buscado y para seleccionarlo presione <Enter>.

**Nota importante:**

Para acelerar la operación, en este campo, el siguiente procedimiento servirá:

Presione <Enter>., e iniciará la búsqueda de clientes

Presione <Enter>. listará la primera pantalla de los clientes.

El cliente 001 ó 002 es el **(Ventas de piso)** que en su mayoría de las operaciones utilizamos, y en ambos casos es el primero de la lista, así que

Presione <Enter>. y se seleccionará. el cliente **(Ventas de piso)** .

De esta manera y en la mayoría de los casos, después del campo que selecciona el movimiento de factura bastará con presionar <Enter>. tantas veces como sea necesario hasta llegar a la captura de los artículos.

**Vendedor**

En este campo se teclaea el código del vendedor que atendió a esta venta. **No se utiliza**, por que ya esta configurado el vendedor por cada caja y este regularmente no cambia

**Condiciones de pago**

Si configuró el módulo de ventas para permitir modificar las condiciones de pago de los clientes se abrirá una ventana solicitándole el plazo y los descuento por pronto pago, lo cual **no se utiliza**.

**Almacén**

Este campo solo será solicitado si ha definido más de un almacén. La mercancía facturada será descargada en su totalidad del almacén que se especifique en este campo. **No se utiliza** ya que solo se vende de un almacén

### ***Asiento***

El sistema está configurado para no hacer asiento, sin embargo se explica brevemente. En este campo se permite contabilizar la factura en forma automática. Para ello deberá indicar la llave del asiento repetitivo.

Lo más conveniente es que la llave del asiento ya esté definida en el movimiento. **No se utiliza**, en caja no se hace el asiento contable, dicha operación la realiza administración

## ***Área de captura de Artículo***

### ***Cantidad***

Cada línea de la factura inicia con la cantidad a facturar. En este campo tendrá disponibles todas las teclas de movimiento. Las teclas <F7> y <F8> permite insertar y borrar renglones respectivamente.

Si el renglón actual está en blanco podrá oprimir la tecla <F4> para convertirlo en renglón de comentarios. Utilice todos los renglones de comentario que considere necesario.

Podrá utilizar la tecla <F6> para buscar en el catálogo de artículos. Si localiza el artículo que desea facturar selecciónelo con <Enter>, regresará al campo cantidad, teclee la cantidad a facturar y al pasar al campo Artículo se mostrará el que ya seleccionó.

### ***Artículo***

En este campo debe especificar el código del artículo que desea facturar. Puede especificar el código 1 o el código 2 del Artículo.

Si no recuerda el ninguno de los dos códigos presione <F6> para buscar los artículos por descripción corta, Clasificación, Código 1, Código 2, Código del proveedor o alfabéticamente por proveedor.

En este campo podrá utilizar la tecla <F8> para cancelar el renglón actual.

### ***Precio***

En este campo debe teclear el precio que indica el vendedor en cada caso

Para terminar de capturar el Área de Artículos presione <F10> y pasa a

## Área de Pago.

Pago:

Se tienen definidas 3 formas de pago:

Para pago de Crédito.

Para pago en Efectivo

Para pago en Cheque

Significa que la venta es a Crédito y debe presionar <Enter> para terminar el Área de pago y pasar a la siguiente área, que es la de Lotes.

- 1 Es la forma de pago para pagos de contado.
- 2 Cheque es considerado como factura pagada.

### ***Importe.***

Se pide el importe recibido. en número; si el importe es exacto presionando <Enter> se considera el total de la factura pagada.

### ***Referencia***

Presionando <Enter> se captura automáticamente el Folio del documento; en seguida se muestra, en caso de que el importe recibido sea mayor que el total del documento, el cambio del cliente y se pide presionar <F10> para terminar esta área.

## ***Área de Selección de Lotes***

A media pantalla aparece la “Lista de Lotes”, que tienen existencia, de la primer partida de artículos en el documento, se utilizan las flechas de dirección para desplazarse sobre la lista de lotes y se presiona <Enter> para seleccionar el lote indicado por el vendedor en cada caso; Así sucesivamente hasta que al terminar de recibir la información de cada artículo controlado a través de lotes.

### ***Cancelaciones***

Por los siguientes motivos se llamará al encargado de cancelar, a la brevedad posible:

*Por error en el tipo de cliente*

*Por error en cantidad*

*Por error en artículo*

*Por error en precio*

*Por error en forma de pago*

*Por cantidad pagada*

*Por cambio en el pedido del cliente*

*Por cancelar el pedido en su totalidad*

*Por falla en el equipo de computo al momento de capturar el documento.*

*Por que no se imprimió el "ticket"*

Se deberá hacer, lo mas inmediatamente posible que las circunstancias lo permitan, el "ticket" correcto tratando de utilizar el folio siguiente al del "ticket" en que se cometió el error, especificando en el campo "referencia" el folio de esté. Se deberá conservar el "ticket" y apuntar en él, el motivo por el cual se solicita que sea cancelado.



## **PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE EFECTIVO Y DOCUMENTOS.**

Efectivo.

Al terminar la captura de la operación de venta y mandar a imprimir el “Ticket”, se abre el cajón de dinero para acomodar los billetes y monedas así como contar el cambio, en su caso, para el cliente.

El cajón de dinero debe estar cerrado en el momento de captura de la operación de venta, de lo contrario el sistema no permite continuar.

El vendedor no deberá retirar el efectivo del cajón hasta que el encargado del “Arqueo de caja” este presente para retiro de efectivo o arqueo de caja.

### **Cobranza.**

El efectivo y documentos (Cheques) serán depositados en el cajón de dinero.

### **Anticipos.**

Los anticipos en efectivo y documentos a cuenta serán puestos con un “Clip” anotando los detalles de la operación de venta: ( cliente, artículo, precio y vendedor que recibe el anticipo.

## **Capítulo cuatro**

## **FUNCIONES DEL VENDEDOR DE PISO.**

El vendedor de piso es responsable de la ventas al público considerando para su negociación:

Las instrucciones del encargado de bodega en cuanto a precio por cada lote o número de camión.

Saber de que lote es cada variedad de papa.

Al estar de acuerdo con la operación de venta se indicará al cajero los siguientes datos:

La cantidad, expresada en kilos.

El artículo.

El Precio por kilo.

Si compra "arpilla".

El número de lote

Para que la mercancía salga de la bodega el vendedor recoge la copia del "ticket" y verifica que los datos estén correctos, de ser necesario corregir un error comunicarlo al cajero de inmediato.

En caso de que el cliente encargue la mercancía, se marcan las arpillas con la letras que prefiera el cliente para su identificación.

## SUPERVISIÓN DE LOS CAJEROS

### ARQUEOS DE CAJAS.

El procedimiento para realizar el arqueo de cajas es uno muy similar al corte de caja final pero realizado eventualmente para verificar faltantes o sobrantes, o posibles errores en la operación normal de las cajas.

Se contabilizan los:

Ingresos:

Ventas	21277.60
Cobranza	21437.80 13032.00
Fondo de Caja	400.00
<b>Total</b>	<b>56,147.40</b>

y

Egresos:

Retiro de cheques	21437.80 1260.00 3354.00 4200.00 13032.00 1440.00 2600.00 2900.00
Retiro de efectivo	4900.00 300.00
Efe. en cajón (Billetes)	60.00
Efe. en cajón (Monedas)	271.00
Fondo de caja	400.00
	<b>56,154.80</b>

Diferencia

	7.40
--	------

Para este procedimiento el cajero entregará:

- a) El efectivo ( Billetes y monedas),
- b) Separando su fondo de caja,
- c) El Reporte "Diario de Ventas" lo imprimirá el encargado de hacer el arqueo
- d) Entregando su arqueo de caja del día.

El cajero debe seguir su operación normal y esperar el resultado del arqueo.

No se recogerán las monedas, ni billetes del cajón, que resulten del arqueo de caja, como retiro en efectivo.

Notas al cajero:

a) Por ningún motivo se debe tomar dinero para gastos personales, como prestamos a clientes, compras de café, dulces, etc. Tampoco se dejará de cobrar el total del importe al cliente de contado.

b) Los pagos como agua, diableros, flores, etc., son hechos por el encargado de caja general teniendo que firmar la persona que recibe el efectivo.

c) Se deberá entregar el cambio exacto al cliente, procurando tener monedas para este fin.

d) El arqueo se realizará cuantas veces sea necesario, o cuando el cajero lo solicite por considerarlo conveniente para aclarar alguna duda.

### **INVENTARIO:**

El control más difícil hasta el momento de llevar es este, a consecuencia de la alta rotación del inventario.

El espacio disponible óptimo para almacenar el producto da una capacidad de almacenamiento de:

<b>CAPACIDAD</b>	<b>NIVEL DE VENTAS DIARIAS</b>
<b>60 toneladas para la Q123</b>	<b>20 TONELADAS</b>
<b>40 toneladas para la R122</b>	<b>15 TONELADAS</b>

Lo cual no indica la rotación del inventario y movimientos necesarios para cubrir los requerimientos del departamento de ventas.

Los faltantes son medidos en unidades de arpillas de 50 kilos.

## Capítulo cinco CONTROL DE INVENTARIO.

El cajero opera el modulo de inventarios para operar movimientos de entrada de mercancía, puesto que el sistema tienen que tener mercancía antes de venderla, por ejemplo:

Al terminar el corte de caja y finalizado las ventas se procede a auditar los inventarios comparando la existencias que resultan de las entradas o salidas, según sea el caso, (entradas, salidas, trasposos, ventas, cancelaciones, etc.,)

Para comparar

La existencia que marca la computadora con

La existencia del inventario físico real

Los pasos son:

1) En el modulo de inventarios-reportes se imprime el reporte # 31 ( existencia de artículos) pidiéndole el almacén # 2, sin fechas.

2) Una vez teniendo las existencias de la computadora se procede a (poner en blanco el inventario) para posteriormente capturar el inventario físico real ( el que cuenta el responsable de los inventarios).

En el modulo de inventario-movimientos se realiza el movimiento inventario físico para dejar en cero toda la existencia, y esto se realiza de la siguiente manera:

Si en el reporte # 31 (existencia de artículos) marca que hay existencia de algún artículo, este artículo se deberá teclear:

cantidad	código del artículo	precio
0 (cero)	P.E 3 (terceras)	P.E 2.50

Y así poner en “cero” todos los artículos que tengan existencia, o sea, que haya de un kilo en adelante.

3) En el modulo de Inventario-Movimientos se realiza el movimiento Inventario Inicial en donde se capturará la existencia real, que reporta el encargado de contar el inventario, de su libreta.

por ejemplo:

Cantidad	Código del Artículo	Precio
1250	1	3.00
5630	2	2.80
6032	3	2.60
etc.		

Una vez capturado la lista del inventario, de la libreta, se presiona la tecla F10 para grabar y aplicar el movimiento, el sistema pide el número de lote (Número de camión ó número de viaje) por cada partida o renglón que se haya capturado.

4) En el modulo de inventarios-reportes se imprime el reporte # 31 ( existencia de artículos) pidiéndole el almacén # 2, sin fechas.

Se obtienen dos reportes de inventario # 31; uno antes de hacer cambios y otro posterior al ajuste del inventario con el objeto de comparar las diferencias en la existencias del almacén

Notas:

- 1) El inventario se debe supervisar por el encargado del almacén o por el cajero o por (Jorge).
- 2) Se debe observar que se pese la tierra y capturar este dato; el cajero tiene que ver que la tierra realmente sea pesada y no preguntar solamente ¿ Cuantos kilos de tierra salieron?
- 3) Estos movimientos se deben realizar una vez que ya no hay ventas.
- 4) Recordar capturar los trasposos y recepciones.
- 5) Descontar todas las operaciones de venta del sistema

Inventarios

Movimientos

Entradas.

Con esta secuencia de pasos, dentro de los menús, se podrá dar de alta las entradas de mercancía por Lote ( Un lote será para nosotros un número de viaje de un camión de papas ó una recepción por traspaso del algún almacén), entradas que pueden ser parciales almacenados en un solo lote;

Si hacemos un movimiento en inventarios-movimientos-entradas con el campo de Folio:

Se teclaea el número del lote por ejemplo :

600, si hay un segundo movimiento, que también sea de entrada de ese mismo lote, el número de folio que se teclaea es

600A

600B, así sucesivamente

Referencia:

En el caso del que el viaje sea el 600 se teclará el "600", en este ejemplo utilizaremos el caso de una muestra, de un viaje comprado en subasta

500	Primeras	3.00
500	Segundas	2.80
100	Terceras	2.60

Para terminar de capturar el documento se presiona la tecla <F10> con las tres opciones siguientes:

a) Grabar y aplicar

Esta opción gravará, de forma que posteriormente no se pueda modificar, hará entrar la mercancía al almacén

b) Solo Salvar

Con esta opción solo se guarda el documento sin afectar el inventario y posteriormente se revisará y modificará, en caso de ser necesario, siendo que hasta estar seguro de los datos capturados se puede optar por la opción a) Gravar y Aplicar o c) Cancelar

c) Cancelar se anula la captura y almacenaje del documento hecho por la opción b) Solo salvar. Si ya grabó y aplicó el movimiento sólo se revisará como consulta, tecleando el folio del movimiento para su despliegue en pantalla.

Al dar entrada a mercancía con control de lotes en el módulo de inventarios, se pide la información de los lotes hasta el momento de mandar gravar el movimiento.

Se abre primeramente una ventana solicitando el número de lote. Si el número de lote tecleado no existe en el sistema, se abre una segunda ventana solicitando la fecha ( de caducidad o de Pedimento) y el lugar de origen ( si el artículo maneja pedimentos).

Esta forma de registrar los lotes se utilizará en cualquier otra entrada que se haga y que no sea a través del módulo de Compras.

Siguiendo con el ejemplo, si se ingresa más mercancía, de la cuál ya se tenga conocimiento de la relación del un determinado # de Viaje ( Lote "600")

Folio:

Se teclea el número.

Para consultar que ya existe debe teclear su número de folio.

Si oprime <F6> en este campo entrará a una ventana de búsqueda de movimientos ya capturados. Podrá seleccionar a partir de que día desea efectuar la consulta.



## Capítulo seis INVENTARIOS

Primeramente se explicará que los movimientos básicos de inventarios son:

- 1.- Compra
- 2.- Venta
- 3.- Inventario Inicial
- 4.- Entrada
- 5.- Salida
- 6.- Traspaso
- 7.- Recepción
- 8.- Inventario físico

y demás que se juzguen convenientes para el control de entradas y salidas del inventarios.

### **Compra:**

Es el movimiento generado por el modulo de compras y registra una entrada.

### **Venta:**

Es el movimiento generado por los modulos de ventas y caja rápida y registra una salida del inventario.

### **Inventario Inicial:**

Es el movimiento en el cual se registra la primer existencia contabilizada después de algun corte o inicio de operaciones.

### **Entrada:**

Es la entrada al inventario que es generada por una remisión sin que se tenga todavia la factura, causa entrada pero en el modulo de compras no entra a cuentas por pagar.

### **Salida:**

Es la salida que por diferentes motivos, necesarios para la operación del inventario como pueden ser donaciones, mercancia tirada, mercancia en que no se llevo a un arreglo en su precio y tiene que ser sacada del almacen, y así algún otro concepto necesario.

### **Traspaso:**

Es el movimiento de salida hacia el otro almacen.

### **Recepción:**

Es el movimiento de entrada que se registra por el traslado de otro almacen y genera una aumento en el nivel de inventario.

### **Inventario físico:**

Es la existencia fisica que se contabiliza manualmente para auditar el inventario y sacar las diferencias en los artículos

En seguida se describen los campos que le permiten registrar un movimiento.

#### Movimiento

En este campo seleccione el tipo de movimiento a capturar.

#### Referencia

En este campo teclee el número de referencia del movimiento. Si definió un folio inicial para el movimiento presione <Enter> para que se genere el folio

#### Concepto

Si tiene conceptos definidos, podrá seleccionar cual aplicar a este movimiento. Podrá utilizar la tecla <F6> para seleccionar.

#### Fecha

En este campo indique la fecha del movimiento.

#### Almacén

Si definió más de un almacén deberá indicar el código del almacén que será afectado.

#### Asiento

En este campo le permite contabilizar el movimiento en forma automática. Para ello deberá indicar la llave de un asiento repetitivo.

Si presiona <F6> podrá seleccionar de la lista de asientos repetitivos disponibles. Si no hay un asiento definido para este tipo de movimiento presione <ESC> para contabilizar manualmente. No se utiliza

#### Recibe

En los movimientos de trasposos internos entre almacenes deberá indicar el código del almacén que recibirá la mercancía.

Notas adicionales No se utiliza

#### Cantidad

Cada línea del documento inicia con la cantidad

En este campo tendrá disponibles todas las teclas de movimiento. Las teclas <F7> y <F8> permiten Insertar y borrar renglones respectivamente.

Si el renglón actual está en blanco podrá oprimir la tecla <F4> para convertirlo en renglón de comentarios. Utilice todos los renglones de comentarios que considere convenientes. Esta facilidad no podrá ser utilizada en el primer renglón del documento.

Si está registrando un inventario físico deberá proporcionar la cantidad contada.

Si esta registrando un cargo o un abono al costo deje en ceros la cantidad.

#### Artículo

En este campo debe especificar el código del artículo. Puede especificar el código 1 o el código 2 del artículo.

Si no recuerda ninguno de los dos códigos presione <F6> para buscar por descripción corta o alguna otra opción.

#### Costo

En este campo se pide el costo unitario si el movimiento es un entrada.

Si el movimiento es un cargo o un abono al costo se pide el importe total.

Números de serie. No se utiliza.

Si ya incluyó todos los artículos

Con cada artículo que va agregando se incrementan los totales se incrementan los totales de unidades y costo.

Inmediatamente debajo del área de detalle del documento se indica el número de renglón actual y el número de renglones utilizados. Utilice las teclas de movimiento para efectuar revisiones y /o correcciones.

Si ya terminó de capturar los artículos del documento presione <F10>.

En este momento tendrá 3 opciones:

Para terminar de capturar el movimiento se presiona la tecla <F10> con las tres opciones siguientes:

Grabar y aplicar

Esta opción gravará, de forma que posteriormente no se pueda modificar, hará entrar la mercancía al almacén

#### Solo Salvar

Con esta opción solo se guarda el documento sin afectar el inventario y posteriormente se revisará y modificará, en caso de ser necesario, siendo que hasta estar seguro de los datos capturados se puede optar por la opción a) Gravar y Aplicar o c) Cancelar

Cancelar se anula la captura y almacenaje del documento hecho por la opción b) Solo salvar. Si ya grabó y aplicó el movimiento sólo se revisará como consulta, tecleando el folio del movimiento para su despliegue en pantalla.

Si esta manejando lotes en inventarios.

Al dar entrada a mercancía con control de lotes (Viajes, # de camión, etc.) en el modulo de inventarios, se pide la información de lo lotes hasta el momento de mandar a grabar el movimiento.

Se abre primeramente una ventana solicitando el número de lote o pedimento de importación. Si el número de lote tecleado no existe en el sistema, se abre una segunda ventana solicitando la fecha de caducidad o pedimento ( fecha y caducidad No se utiliza) sin embargo se tiene que pasar por estos campos presionando <Enter>.

Esta forma de registrar los lotes se utilizará en cualquier otra entrada que se haga y que no sea a través del módulo de compras...

Una **Propuesta** en el modulo de inventarios es que haya una persona encargada de controlar la mercancía en el almacén, ya que hasta el momento el cajero es la persona que ingresa al sistema la entrada y salida de mercancía y a su vez la que vende, esta duplicidad de funciones hace que se pierda el control, puesto que una de los puntos claves en la operación del inventario son que las salidas por medio de ventas, son autorizadas por el cajero que recibe ordenes del encargado del almacén pero este encargado no supervisa las salidas; el encargado del almacén básicamente es encargado de ventas y del personal pero no de revisar las entradas y salidas y sus posibles pérdidas, por que tampoco es su función, la naturaleza de controlar el almacén obliga a tener alguien que supervise la operaciones y que no este involucrado con las ventas ni con la cobranza.

Hasta aquí la parte del manual de procedimientos. En la medida que se vayan analizando las funciones y sus diferentes puestos se determinará su parte correspondiente del procedimiento y sus posibles mejoras propuestas.

## Capítulo siete

### PRODUCCIÓN:

El sistema de producción del artículo consiste en los siguientes pasos:

- 1.- Llegada del productor proveedor de la papa cosechada.
- 2.- Almacenamiento
- 3.- Selección del tamaño y calidad, según viaje.
- 4.- Vaciado a la lavadora o barril conteniendo agua para el enjuague y reblandecimiento de la tierra en la papa
- 5.- Limpieza al pasar a los rodillos cepillares.
- 6.- Secado al pasar a los rodillo cepillares del producto para limpiarlo conjuntamente con el secado por medio de aire caliente y cepillos de absorción de la humedad.
- 7.- Selección Manual por la banda de selección del producto de acuerdo a sus aspecto y tamaño por el seleccionador en tres vías:

La primera: papa que cumple con los requerimientos establecidos por el encargado de la bodega.

Segunda: papa con defecto.

Tercera: papa con características sobresalientes de calidad

- 8.- Empaque de las salidas de tres criterios de selección de la siguiente manera:

El producto resultante de la primer vía es vendida en piso o a crédito

La segunda es vendida como clasificación de “armada” a un precio del 50% de la de línea y mismo tamaño.

La tercera es colocada en la parte superior del costal o arpilla para dar mejor vista al producto.

### Clasificación

Tamaño	Gigante	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Quinta
Forma	Muñeco	Gordas	Cambray			
Calidad	Mixta	Armada	Ripio	Zapote		
Uso	Freír	Comercial				

## ANALISIS DEL PRODUCTO DE COMPRA

**El poder negociador de los proveedores** se es muy variado ya que es un mercado de desplazamiento muy veloz, es un similar a la bolsa de valores por que la para abre a un precio en la subasta y cierra a otro al final del día y más aún camiones de carga que no son negociados en ese día, al siguiente día ya en la plaza se enteraron los compradores que se tiene dificultad en colocar en el mercado eso productos debido a que el producto que no se baja del camión empieza a mermar en forma considerable teniendo como factor fundamental la cantidad de agua externa que tenga el producto y en un segundo término alguna variedad de enfermedades que atacan al tubérculo por ser una legumbre extraída del interior de la tierra.

Uno de los métodos de negociación contienen tres variables fundamentales, aparte de las condiciones de pago, que son los que determinan el precio y son los descuentos en:

Descuento de porcentaje.

Descuento en kilos.

Descuento en precio.

### **Descuento de porcentaje.**

Estas formas de descuento son determinada por la cantidad de tierra y producto en mal estado; De aquí surge la necesidad de negociar una proporción de descuento que es medible por medio de un muestreo del 3 % aproximadamente del la carga que oscila entre 20 y 35 toneladas regularmente por camión..

El parámetro principal son los kilos que contiene de merma que es del 10 %, según estadísticas de 3 meses. De este porcentaje del 10 % el comprador y vendedor negocian y quedan con una carga de costo sobre la merma del 50 % cada una de las partes, es decir mitad y mitad de la merma, esta negociación se calcula en dos o tres horas, periodo en el cuál se lava, seca , selecciona , empaqueta y pone en piso que es cuando se empieza a vender a precio estimado de plaza y según el resultado en la aceptación de este producto medido por las ventas, de contado y pedidos futuros se estima el siguiente punto de variable.

### **Descuento en kilos:**

Consiste en hablar de un término conocido y claro por parte de los negociantes, hablar de kilos de descuento es mucho más práctico que en porcentaje.

### **Descuento de precio:**

Forma parte casi última de negociación, por motivo de que se fija un precio según las características del producto tomando como referencia la cantidad y calidad de lo que hay en la plaza. Es muy importante esta leyes de mercado entre la oferta y la demanda puesto que el producto es muy volátil en cuanto a la determinación del precio y más importante aún la

cantidad y calidad es lo que determina las ventas. Las fluctuaciones de temporadas son mensuales, esto quiere decir que la plaza tiene ciclos económicos en el país de recolección de producto teniendo como periodos de mayor estabilidad en los precios las recolecciones en el norte México puesto que las condiciones geográficas y económicas propician un mejor producto en estas zonas. Hay que hacer la consideración de que este periodo de recolección del norte del país no quiere decir que sean los de mayor ganancia por que se demuestra que su mayor calidad incide en el precio alto lo cual hace disminuir las ventas y el rango de utilidad aunque de forma muy estable.

Las épocas de cosecha del sudeste de la república son de mayor volatilidad en los precios y marca la diferencia entre las bodegas preparadas para manejar el producto adecuadamente por que los niveles de abasto no son estables. Estos periodos inestables se tienen que anticipar comprando cosechas, de “palabra” con los productores , que por cierto son pequeños en comparación con los del norte, haciendo similitud con los mercados de futuros manejados en el sistema bursátil. Estos periodos del sudeste de alta competencia, ganancias y perdidas para los competidores en la plaza y por tanto en todos el país, debido a que la Central de Abasto cubre un 50 % del total del mercado nacional y un 85 % del Distrito Federal y Estado de México.

**Una cuarto factor:**

Es la combinación de estas tres maneras de negociación, por ejemplo se habla de un descuento de kilos del 5 % que serán descontados del precio original, pero el 5 % se cobrará a un tercio de su valor, lo cual representa una disminución en el descuento de 1.67 % que se tendrá que restar al 5 % originalmente y nos deja un 3.3 % de Descuento real que a continuación se muestra en tablas:

**TABLA DE MERMAS**

<b>% Merma Original</b>	<b>% Merma Cobrada</b>	<b>% Merma Real</b>	
5.00%		5.00%	<b>Sin cobro de merma</b>
5.00%	1.67%	3.33%	<b>Con cbro de merma</b>

La tabla de mermas es un modelo matemático que sirve como herramienta a los encargados de comprar camiones en plaza puesto que da una mayor referencia para definir los criterios de negociación dado a estos por los dueños y sirve también a los mismos dueños.

El grado de estudios de estos compradores y encargados de bodega no rebasa la secundaria y en promedio es algun grado de primaria, debido a esto hablar de porcentajes, kilos y precio en forma combinada resulta una complejidad enorme que sale de sus alcances, por ello fue creado este modelo matemático como solución a este problema.

## **LAS BARRERAS DE ENTRADA DE COMPETIDORES.**

Una de las principales causas por las que no entran nuevos competidores es:

- 1.- El gran desembolso que implica adquirir una bodega o rentarla en la Central de Abasto de la Ciudad de México
- 2.- Otro de los factores son el conocimientos del producto en si
- 3.- Un tercer factor que limita la entrada es que es un mercado muy volátil que se transforma en un alto porcentaje de riesgo para el capital de trabajo invertido.

El prestigio ganado por los años desde que fue formada la plaza, hace prácticamente imposible empezar relaciones comerciales con productores y si se logra será bajo condiciones, en formas de pago y precios tan elevados que no permiten participar de forma efectiva en un mercado tan competido.

No considero los tramites gubernamentales en materia por que en este aspecto, los comerciantes están representados por un fideicomiso del Departamento del Distrito Federal que otorga ventajas claras a cambio de ciertas cuotas establecidas y acuerdos de palabra, en materia económica para poder trabajar en forma tranquila.



## **VENTAS.**

### **MONITOREO DE LA CENTRAL**

Se implemento un sistema de monitoreo del nivel de producto que esta entrando a la central de abasto diariamente para tener un dato lo más exacto posible de los diferentes precios a que se esta ofertando el producto y los diferentes tipos de papa para poder tomar decisiones con respecto a su manejo en la compra y venta del producto y así fijar un mejor precio de venta que vamos a tener para determinado día. Estos reportes se fueron almacenando para analizarlos por semana. A continuación se presenta la elaboración del siguiente reporte propuesto para dicho control de los camiones encontrados en los estacionamientos de la Central de Abasto y sus zonas de subasta:



## **VENTA CONTADO VS. VENTAS DE CREDITO**

Se analizaron los resultados de las ventas de Julio-Agosto para comenzar una propuesta de solución en el problema de los créditos otorgados ya que estos eran muy poco controlados, por una parte la gente de ventas solo se dedicaba a vender a menor precio que las ventas de contado, las ventas de crédito son ventas con menor margen de ganancias ya que su volumen y consistencia de los pedidos es mucho mayor a las de contado. Y a su vez, comenzar paralelamente una propuesta para saber los niveles de producción mínimos en las ventas de piso ( que son las ventas al público en general), es muy importante saber ¿ Qué cantidad de producto se va a lavar para su venta en piso? ya que si falta se pierden clientes y si sobra su calidad del producto sufre una merma en su calidad debido a que por la humedad empiezan a descomponerse puesto que es un producto perecedero.

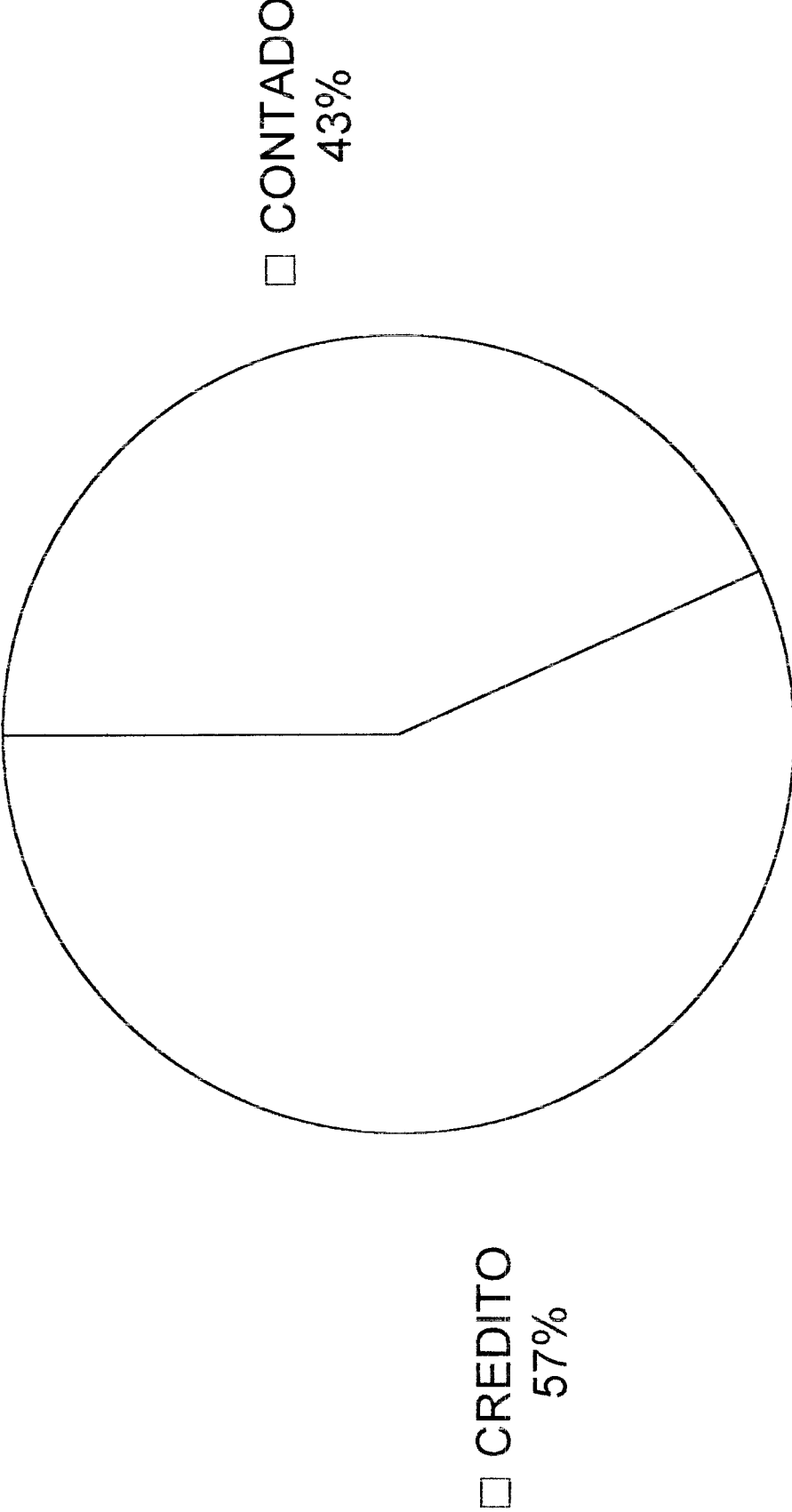
Con respecto de los créditos otorgados se muestra que en la bodega “Q” hay un 57% de ventas de crédito y en la bodega “R” es de 47% lo cual, junto con los márgenes menores de ganancia y los días de crédito otorgados, que son de entre 70 y 90 días, hacen ver la necesidad de una persona encargada de la cobranza puesto que un 10% de los créditos otorgados pierden seguimiento hasta convertirse en cuentas de difícil cobranza e incobrables y los días de crédito que se tienen como meta fijada es de 15 a 20 días, pero al no tener este control es muy difícil lograr dicha meta. Esta cobranza se intentó por medios legales mediante despachos encargados de realizar la cobranza pero el costo ha resultado muy alto y muchas veces inconveniente para su realización. Así que la propuesta es tener una persona encargada entre otras posibles funciones sea la de estar analizando las situaciones particulares de cada cliente para realizar un mejor seguimiento.

Las ventas de piso son estimadas por la experiencia de los encargados de bodega y las estadísticas que arrojan las ventas de contado, así como de la calidad del producto con que se está trabajando puesto que un producto de mejores condiciones de precio y calidad hacen que se eleven las ventas.

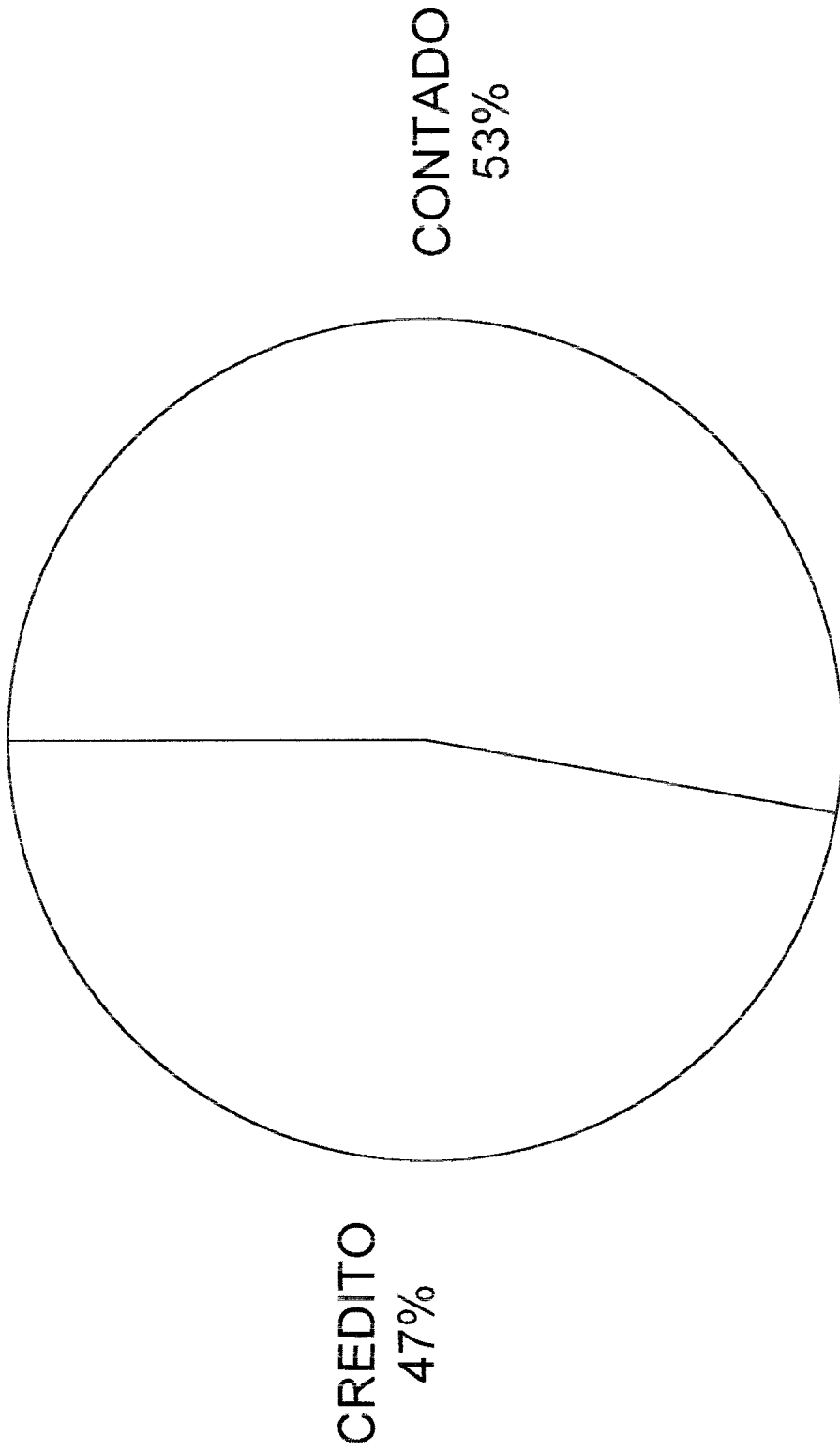
También se comienza a crear estadísticas sobre las ventas mensuales para pronosticar y asegurar el abasto de papa por ciclo anual estableciendo relaciones con los productores de las diferentes partes del país y no quedar tanto a expensas de las condiciones de mercado local de la Central de Abasto.

A continuación se muestran las tablas tanto de la bodega “Q” como de la “R” de porcentaje de venta crédito y contado, y su nivel de ventas en los meses de Julio a Agosto principalmente.

**PORCENTAJE DE VENTAS CONTADO-CREDITO  
EN KILOS**

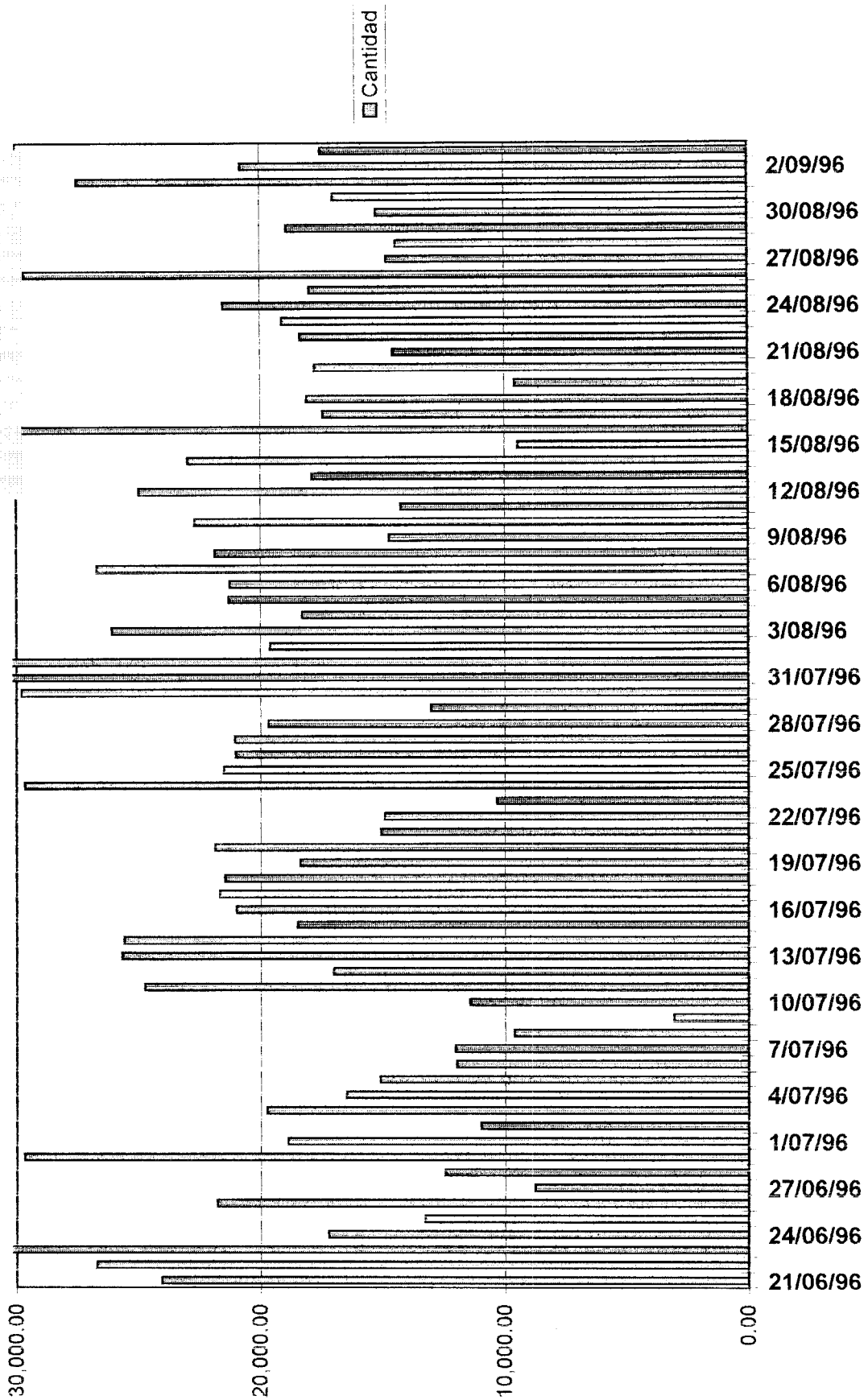


**PORCENTAJE CONTADO-CREDITO  
EN KILOS**



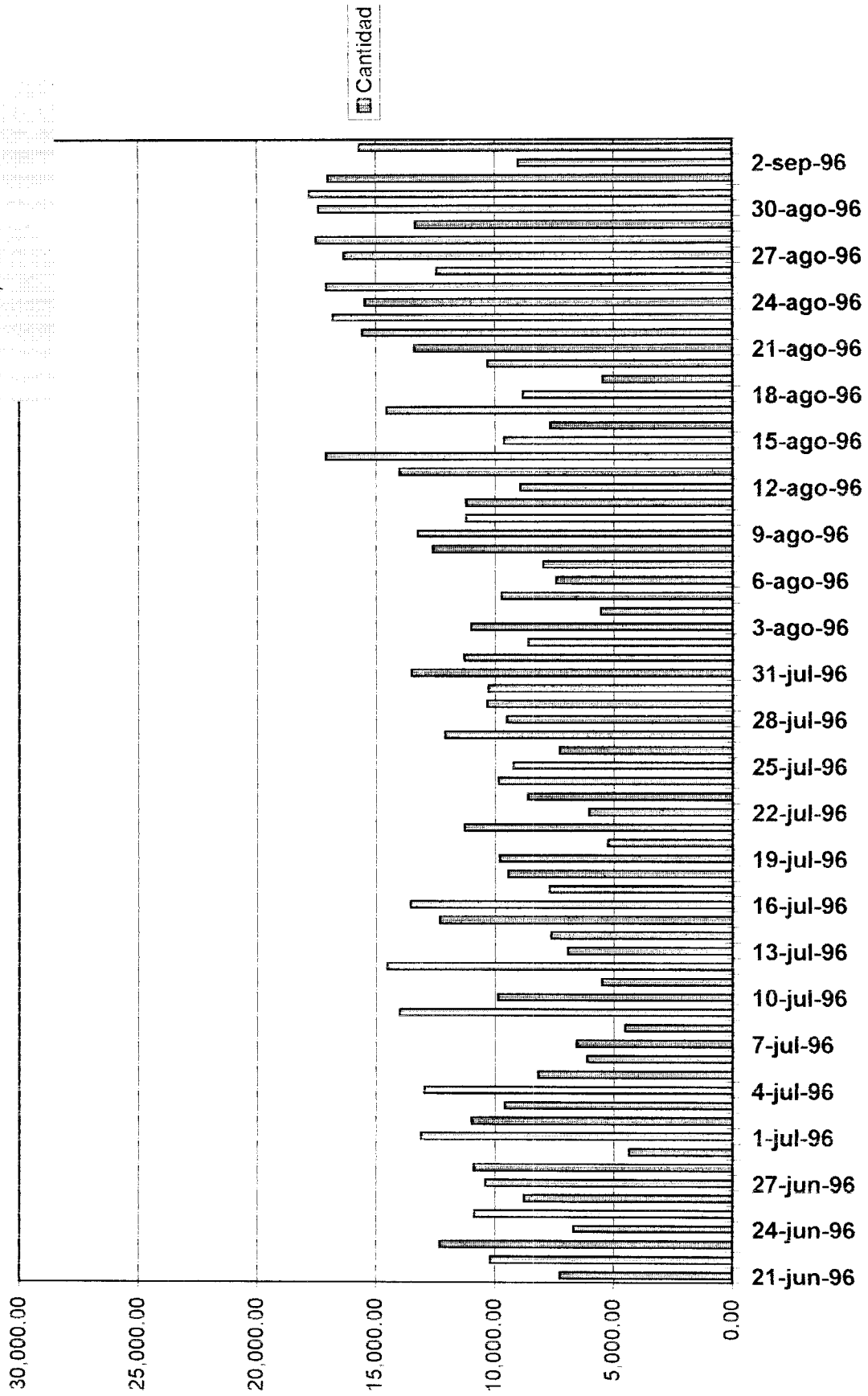
PROMEDIO  
19,546 KILOS

Cantidad Q  
JULIO-AGOSTO



Cantidad R  
JULIO-AGOSTO

PROMEDIO  
10,801 KILOS



## COSTO DE VENTAS.

Se contabilizaron los gastos de operación de cada almacén y los gastos administrativos se dividieron entre las dos bodegas para así saber los gastos generados de cada bodega para compararlos con los niveles de producción y venta de kilos y estimar el **costo por kilo** vendido. Cálculo que sirve para fijar los márgenes mínimos de ganancia bruta ya que hasta ahora aunque la rentabilidad de la empresa permite ver que existen utilidades, se sabe que en algunos viajes de camiones provocan pérdida y uno de los factores es el desconocimiento del costo real de producción. Los vendedores no toman en cuenta todo los factores que inciden en los resultados como son:

- La inversión.
- Inflación.
- El costo de oportunidad.
- Los días de realización de las mercancías.
- La rotación de los inventarios
- Las mermas.
- Los costos administrativos y de operación, etc.

Los resultados son mostrados en la siguiente tabla

### ANÁLISIS DEL COSTO DE VENTAS POR KILO

	kilos	Q123	\$		
	VENTAS	GTOS DE VENTA	GTOS DE ADMON	GTOS TOTALES	COSTO/KILO
JUNIO	630,243.20	\$ 45,726.00	\$ 17,799.00	\$ 63,525.00	0.101
JULIO	572,659.10	\$ 40,931.00	\$ 25,528.50	\$ 66,459.50	0.116
AGOSTO	612,446.50	\$ 57,448.00	\$ 28,689.50	\$ 86,137.50	0.141
SEPTIEMBRE	533,629.00	\$ 35,758.00	\$ 20,024.14	\$ 55,782.14	0.105
				Promedio	0.116
	kilos	R122	\$		
	VENTAS	GTOS DE VENTA	GTOS DE ADMON	GTOS TOTALES	COSTO/KILO
JUNIO	267,575.00	\$ 35,912.00	\$ 17,799.00	\$ 53,711.00	0.201
JULIO	337,105.00	\$ 28,858.00	\$ 25,528.50	\$ 54,386.50	0.161
AGOSTO	424,162.00	\$ 32,194.00	\$ 28,689.50	\$ 60,883.50	0.144
SEPTIEMBRE	330,517.10	\$ 21,364.00	\$ 20,024.14	\$ 41,388.14	0.125
				Promedio	0.158



**PUNTO DE EQUILIBRIO  
VENTA  
VS.  
COSTO DE VENTAS.**

Con el margen de ganancia manejado a 40, 50 y 60 centavos respectivamente, los niveles mínimos de venta que se tienen como mínimos en cada bodega son los siguientes:

<b>CON 40 CTVS.</b>				
<b>Q123</b>				
<b>MES</b>	<b>GTOS TOTALES</b>	<b>kilos por mes</b>	<b>MARGEN</b>	<b>kilos por día</b>
JUNIO	\$ 63,525.00	158,812.50	0.40	5,293.75
JULIO	\$ 66,459.50	166,148.75	0.40	5,359.64
AGOSTO	\$ 86,137.50	215,343.75	0.40	6,946.57
SEPTIEM.	\$ 55,782.14	139,455.35	0.40	4,648.51
			<b>Promedio</b>	<b>5,562.12</b>
<b>R122</b>				
<b>MES</b>	<b>GTOS TOTALES</b>	<b>kilos por mes</b>	<b>MARGEN</b>	<b>kilos por día</b>
JUNIO	\$ 53,711.00	134,277.50	0.40	4,475.92
JULIO	\$ 54,386.50	135,966.25	0.40	4,386.01
AGOSTO	\$ 60,883.50	152,208.75	0.40	4,909.96
SEPTIEM.	\$ 41,388.14	103,470.35	0.40	3,449.01
			<b>Promedio</b>	<b>4,305.22</b>
<b>CON 50 CTVS.</b>				
<b>Q123</b>				
<b>MES</b>	<b>GTOS TOTALES</b>	<b>kilos por mes</b>	<b>MARGEN</b>	<b>kilos por día</b>
JUNIO	\$ 63,525.00	127,050.00	0.50	4,235.00
JULIO	\$ 66,459.50	132,919.00	0.50	4,287.71
AGOSTO	\$ 88,137.50	176,275.00	0.50	5,686.29
SEPTIEM.	\$ 55,782.14	111,564.28	0.50	3,718.81
			<b>Promedio</b>	<b>4,481.95</b>
<b>R122</b>				
<b>MES</b>	<b>GTOS TOTALES</b>	<b>kilos por mes</b>	<b>MARGEN</b>	<b>kilos por día</b>
JUNIO	\$ 53,711.00	107,422.00	0.50	3,580.73
JULIO	\$ 54,386.50	108,773.00	0.50	3,508.81
AGOSTO	\$ 60,883.50	121,767.00	0.50	3,927.97
SEPTIEM.	\$ 41,388.14	82,776.28	0.50	2,759.21
			<b>Promedio</b>	<b>3,444.18</b>
<b>CON 60 CTVS.</b>				
<b>Q123</b>				
<b>MES</b>	<b>GTOS TOTALES</b>	<b>kilos por mes</b>	<b>MARGEN</b>	<b>kilos por día</b>
JUNIO	\$ 63,525.00	105,875.00	0.60	3,529.17

JULIO	\$ 66,459.50	110,765.83	0.60	3,573.09
AGOSTO	\$ 86,137.50	143,562.50	0.60	4,631.05
SEPTIEM.	\$ 55,782.14	92,970.23	0.60	3,099.01
			<b>Promedio</b>	<b>3,708.08</b>
<b>R122</b>				
<b>MES</b>	<b>GTOS TOTALES</b>	<b>kilos por mes</b>	<b>MARGEN</b>	<b>kilos por día</b>
JUNIO	\$ 53,711.00	89,518.33	0.60	2,983.94
JULIO	\$ 54,386.50	90,644.17	0.60	2,924.01
AGOSTO	\$ 60,883.50	101,472.50	0.60	3,273.31
SEPTIEM.	\$ 41,388.14	68,980.23	0.60	2,299.34
			<b>Promedio</b>	<b>2,870.15</b>

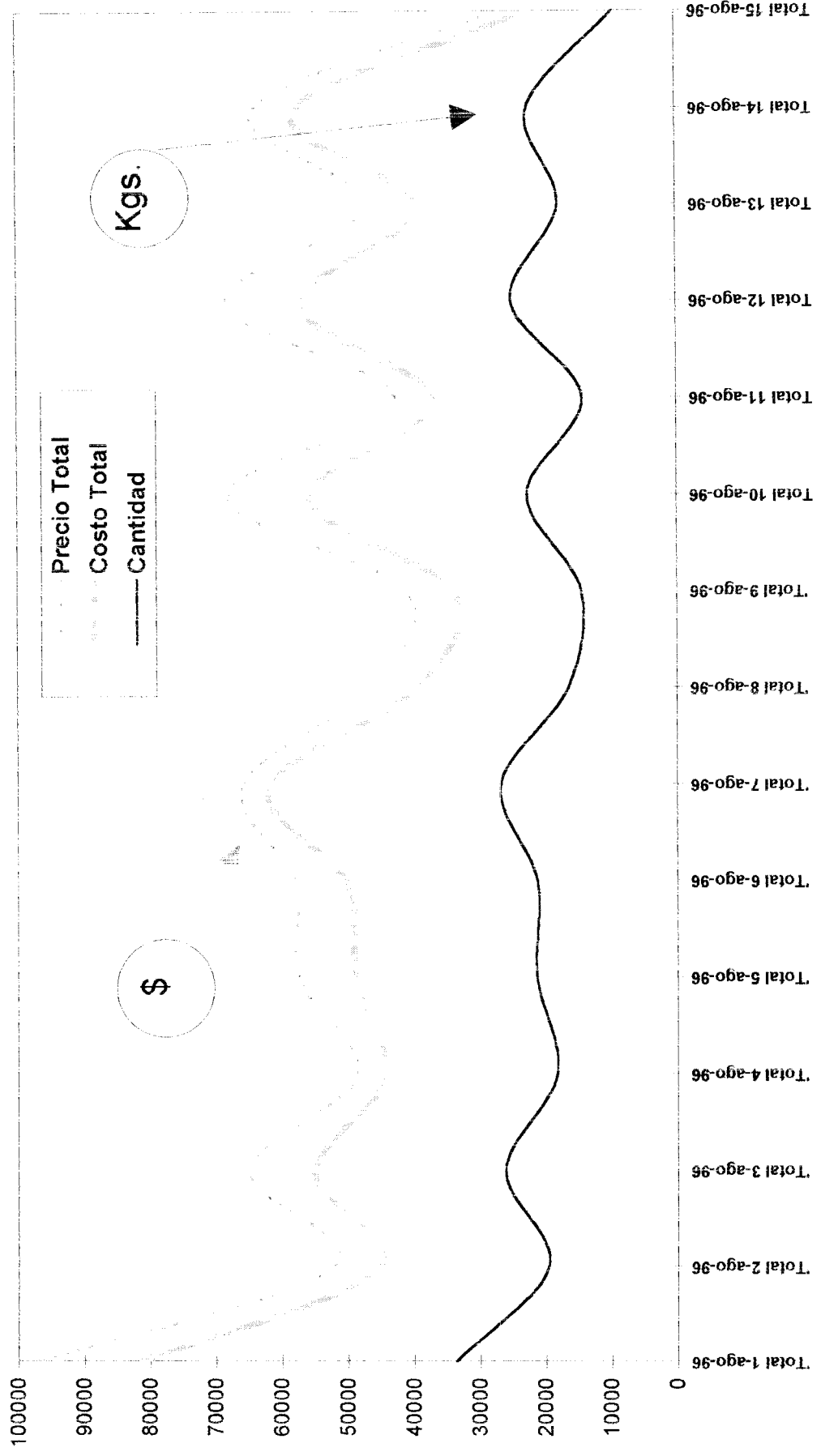
Como parte de la estimación del costo por kilo vendido se establece un **punto mínimo de venta**, fijando para el cálculo márgenes de ganancia de 40, 50 y 60 centavos en cada bodega y se propone enterar a los encargados de uno de los objetivo principales que se persiguen con su función de “encargados de bodega”.

A continuación se estudio los márgenes de ganancia reales para poder fijar con mayor exactitud los niveles mínimos de ventas en cada bodega y los resultados son los siguientes.

Fecha	Cantidad	Precio Total	Costo Total	Utilidad Bruta
'Total 1-ago-96	33602	96744.3	81763.02	14981.28
'Total 2-ago-96	19610	52111.3	44921.72	7189.58
'Total 3-ago-96	26087	64768.2	54573.03	10195.17
'Total 4-ago-96	18286	48470.7	44007.89	4462.81
'Total 5-ago-96	21301	57174.25	48347.57	8826.68
'Total 6-ago-96	21250	57824.25	49651.01	8173.24
'Total 7-ago-96	26724	65766.7	61453.89	4312.81
'Total 8-ago-96	16456	46369.71	39447.68	6922.03
'Total 9-ago-96	14515	40740.05	33145.77	7594.28
'Total 10-ago-96	22693	67909.2	55193.05	12716.15
'Total 11-ago-96	14248	42493.55	36326.58	6166.97
'Total 12-ago-96	24988	68114.7	56470.18	11644.52
'Total 13-ago-96	17874	46809.4	38698.76	8110.64
'Total 14-ago-96	22483	64057.4	57455.02	6602.38
'Total 15-ago-96	9451	27135	23009.38	4125.62
<b>TOTAL</b>	<b>309568</b>	<b>846488.71</b>	<b>734464.55</b>	<b>122024.16</b>

X

# REL. VEN-UTIQ



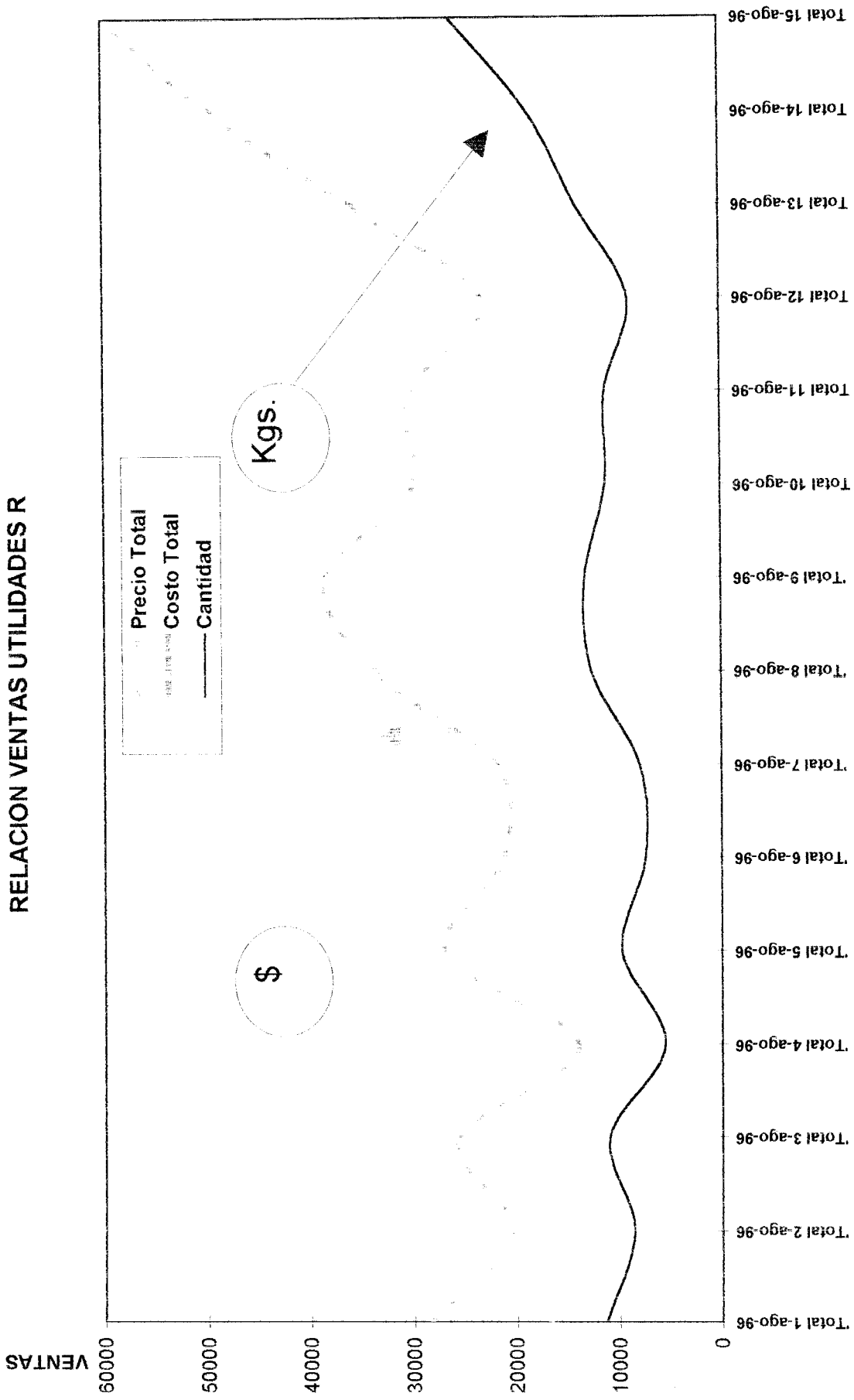
FECHAS

Total 1-ago-96  
 Total 2-ago-96  
 Total 3-ago-96  
 Total 4-ago-96  
 Total 5-ago-96  
 Total 6-ago-96  
 Total 7-ago-96  
 Total 8-ago-96  
 Total 9-ago-96  
 Total 10-ago-96  
 Total 11-ago-96  
 Total 12-ago-96  
 Total 13-ago-96  
 Total 14-ago-96  
 Total 15-ago-96

**TABLA DE PRECIO-COSTO**

Fecha	Cantidad	Precio Total	Costo Total	Utilidad Bruta
'Total 1-ago-96	11293	28337.95	16774.51	11563.44
'Total 2-ago-96	8599	20276.7	14653.07	5623.63
'Total 3-ago-96	11004	25533.6	19813.48	5720.12
'Total 4-ago-96	5540	13764.54	11008.21	2756.33
'Total 5-ago-96	9717	26764.8	22636.17	4128.63
'Total 6-ago-96	7418	21147.9	17288.81	3859.09
'Total 7-ago-96	7970	21581.54	17936.65	3644.89
'Total 8-ago-96	12627	33263.68	24821.81	8441.87
'Total 9-ago-96	13237	38392.2	26613.4	11778.8
Total 10-ago-96	11208	29781.3	23235.9	6545.4
Total 11-ago-96	11208	30112.91	24361.9	5751.01
Total 12-ago-96	8946	22996.6	16664.6	6332
Total 13-ago-96	13997	35493.3	28519.6	6973.7
Total 14-ago-96	18671	49085.3	39694.7	9390.6
Total 15-ago-96	26262	59714.6	46026.6	13688
<b>TOTAL</b>	<b>177697</b>	<b>456246.92</b>	<b>350049.41</b>	<b>106197.51</b>

# RELACION VENTAS UTILIDADES R



Se estudiaron ambas bodegas en un periodo de quince días y se determinó que los márgenes de utilidad bruta en la bodega “Q” es menor que la bodega “R”, se encuentra explicación en la ley de la oferta y la demanda que dice que: “Al aumentar el precio disminuye la demanda”.

La bodega “R” tiene márgenes de ganancia de .60 centavos y en la mayoría de sus ventas son de contado (53 %) y la bodega “Q” tiene márgenes de ganancia de .40 centavos y la mayoría de sus ventas son de credito (57%), como lo vimos en las gráficas de porcentaje de ventas entre contado y credito, cabe señalar que el volumen de venta registrados en el periodo estudiado en la Bodega “Q” es del 74% más que la bodega “R”.

Estos son los principales parametros en las bodegas de forma individual:

<b>BODEGA</b>	<b>VENTAS/KILOS</b>	<b>MARGEN</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
<b>Q</b>	<b>74 % más que la “R”</b>	<b>.40 Centavos.</b>	<b>43% Contado</b>	<b>57% Credito</b>
<b>R</b>		<b>.60 Centavos.</b>	<b>53% Contado</b>	<b>47% Credito</b>

## ANALISIS DEL PRODUCTO DE VENTA

### **El poder negociador de los clientes.**

Las bodegas que se dedican al producto en la Central de Abasto de la Ciudad de México son 160 en total, de las cuales 60 son menudeo y 100 son mayoreo. El análisis es en el área de mayoreo, estas 100 bodegas están distribuidas en solamente dos pasillos, lo que implica una concentración de los competidores enorme y provoca una competencia cerrada por los clientes, llegando inclusive a medidas de fijar precios por debajo de los costos y ganar así clientes que son valiosos. Otra de las medidas es otorgar largos periodos de crédito lo cual ocasiona fuertes problemas de liquidez a los empresarios que muchas veces se ven en la necesidad de rentar, cerrar o vender sus bodegas. Muchos de los competidores son propietarios de ranchos dedicados a la siembra de su propio producto y en época de sus cosechas aprovechan para vender su papa a precios que no pueden sostener sus competidores, pero esta cosecha se termina y viene la del siguiente bodeguero y hace exactamente lo mismo que a él le hicieron que es dar su producto a precios que son insostenibles y de manera tal que se forma un círculo vicioso que en nada ayuda a tener un mercado rentable como quisieran todos los comerciantes. Este es un panorama general de las condiciones que hacen que los clientes obtengan un enorme poder de negociación, lo cual es conocido por estos y utilizado para lograr un mejor precio del producto que como se menciona anteriormente en ocasiones por debajo del costo. Y se podría pensar en alianzas estratégicas o simples asociaciones de comerciantes para lograr fijar mecanismos para regular el precio del producto y así encontrar una mayor rentabilidad en el sector agroindustrial, pero la práctica nos demuestra que aún entre familias no se logra esto y mucho menos entre competidores extraños.

La rivalidad y el “abolengo”, “orgullo” o no sé como llamar a la actitud de terquedad por parte de los comerciantes de no unirse y fijar regulaciones de competencia, es aprovechada por los clientes; este fenómeno quizá tenga una explicación en los altos índices de utilidades que se generan y no se quieren compartir, o también, por las leyes de competencia perfecta, que es regulada por la cantidad de competidores en un mercado tan competido por su gran tasa de retorno de la inversión sobre el capital.



## METODOLOGIA.

### ANALISIS DE VARIANZA SOBRE VENTAS

Los dueños de la bodega de papa natural, me están pidiendo que analice si hay una baja importante en las ventas en algún día de la semana, este análisis forma parte de un más global para saber, por ejemplo:

- a) Si se necesita contratar más personal
- b) Si son tan bajas las ventas que no sea rentable abrir ese día y mejor dar un descanso a los empleados el día de menor venta
- c) Cambiar a el vendedor encargado por que no es eficiente, etc.

#### **La Hipótesis nula es:**

H0: Las ventas diarias son iguales

#### **La Hipótesis alternativa**

HA: Las ventas diarias son diferentes

Entonces lo primero que hay que hacer es un análisis de **varianza con un factor**, (Ventas por día de la semana)

Se tomaron los datos de el mes marzo para saber los promedios de ventas por día

se obtuvieron los datos muestrales siguientes:

FECHA	DIA	UNIDADES
2-mar-97	Domingo	13,746.00
9-mar-97	Domingo	8,613.00
16-mar-97	Domingo	5,662.00
23-mar-97	Domingo	9,850.00
	<b>Total Domingo</b>	<b>37,871.00</b>
	<b>Promedio Domingo</b>	<b>9,467.75</b>
6-mar-97	Jueves	10,342.00
13-mar-97	Jueves	11,027.00
20-mar-97	Jueves	10,337.00
27-mar-97	Jueves	11,916.00
	<b>Total Jueves</b>	<b>43,622.00</b>
	<b>Promedio Jueves</b>	<b>10,905.50</b>
3-mar-97	Lunes	10,167.00
10-mar-97	Lunes	3,304.00

17-mar-97	Lunes	3,259.00
24-mar-97	Lunes	11,561.00
	<b>Total Lunes</b>	<b>28,291.00</b>
	<b>Promedio Lunes</b>	<b>7,072.75</b>
4-mar-97	Martes	11,495.00
11-mar-97	Martes	9,307.10
18-mar-97	Martes	12,557.00
25-mar-97	Martes	18,444.00
	<b>Total Martes</b>	<b>51,803.10</b>
	<b>Promedio Martes</b>	<b>12,950.78</b>
5-mar-97	Miércoles	4,488.00
12-mar-97	Miércoles	6,797.00
19-mar-97	Miércoles	7,606.00
26-mar-97	Miércoles	10,438.00
	<b>Total Miércoles</b>	<b>29,329.00</b>
	<b>Promedio Miércoles</b>	<b>7,332.25</b>
1-mar-97	Sábado	10,537.00
8-mar-97	Sábado	8,730.00
15-mar-97	Sábado	9,180.00
22-mar-97	Sábado	7,667.00
	<b>Total Sábado</b>	<b>36,114.00</b>
	<b>Promedio Sábado</b>	<b>9,028.50</b>
7-mar-97	Viernes	11,812.00
14-mar-97	Viernes	12,568.00
21-mar-97	Viernes	9,738.00
29-mar-97	Viernes	9,144.00
	<b>Total Viernes</b>	<b>43,262.00</b>
	<b>Promedio Viernes</b>	<b>10,815.50</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>270,292.10</b>
	<b>Promedio general</b>	<b>9,653.29</b>

De donde se extraen los Totales y los Promedio obteniendo la siguiente tabla

<b>DIA</b>	<b>UNIDADES</b>
<b>Total Domingo</b>	<b>37,871.00</b>
<b>Promedio Domingo</b>	<b>9,467.75</b>
<b>Total Jueves</b>	<b>43,622.00</b>
<b>Promedio Jueves</b>	<b>10,905.50</b>
<b>Total Lunes</b>	<b>28,291.00</b>
<b>Promedio Lunes</b>	<b>7,072.75</b>
<b>Total Martes</b>	<b>51,803.10</b>
<b>Promedio Martes</b>	<b>12,950.78</b>

<b>Total Miércoles</b>	<b>29,329.00</b>
<b>Promedio Miércoles</b>	<b>7,332.25</b>
<b>Total Sábado</b>	<b>36,114.00</b>
<b>Promedio Sábado</b>	<b>9,028.50</b>
<b>Total Viernes</b>	<b>43,262.00</b>
<b>Promedio Viernes</b>	<b>10,815.50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>270,292.10</b>
<b>Promedio general</b>	<b>9,653.29</b>

En el NCSS los Datos se introducen y da los siguientes resultados:

Expected Mean Squares ... Balanced Case

Source DF Expected Mean Square (S stands for ERROR).

A	3	S+bnA
B	6	S+anB
S	18	S

-----GLM ANOVA-----

Analysis of Variance Report

ANOVA Table for Response Variable: C1

Source	DF	Sum-Squares	Mean Square	F-Ratio	Prob>F Error Term	
A (C2 )	3	4.4124E07	1.4708E07	2.10	0.1364	ERROR
B (C3 )	6	1.0276E08	1.7127E07	2.44	0.0663	ERROR
ERROR	18	1.2627E08	7015213			
TOTAL(A dj)	27	2.7316E08				

Como se observa en Prob>F Error es mayor que .05 de significación por lo tanto se concluye que:

**Con .05 de significación se acepta H0; La muestra no da evidencia de que algún día de la semana las ventas sean diferentes.**

-----GLM ANOVA-----

Means & Standard Errors for Y = C1

Term	Count	Mean
ALL	28	9617.571

A: C2

1	7	10369.57	1001.086
2	7	8478	1001.086
3	7	8334.143	1001.086
4	7	11288.57	1001.086

B: C3

1	4	7072.75	1324.312
2	4	12950.75	1324.312
3	4	7332.25	1324.312
4	4	10655.5	1324.312
5	4	10815.5	1324.312
6	4	9028.5	1324.312
7	4	9467.749	1324.312

## CONCLUSIONES.

Una de los principales aspectos del análisis de un sistema de producción es que las fallas regularmente están visibles, pero hay que implementar cambios de mentalidad, sensibilizar a los integrantes de la organización, detectar los puntos conflictivos y tomar decisiones muchas veces terminantes con los elementos que no permiten los cambios.

Durante esta investigación dejaron de trabajar personas que no eran honestas en sus puestos, el ambiente en la Central de Abasto es muy corrupto en casi todas las operaciones investigadas se encontró tradiciones de corrupción que al ser implementados cambios administrativos, las personas que no se adaptaron a los cambios tuvieron que salir también por que estas personas no consideraron convenientes a sus intereses y emigraron a otras bodegas en la mismas Central de Abasto donde no están tan controladas las operaciones de su conocimiento.

El resultado de cambios en adelantos tecnológicos y sistemas de procedimientos fue: Que hubo un mejor desempeño en todas las operaciones de la bodega, claridad en los manejos de efectivo y documentos, asignación de responsabilidades, asignación de tareas de forma más específicas, mejor flujo de información y por tanto mejores tomas de decisiones que repercutieron en mayores utilidades y al ser parte de todo esto los empleados recibieron aumento de sueldos y mayores prestaciones y condiciones de trabajo que a su vez influyo para que la permanencia de los empleados fuera más larga y agradable, logrando así que todo aquel nuevo empleado que se integrará no quisiera irse puesto que lo que ofrece esta bodega es mucho más que otras bodegas; el nivel de ausentismos y deserciones disminuyó de manera tal que los empleados ahora tienen una permanencia en la empresa de más del triple de tiempo que antes.

Al lograr investigaciones del entorno y lograr información de los competidores, productos y situaciones de los cliente se ha venido presentando un aumento en las ventas, menores días de credito al tener una cobranza eficaz con cada cliente en particular, mayores márgenes de utilidad, programación de compras para asegurar el abasto del producto en todas las épocas del año y así poder cumplir con las obligaciones contraídas con los clientes.

El controlar las operaciones del manejo de los ingresos propios de la actividad permite que la dirección tome decisiones en muy poco tiempo y de manera más efectiva y no se tenga que dedicar tanto tiempo a auditar dichas operaciones, puesto que las responsabilidades son delegadas a cada responsable.

En esta empresa donde el cambio de entorno es muy rápido es indispensable tener la información al momento de tomar decisiones puesto que de esto depende la supervivencia de la empresa en el mercado.

Son muchos los beneficios que se tienen al aplicar un proceso administrativo en cualquier empresa sin importar el tamaño de esta.

## **ANEXOS.**

## ANEXO I CONTRATO

INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO QUE CELEBRAN,  
POR UNA PARTE, LA EMPRESA:

\_\_\_\_\_

A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA EL "PATRÓN" Y POR OTRA,  
POR SU PROPIO DERECHO EL (LA):

\_\_\_\_\_

A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL EMPLEADO", DE  
CONFORMIDAD A LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS :

### DECLARACIONES

I.- Declara EL PATRÓN":

a) Ser una Persona Física Con actividad empresarial y con registro No.:

\_\_\_\_\_

de la S.H.C.P. cuya actividad preponderante es:

\_\_\_\_\_

II.- Declara "EL EMPLEADO":

a) Tener dirección en:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En caso de que cambie de domicilio, manifiesta estar de acuerdo, en que si no notificara por escrito a "EL PATRÓN" el cambio, subsistirá el que aquí se señala, para cualquier notificación posterior que lleve a cabo "EL PATRÓN".

b) Tener todos los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para prestar a "EL PATRÓN" los servicios necesarios para el puesto.

Tomando en cuenta las declaraciones que anteceden, las partes pactan las siguientes:

### CLÁUSULAS

**PRIMERA.-** "EL EMPLEADO" prestará personalmente a "EL PATRÓN" los servicios pactados en este Contrato y en sus anexos, en el puesto de:

\_\_\_\_\_ y bajo la subordinación de el "PATRÓN" y las órdenes que se le impartan durante la relación de trabajo, misma que llevará a cabo con la *mayor intensidad, cuidado, esmero y de la mejor calidad posible.*

"EL EMPLEADO" tendrá las obligaciones y responsabilidades que se señalan, en forma enunciativa y no limitativa, en el presente contrato y en sus anexos, así como las labores afines, relacionadas o conexas, a su ocupación principal que "EL PATRÓN" le ordene durante la relación de trabajo, directamente a "EL PATRÓN", o a la Empresa.

**SEGUNDA.-** "EL EMPLEADO" prestará sus servicios en las instalaciones de "EL PATRÓN" O EN EL LUGAR O LUGARES EN DONDE "el patrón" realice actividades o tenga operaciones.

**TERCERA.-** "EL PATRÓN" celebra el presente Contrato fundado en la declaración de "EL EMPLEADO" en el sentido de que tiene la experiencia, la habilidad y los conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente las actividades inherentes al cargo para el que se le contrata, por esa causa, si "EL PATRÓN" determina dentro de un plazo de 30 (treinta) días contados a partir de la fecha de firma de este contrato, que "EL EMPLEADO" carece de la experiencia o conocimientos que afirma tener, se dará por terminada la relación de trabajo de inmediato, sin responsabilidad para las partes.

**CUARTA.-** "EL PATRÓN" cubrirá a "EL EMPLEADO" por todos los servicios que prestará de conformidad a este contrato, un salario de:

\$ \_\_\_\_\_  
( \_\_\_\_\_ / mn), cantidad en la que esta comprendido el pago de tipo **semanal** .

"EL EMPLEADO" se obliga a otorgar recibo a favor de "EL PATRÓN" por la totalidad de los salarios, percepciones devengadas y jornada laborada a que tenga derecho hasta la fecha del mismo.

**QUINTA.-** La duración de la jornada semanal será de 48 horas, en seis días y que podrán ser repartidas en los términos de lo dispuesto por el segundo párrafo del Artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo a fin de permitir a "EL EMPLEADO" el reposo de un día en la tarde o de todo un día en la semana.

"EL EMPLEADO" iniciará sus labores a las 7:00 a.m. horas y las suspenderá a las 15:00 p.m. horas.

"EL PATRÓN" podrá modificar, en cualquier tiempo, el horario establecido en esta cláusula, de acuerdo a las necesidades del trabajo, condición con la que "EL EMPLEADO" está de acuerdo.

**SEXTA.-** "EL EMPLEADO" no laborará tiempo extra, ni en días de descanso semanal u obligatorio, si no es mediante orden que dé "EL PATRÓN" por escrito. Sin este



requisito, "EL EMPLEADO" no estará autorizado para prestar sus servicios en jornadas extraordinarias.

**SÉPTIMA.-** "EL EMPLEADO" disfrutará de vacaciones y prima vacacional en los términos de lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo y de acuerdo al programa que "EL PATRÓN" formule.

**OCTAVA.-** Serán días de descanso obligatorio los que señala el Artículo 74 de la Ley Federal de Trabajo y los que "EL PATRÓN" establezca.

**NOVENA.-** "EL EMPLEADO" reconoce que son propiedad exclusiva de "EL PATRÓN" todos los materiales y técnicas de producción que se le proporcionen con motivo de la relación de trabajo, así como los que "EL EMPLEADO" prepare o formule en relación o conexión con sus servicios, por lo que se obliga a conservarlos en buen estado y entregarlos a "EL PATRÓN" en el momento en que éste lo requiera, o bien, al terminarse el presente Contrato por el motivo que fuere.

**DÉCIMA.-** "EL EMPLEADO" se obliga a no divulgar ninguno de los aspectos de los negocios de "EL PATRÓN" o de sus Clientes y a no proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente información alguna sobre las técnicas o actividades de cualquier clase que observe en el desempeño de sus laborales con "EL PATRÓN", o en relación de éste con las empresas con quienes tenga relaciones o con sus clientes, información de precios y registros y especificaciones de liberación, procesos, fórmulas, marcas, patentes y demás documentos de la propiedad industrial, o todos los llamados secretos comerciales.

Si "EL EMPLEADO" dejare de cumplir las obligaciones a que se refieren la anterior y esta cláusula, independientemente de su responsabilidad laboral y civil por daños y perjuicios que causare a "EL PATRÓN", éste se reserva sus derechos para denunciar el o los delitos que se pudieren configurar.

**DÉCIMA PRIMERA.-** " EL EMPLEADO" acepta y está de acuerdo en que la propiedad y explotación de las invenciones, programas o sistemas, o mejoras a los mismos realizadas en el desempeño de las labores para "EL PATRÓN", corresponderán en todo caso a éste, así como el derecho a la explotación de la patente o a los derechos correspondientes, ya que dichas actividades están incluidas en el salario que las parte han pactado como remuneración por los servicios que deriven de este Contrato; en todo caso "EL PATRÓN" tendrá derecho, en primer término, a que se le ofrezcan por escrito dichos derechos.

**DÉCIMA SEGUNDA.-** Es obligación de "EL EMPLEADO" someterse a los reconocimientos médicos que "EL PATRÓN" juzgue necesarios para comprobar que no padece alguna incapacidad o enfermedad profesional o general, física o mental, contagiosa o incurable.

**DÉCIMA TERCERA.-** "EL EMPLEADO" percibirá un aguinaldo anual equivalente a Quince días de salario, pagadero antes del día 20 de diciembre de cada año. Si no se cumple el año de servicio, se pagará la parte proporcional del mismo conforme al tiempo trabajado.

**DÉCIMA CUARTA.-** "EL PATRÓN" se obliga a capacitar o adiestrar a "EL EMPLEADO" de acuerdo a planes y programas que existan o se establezcan conforme a lo dispuesto en la Ley del Trabajo que le sea aplicable. "EL EMPLEADO", por su parte, se obliga a cumplir con todos los programas, cursos, sesiones de grupo o actividades que formen parte de los mismos y a presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que le sean requeridos, así como obedecer las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y adiestramiento.

**DÉCIMA QUINTA.-** Queda aceptado por las partes, que se considerarán causas justificadas de rescisión del presente contrato y sin responsabilidad para "EL PATRÓN", las contenidas en la Ley Federal del Trabajo.

Leído que fue por las partes este documento y una vez enteradas de su contenido, obligaciones y alcance, lo firman de común acuerdo en México, D.F., a los:

\_\_\_\_\_

"EL PATRÓN"

"EL EMPLEADO"

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO II

ARQUEO DE CAJA DEL DIA \_\_\_\_\_ DEL MES \_\_\_\_\_ DE 199\_\_

### RESUMEN DE INGRESOS

CONCEPTO	IMPORTE
	•
VTA. CONTADO	•
COBRANZA	•
CAJA (FONDO)	•
	•

TOTAL:	•
--------	---

### RESUMEN DE EGI

CONCEPTO	IMPO
BANCOS	
PRESTAMOS	
CORTE CAJA	
CAJA FONDO	
GASTOS	

TOTAL	
-------	--

DIFERENCIA:

DEVOLUCION DE CHEQUES	NUMERO DE CHEQUE	IMPO

COBRANZA				
NOTA O FACTURA	FORMA PAGO	# CLIENTE	CLIENTE	IMPO
			<b>TOTAL</b>	

### BANCOS ( RETIRO DE CHEQUES)

BANCO	CHEQUE	# CLIEN	CLIENTE	FECHA	IMPORTE
					•
					•
					•
					•
			<b>TOTAL</b>		•

### PRESTAMOS

CONCEPTO	IMPORTE
	•
<b>TOTAL</b>	•

### GASTOS

	•
<b>TOTAL</b>	•

### CORTE DE CAJA

RETIRO DE EFECTIVO	IMPORTE
	•
	•
	•
	•
	•
<b>TOTAL</b>	•

NOTAS	CLIENTE	TIPOS	PRECIOS	LOTES	ARP	KILOS	II
							<b>TOTAL:</b>

## ANEXO III

### RELACIÓN DE COMPRA

FECHA: \_\_\_\_\_  
 PROVEEDOR \_\_\_\_\_  
 ORIGEN: \_\_\_\_\_  
 MERMA POR ARPILLA: \_\_\_\_\_  
 NÚM. DE ARPILLAS \_\_\_\_\_

BODEGA: \_\_\_\_\_  
 CLAVE \_\_\_\_\_  
 CLAVE \_\_\_\_\_  
 PESO DE ORIGEN \_\_\_\_\_

PESO DESTINO: \_\_\_\_\_

#### RELACION

TAMAÑO	CANTIDA D	ARPILLAS	PESO	PRECIO	IMPORTE
TOTAL					

#### GASTOS

DESCRIPCION	PESO	CUOTA	IVA	OBSERVADO	IMPORTE:
FLETE					
MANIOBRA					
COMISION					
A CUENTA					

NOMBRE DEL CHOFER	PLACAS
PROPIETARIO DEL CAMIÓN	T. CAMIÓN
RESP. DE LA COMPRA	
IMPORTE PAGADO	HORA