

 COORDINACIÓN DE SERVICIOS  
DOCUMENTALES - BIBLIOTECA

227357



## UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD: IZTAPALAPA

DIVISION: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

CARRERA: ADMINISTRACIÓN

MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

TITULO: ANALISIS DE LA EMPRESA "PANADERÍA Y PASTELERÍA "X",  
S. A. DE C. V."

FECHA: ABRIL DE 1999

  
ALUMNA: ORTEGA REYES ADRIANA MINERVA

MATRICULA: 94222114

ASESOR: DR. GUILLERMO J. R. GARDUÑO VALERO

17 10/10/2018

NOMBRE REAL DE LA EMPRESA:

"PANADERÍA Y PASTERERÍA ALCATRAZ, S. A. DE C. V."

UBICACIÓN:

AV. CINCO No. 229 - BIS  
COL. GRANJAS SAN ANTONIO  
MÉXICO D. F.  
C. P. 09070

TELEFONOS:

5 81 99 42 Y 6 97 72 47

PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA:

EXTERNA

## A DIOS

Por haberme dado una familia

A MIS PADRES  
ROBERTO Y REYNA

Por darme la vida  
Por todos estos años de amor y apoyo desmedido  
Son mi inspiración, los admiro y quiero mucho.

A MIS HERMANOS  
MIRIAM Y MARCO ANTONIO

Porque se que siempre van a estar a mi lado brindándome  
como hasta ahora su apoyo y cariño.

A MI SOBRINO  
MIGUEL ÁNGEL

Por que ha dado más alegría a mi vida.

CON CARÍÑO Y RESPETO  
GRACIAS MAMÁ GUDE  
GRACIAS A TODAS MIS TIAS Y TIOS

Y a todas aquellas personas que han  
estado en las buenas y en las malas  
siempre a mi lado.

A POLO

Por todos estos años de cariño, amor, apoyo y  
comprensión que me has brindado desde que te  
conocí.  
"TE AMO"

DR. GUILLERMO J. R. GARDUÑO VALERO

Por compartir con nosotros sus conocimientos y  
anécdotas  
Por permitimos realizar este trabajo, el cual ha sido  
acorde a nuestros intereses.

## ÍNDICE

Introducción	3
I Estructura Organizacional	4
1. Organigrama	5
2. Misión de la empresa	6
2. 1 Objetivos	
2. 2 Estrategias	
2. 3 Tácticas	
2. 4 Filosofía	
2. 5 Políticas	
2. 5. 1 Empresa	
2. 5. 2 Clientes	
2. 6 Reglamento interno	
3. Descripción de funciones	8
4. Personal	13
4. 1 Número de trabajadores	
4. 2 Tareas que desempeñan	
5. Forma en que se maneja la información	15
II Administración	16
1. Contabilidad	17
1. 1 Balance general	
1. 2 Estado de resultados	
2. Recursos humanos	19
2. 1 Contrataciones	
2. 2 Capacitación	
2. 3 Sueldos	
2. 4 Prestaciones	
III Producción	21
1. Proceso de Producción	22
1. 1 Pastelería	
1. 2 Pan bizcocho	
1. 3 Pan francés	
1. 4 Empaque	
2. Calidad del producto	23
3. Aprovechamiento del área de trabajo	25
3. 1 Espacio necesario para efectuar las labores	
3. 2 Tiempos y movimientos	
4. Higiene	26

4. 1 Lineamientos que se tienen para cumplir con la higiene	
4. 1. 1 Área de producción restringida para mantener las condiciones de higiene adecuadas	
4. 1. 2 Avisos en el área de trabajo	
5. Seguridad	28
5. 1 Área de trabajo segura	
5. 2 Conocimiento de los peligros o riesgos que pudiera haber en esa área	
5. 3 Anuncios o carteles informativos	
6. Maquinaria y equipo	29
6. 1 Maquinaria y equipo con el que cuenta la empresa	
6. 2 Obsoleto, moderno o simplemente funcional	
6. 3 Aprovechamiento efectivo	
7. Mantenimiento	30
7. 1 Persona encargada	
7. 2 Conocimiento en el área	
7. 3 Tipo de mantenimiento	
IV Almacén	32
1. Compras	33
2. Almacén de materias primas	34
2. 1 Materias primas	
2. 2 Inventario de materias primas	
3. Productos terminados	36
V Ventas	37
1. Clientes	38
2. Expendio	38
3. Comisionista	39
4. Nuevos clientes	39
5. Pedidos	40
5. 1 Programas de producción	
6. Distribución	45
6. 1 Equipo de reparto	
VI Diagnóstico	47
VII Sugerencias	50
Conclusiones	53
Bibliografía	

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se pretende hacer un análisis de una empresa, presentando la estructuración y funcionamiento actual de la misma, y en base en ello, elaborar un diagnóstico y dar sugerencias de interés para esta.

A esta empresa para fines de este trabajo la llamaremos "Panadería y Pastelería "X" S. A. de C. V."

La información que aquí aparece ha sido proporcionada por personal que labora en esta empresa, también ha sido recolectada por medio de cuestionarios, conversación con los trabajadores, observación de la forma de trabajo, y documentos proporcionados por la empresa.

Cabe destacar que esta información ha sido seleccionada y conformada de manera tal que pueda mostrarse de una manera más comprensible.

Este trabajo es de gran significado para mí, ya que en él he podido poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

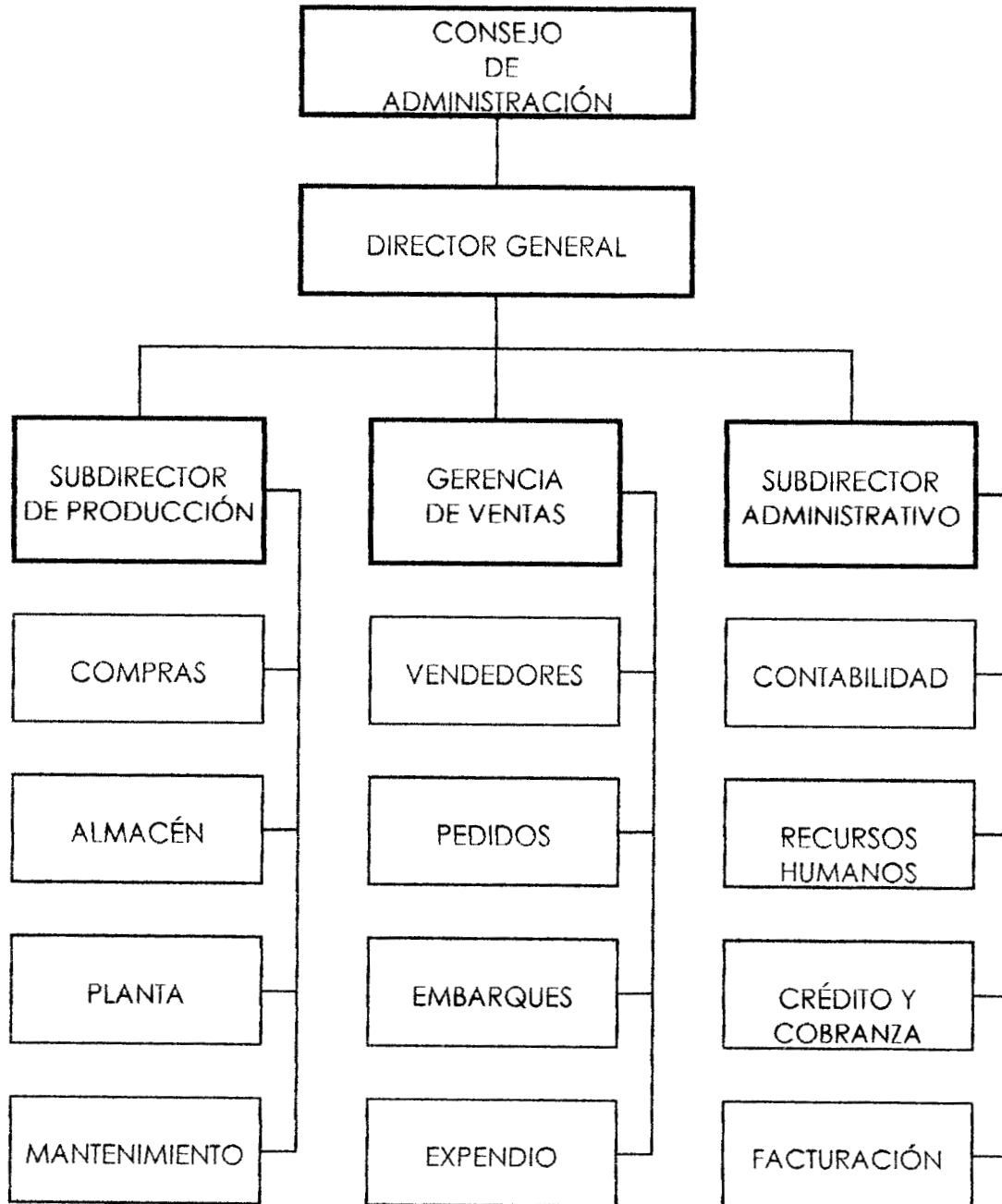
1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

# I ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

# 1. ORGANIGRAMA

PANADERÍA Y PASTELERÍA "X", S. A. DE C. V.

## ORGANIGRAMA





Un organigrama debe ser visto como una imagen formal de una organización, que permita ser una fuente de consulta oficial, así como de sus relaciones jerárquicas, sin embargo en esta empresa no se le da esa importancia, no está visible en ningún punto clave de la empresa, para que sea conocido por cada miembro de ella, permanece guardado en un cajón.

## 2. MISIÓN DE LA EMPRESA

Elaborar y distribuir toda clase de pan, pastelería y repostería y satisfacer así las necesidades de nuestros clientes.

### 2.1 OBJETIVOS

Incrementar las ventas.

Tener un mayor número de clientes constantes en sus pedidos.

### 2.2 ESTRATEGIAS

Reforzar a los clientes actuales y ampliar la cartera de clientes.

### 2.3 TÁCTICAS

Contratar a más vendedores para ampliar la planilla de comisionistas y a su vez estos traigan su cartera de clientes, así como participar en todas las licitaciones que salgan publicadas.

### 2.4 FILOSOFIA

Producir con calidad y brindar un buen servicio al cliente.

### 2.5 POLÍTICAS

#### 2.5.1 EMPRESA

- Contratación de personal dependiendo de sus aptitudes y del área donde va a desarrollar sus labores.
- Contratación del personal cerca del área de trabajo.
- Respeto mutuo sin importar jerarquía.
- Procurar que el vestuario del personal sea el más adecuado.
- Los sueldos de los empleados serán de acuerdo a sus conocimientos y desenvolvimiento en su área de trabajo.

- El cliente siempre debe quedar satisfecho.
- La persona que falte a sus labores sin justificación alguna, será suspendida por un día o más como sanción a su incumplimiento y no podrá reponer este tiempo en su día de descanso.
- Cada persona tiene derecho a dos bizcochos, solicitándolo a la persona responsable del expendio, en el horario de 6:00 a 10:00 A.M.
- En la hora de entrada se dara una tolerancia de 10 minutos, después de este tiempo se considerara como retardo y al acumular tres retardos se considera como falta.
- La tolerancia máxima de entrada es de 20 minutos, al termino de este tiempo no se permitira la entrada.
- Los sábados y domingos la entrada de los trabajadores será más temprano, y al término de sus labores podrán retirarse.

## 2. 5. 2 CLIENTES

- Para cancelaciones o pedidos extras debera de comunicarse al área de pedidos en el horario de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. haciendo estos con un día de anticipación de lunes a viernes ya que los días sabados y domingos no se labora en esta área.
- Cuando requiera algun pay o pastel, debe solicitarse con dos días de anticipación o con 24 hrs. por lo menos al área antes mencionada.
- Para aclaraciones en cuanto a problemas de horario de entrega (llege tarde su pedido), favor de comunicarse al área de embarques con el Sr. Ramón Montaña Barrientos, responsable de programar las rutas de entrega.

## 2. 6 REGLAMENTO INTERNO

- Queda prohibido introducir bebidas alcoholicas a la planta.
- No se permite el acceso al edificio a aquellas personas que se presenten en estado de ebriedad, con aliento alcoholico y/o crudo a desempeñar sus labores.
- No se permite el acceso al edificio fuera de horas de oficina a personas ajenas a la empresa, sin autorización.
- El personal que concluya con las labores del día no deberá permanecer en la planta más del tiempo necesario para asearse.
- El personal que se presente a trabajar fuera de horas de oficina o de su turno debera de contar con las autorizaciones correspondientes.

- Únicamente se concederán permisos para asuntos y casos de fuerza mayor.
- Las personas que pueden autorizar salvedades a estas normas son:  
C. P. Manuel Gutierrez Rivera  
Lic. María Romero Renteria  
Lic. Gustavo Martinez Guzman
- Antes de contar con la autorización deberá de obtener el Vo. Bo. de los jefes inmediatos de las áreas correspondientes.
- Queda estrictamente prohibido tomar pan de los carros, charolas o cajas sin autorización previa. Siendo, el expendio el único lugar donde se dejará pan para el personal.
- El pan designado para desayunar o comer deberá ser consumido en el sitio que existe para tal efecto dentro de las instalaciones de la empresa y por ningún motivo se lo podrán llevar.

### 3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- La administración de esta empresa está a cargo de varios mandatarios, los cuales en su mayoría son accionistas de la misma y constituyen el Consejo de Administración.
- El Consejo de Administración tienen a su cargo la gestión de la empresa social y la representación de la sociedad y esta formado por:  
Un presidente  
Un vicepresidente  
Un secretario  
Un tesorero  
Un comisario

#### DIRECTOR GENERAL

Sus funciones son:

- Establecer políticas, reglas y definir acciones tendientes a elevar la calidad en la producción.
- Es responsable del manejo interno de la sociedad, planeando actividades fiscales, productivas y de ventas. A él le deberán reportar todos los gerentes de las diferentes áreas.
- Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las labores encomendadas a su personal.

- Crear y conservar un ambiente adecuado, para que el personal de la entidad pueda trabajar con eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos organizacionales.

## SECRETARIA

Es la encargada de:

- La recepción de visitas.
- Atención de llamadas y control de conmutador. (Teléfono programador)
- Elaborar y llenar todo tipo de documentos administrativos.
- Elaborar cheques de las nóminas: semanal y quincenal, pasarlos a revisión, firma y sacarles copia para su pago.
- Elaborar cheques para los pagos de proveedores: recabando las firmas, las copias y su pago.
- Revisión de facturas a proveedores.
- Funciones secretariales apoyando todas las áreas de la empresa.
- Llevar el consecutivo de remisiones del expendio
- Anexar el vale del producto terminado a la poliza cheque del trabajador
- Archivo y control de expedientes
- Llenado de formas fiscales

## ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Coordinar y vigilar el adecuado seguimiento del proceso de producción e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de esta, cumpliendo así con las necesidades del área de ventas.
- Evitar demoras en la producción.
- Incrementar la productividad.
- Buscar el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la mejora de la calidad del producto.
- Elaborar el programa de producción diaria (captura e impresión).
- Elaborar las remisiones diariamente así como las facturas en determinados períodos.
- Controlar la calidad de los insumos, del proceso y de los resultados.

## PASTELERÍA

- Todo lo relacionado al preparado de pasteles, desde pesar azúcar, harina, etc... hasta engrasar charolas, con la debida limpieza y cuidados necesarios. Todo esto establecido en las medidas sanitarias.

## PANADERÍA

- Preparar mezcla para bolillo y hornearlo diariamente.
- Preparar mezcla para bizcocho, alimentarlo (colocar el pan en la máquina), hornearlo, desmoldarlo y bajarlo en charolas.
- Empacarlo diariamente.

## COMPRAS Y ALMACEN

- Almacenamiento de materia prima.
- Buscar precios accesibles sin descuidar la calidad de las materias primas.
- Llevar un control de los pedidos, desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- Llevar una tarjeta en la cual se reflejen las entradas y salidas de la materia prima utilizada en producción y su saldo será invariablemente su existencia física.
- Se debe turnar una copia de la documentación de entrada y salida de materias primas a contabilidad y otra archivarla para aclaraciones posteriores.
- Cuando existan diferencias podrán ajustarse previa autorización de la Dirección General, siempre que no exceda del 2% del consumo mensual, al exceder este porcentaje se requiere se elabore una acta en la que se mencionen los pormenores que ocasionaron la diferencia, la cuál deberá ser firmada por el encargado del almacén y las personas que intervienen.

## ÁREA DE VENTAS

Las funciones del departamento de ventas son:

- Aumentar el número de visitas a las empresas gubernamentales para la promoción de su producto.
- Ofrecer los productos de la empresa en restaurantes, expendios, comedores industriales, dependencias oficiales y otras instituciones que pudieran requerir de los mismos.
- Elaborar programa de promoción.
- Elaborar oportunamente las remisiones.

- Mantener comunicación permanente con los propietarios de expendios con objeto de que distribuyan el producto.
- Visitar dependencias oficiales para obtener información sobre futuras licitaciones y concursos dentro del área metropolitana, en coordinación con el área administrativa.

## PROGRAMACIÓN Y PEDIDOS

Funciones básicas de programación y pedidos:

- Recepción de pedidos: ordinarios y extraordinarios
  - Telefónicamente
  - Verbal
  - Escritorio
- Programar la producción diaria
  - Diurno
  - Nocturno
- Notificar el programa de producción a las áreas de:
  - Bizcocho
  - Francés
  - Pastelería
  - Supervisión
  - Dirección
- Elaboración las remisiones correspondientes, la factura se realiza:
  - Diariamente
  - Semanalmente
  - Quincenalmente
  - Mensualmente
- Las remisiones deben ser entregadas al jefe de embarques vía listado en los casos que el cliente solicite para recibir su producto la factura, se le proporcionará al jefe de embarques vía listado, para que recabe la firma o el pago correspondiente.
- Entregado el producto, el jefe de embarques devolverá una copia de remisión o factura al departamento para su control, y/o corregir si es que hubiere algún error.
- Una vez que se hayan hecho las correcciones, se deberá entregar diariamente a crédito y cobranzas (contabilidad) vía relación, las facturas elaboradas por las ventas del día, así como una relación de las remisiones que no se hayan facturado en el mismo día de entrega. Por las condiciones pactadas con los clientes para su facturación (indicando los días que deben facturarse).
- Se deben tener consecutivos de remisiones, facturas, notas de crédito.
- Se debe llevar expediente por cada cliente, así como el saldo diario.

- Recibir copia de los depósitos efectuados mismos que se aplicaran al saldo de cada cliente para que la cuenta este actualizada.
- Debe conciliar saldos mensuales con el departamento de contabilidad.
- Reportar a la dirección los clientes que no pagan oportunamente.
- El día primero del siguiente mes entregar los reportes de ventas al departamento de contabilidad.

## ÁREA ADMINISTRATIVA

- Dirigir, coordinar, organizar, supervisar y controlar el cumplimiento de lo programado.

## RECURSOS HUMANOS

Este departamento se encarga de la nómina y funciones propias del mismo, tales como:

- IMSS
  - Altas, bajas, modificaciones de salario
  - Liquidaciones
- SAR – INFONAVIT
  - Emisión de pago
- Contratos de trabajo
  - Llevar relación de vencimientos de contratos eventuales
  - Llevar relación de los contratos colectivos de trabajo
- Cálculo de nóminas semanales y quincenales
  - Llevar control de tarjetas de entrada
  - Cálculo de 2% sobre nóminas
- Expediente por cada trabajador
  - Archivo de cada documento que genere el trabajador
  - Papeles de trabajo de recursos humanos:
  - Acumulado mensual de nominas semanal y quincenal
  - Cédula de crédito al salario
  - Cuadro de vacaciones
  - Cuadro de permisos
  - Cuadro de asistencia
  - Relación de finiquitos
  - Relación de días efectivamente laborados
  - Cédula de 2% sobre nóminas checado con resultados
  - Cuadro de IMSS de acuerdo a cada cuota y pago
  - Cuadro de SAR – INFONAVIT de acuerdo a cuota y pago
  - Cédula anual de sueldos y salarios
  - Cálculo de subsidio

- Cálculo anualizado de sueldos y salarios
- Pago de sueldos y salarios

## CONTABILIDAD

- Recopilación y registro de las operaciones.
- Elaboración de los estados financieros mensuales.
- Proporcionar información veraz y oportuna.
- Ayuda a detectar las áreas de dificultad.
- Establece las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
- Evita malos manejos y desfalcos.
- Saldo de cuentas por cobrar.
- Toma de inventario físico mensual.
- Determinación del costo de ventas mensual.
- Elaboración de la conciliación bancaria mensual.
- Elaboración de pagos provisionales y declaración anual del Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Activo e Impuesto al Valor Agregado. Así como de informativas anuales.

## MANTENIMIENTO

- Supervisar la plomería, herrería, pintura, cableado eléctrico, así como al personal de limpieza.

## ATRIBUCIONES

- Los sábados y domingos en ausencia del Director General y de la Lic. María Romero Rentería, los señores Ramón Montaña Barrientos y Rodolfo Garduño Olmedo, están facultados para autorizar la salida y/o venta de panes, pays y pasteles.
- El Director General es la única persona facultada para decidir lo que se hace con el producto cuando se realiza una devolución.

## 4. PERSONAL

### 4.1 NÚMERO DE TRABAJADORES

La empresa cuenta con aproximadamente 55 trabajadores entre administrativos y demás trabajadores que laboran allí.

El número de trabajadores puede incrementarse temporalmente, ya que su producción no siempre es constante.



## 4. 2 TAREAS QUE DESEMPEÑAN

A continuación se mencionan a las personas clave que participan dentro de los diferentes puestos que laboran dentro de esta empresa.

NOMBRE	OCUPACIÓN
C.P. Manuel Gutierrez Rivera	Director general
C.P. Maria Romero Renteria	Encargada del area de administración y contabilidad
Lic. Gustavo Martinez Guzman	Ventas
Sr. Javier Ibarra	Comisionista
Ricardo Hernández	Auxiliar contable Ayuda a realizar labores relacionadas con recursos humanos y nomina
Jorge García Rosales	Auxiliar contable Realiza labores correspondientes a inventarios y proveedores
Martha Yolanda Amador	Secretaria y recepcionista
Paula Aguilar Saenz	Pedidos, facturación y cancelaciones
Sr. Ramon Montaña Barrientos	Encargado de embarques
Ana Leonor Fernandez Ruiz	Auxiliar de embarques
Sr. Rodolfo Garduño Olmedo	Encargado del departamento de producción en el turno matutino
Sr. Armando Acevez Rodriguez	Encargado del departamento de producción en el turno vespertino
Sr. Jaime Noloasco	Encargado de realizar las labores de cobranza
Sra. Susana	Encargada de compras y almacen de materias primas
Raymundo Pérez Valle	Encargado del área de pastelería
Pablo Garcia Juarez	Auxiliar en el área de pastelería
Eduardo Cardenas Jimenez	Encargado del área de franceseros
Clemente Mena Gonzalez	Encargado del área de biscocheros
Amado Correa Fernández	Encargado de mantenimiento

## 5. FORMA EN QUE SE MANEJA LA INFORMACIÓN

En esta empresa no existe una forma definida de manejar la información, es decir, esta no es cien por ciento de forma horizontal o vertical, ya que por lo regular no existe comunicación entre los departamentos.

En una encuesta realizada a los trabajadores acerca de si sabían quien era su jefe inmediato, y a quien acudían en caso de que se les presentará alguna eventualidad - entre otras -, se encontró que; algunas personas de una la misma área diferían al contestar, demostrando que aun cuando la mayoría de las personas sabían quien era su jefe inmediato no respetaban jerarquías, lo que deja ver que, en cierta forma, esto es uno de los factores por lo que no hay una correcta comunicación entre los departamentos.

Otro problema que existe en la forma en que se maneja la información es que, cuando se da una orden o una instrucción, casi siempre se hace de manera verbal, lo que implica que a falta de algo escrito, se pueda omitir, olvidar, entender mal o simplemente no hacerse responsable de su seguimiento y/o resultados.

Por lo tanto, como podemos ver, la falta de comunicación y/o si la información no se recibe adecuadamente, hace a estos factores una de las causas por las que la empresa no funciona bien.

## II ADMINISTRACIÓN

1. CONTABILIDAD

1. 1 BALANCE GENERAL

FANADERIA Y PASTERERIA "X", S. A. DE C. V. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998	
ACTIVO	PASIVO
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>PASIVO CIRCULANTE</b>
BANCOS	PROVEEDORES
886,534.95	349,879.17
CLIENTES	ACREEDORES DIVERSOS
174,922.31	935,225.11
DEUDORES DIVERSOS	IMPUESTOS POR PAGAR
115,325.53	386,013.87
INVENTARIOS	
346,350.72	1,671,118.15
IVA POR ACREDITAR	
1,526,754.17	
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>PASIVO FIJO</b>
MOB. Y EQUIPO DE OFNA.	CUENTAS POR PAGAR A L.P.
58,780.52	247,500.00
1,152,508.92	247,500.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	
14,543.08	
EQUIPO DE COMPUTO	TOTAL PASIVO
57,415.19	1,918,618.15
EQUIPO DE LABORATORIO	
38,848.75	
EQUIPO DE REPARTO	
1,322,096.46	
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>CAPITAL</b>
GASTOS DE INSTALACION	CAPITAL SOCIAL
269,750.02	2,510,936.00
PAGOS ANTICIPADOS	APORTACION PARA FUTUROS
143,335.43	1,146,904.08
413,085.45	AUMENTOS DE CAPITAL
	-1,118,516.08
	RESULTADO DE EJERC. ANTERIORES
	-1,196,008.07
	1,343,317.93
<b>SUMA ACTIVO</b>	<b>SUMA PASIVO Y CAPITAL</b>
3,261,936.08	3,261,936.08

CONTADOR GENERAL

DIRECTOR GENERAL

## 1. 2 ESTADO DE RESULTADOS

PANADERÍA Y PASTELERÍA "X", S. A. DE C. V.		
ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998		
VENTAS	3,980,273.34	
DEVOL. SOBRE VENTAS	<u>62,160.86</u>	
VENTAS NETAS		3,918,112.48
COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO	3,195,927.41	3,195,927.41
UTILIDAD BRUTA		722,185.07
GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1,166,234.90	
GASTOS DE VENTA	<u>688,399.13</u>	1,854,634.03
UTILIDAD EN OPERACIÓN		-1,132,448.96
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO		
OTROS INGRESOS Y GASTOS	64,450.68	
OTROS PRODUCTOS	<u>891.57</u>	63,559.11
UTILIDAD NETA		<u>-1,196,008.07</u>

ATENTAMENTE

---

 CONTADOR GENERAL

---

 DIRECTOR GENERAL

## 2. RECURSOS HUMANOS

### 2.1 CONTRATACIONES

Las contrataciones son funciones propias del departamento de recursos humanos, sin embargo en esta empresa se llevan a cabo de la siguiente manera:

Cuando se requiere personal del área de producción el encargado de elaborar el perfil solicitado es el Sr. Rodolfo Garduño el cual, si es necesario, lo realiza con la ayuda del encargado del área a fin.

El Sr. Rodolfo realiza todos los pasos correspondientes para la contratación de los nuevos trabajadores.

En el área administrativa la C. P. María Romero es la encargada de elaborar el perfil del trabajador, así como de entrevistar a los interesados y seleccionar al indicado.

### 2.2 CAPACITACIÓN

La capacitación en el área de producción es casi nula, ya que por lo regular solo se le da solo una introducción al trabajador de las tareas que va a desempeñar dentro de la empresa, se le indica el manejo de la maquinaria y equipo que va a utilizar para evitar accidentes, y prácticamente se le enseña u orienta en la marcha, es decir, sus propios compañeros de trabajo se encargarán de eso.

Cuando se elabora el perfil del trabajador para el área administrativa se solicita personal con experiencia y conocimiento en el ramo, - con capacitación previa -.

### 2.3 SUELDOS

Esta empresa tiene registrados en nómina a 45 personas aproximadamente, entre administrativos y demás empleados. Solo tres de estas personas cuentan con base en la empresa, los demás trabajadores, aun cuando ya lleven más de un año laborando en ella están bajo contrato por tiempo limitado y solo se les va reanudando.

Hay dos personas que cobran por honorarios, que son el director general y el encargado de ventas, ambos reciben los sueldos mas altos de esta empresa, y son de \$7,000.00 para el primero y de \$4,000.00 para el segundo en promedio quincenales.

Los demás administrativos por lo regular reciben sueldos que van de \$2,500.00 hasta los \$1,200.00 para los encargados y para los auxiliares es de \$ 750.00 en promedio quincenales.

Para los encargados de cada área de producción el pago es semanal y este es de \$670.00 en promedio, para los demás trabajadores los sueldos son muy variados, van de \$400.00 a \$210.00.

En esta empresa he podido conocer - por los mismos trabajadores - que hay un gran descontento en cuanto al salario que reciben.

También es conocido que no les pagan a tiempo o les pagan por partes, un ejemplo de ello fue el pasado mes de diciembre, un día antes de año nuevo, el director reunió a todos los trabajadores para decirles que sus clientes no les habían pagado a tiempo y por lo tanto no iba a poder pagarles hasta la semana siguiente, esto origino obviamente un gran descontento por parte de todos.

Esta situación no es nueva para los trabajadores, de hecho, podría decirse que ya se hizo costumbre. Muchos soportan esto porque realmente necesitan el trabajo, pero su inconformidad se ve reflejada en la falta de interés en realizar bien sus labores, por que ha decir de ellos "para que si de todos modos no nos pagan bien".

Mientras, esta situación esta generando pérdidas para la empresa por que esa apatía al realizar el trabajo y la falta de seriedad en el cumplimiento de obligaciones como el pagar a tiempo, perjudica a todos, ya que el desperdicio de materias primas y descuido de sus instrumentos de trabajo genera gastos para la empresa.

## 2. 4 PRESTACIONES

Prácticamente no tienen prestaciones extras a las comprendidas por la ley, solo por disposición de la empresa se les concede a todo el personal que labore allí, un descuento por igual del 20 % en la compra de productos que la empresa produce, el cual se les descuenta de su sueldo o se paga en efectivo.

### III PRODUCCIÓN



## 1. PROCESO DE PRODUCCIÓN

La producción es en base a los pedidos de los clientes, del departamento de pedidos se pasa un programa de producción al área correspondiente en donde especifica que tipo de producto quiere, la cantidad y la hora a la que debe estar ya listo.

El encargado del área es el responsable de planear todo lo que se va a necesitar para la elaboración de los pedidos y por medio de un vale solicitar las materias primas necesarias al almacén.

### 1.1 PASTERERÍA

El encargado de pastelería debe limpiar su mesa de trabajo, identificar los ingredientes que necesitará para la producción de los productos solicitados, en cuanto a variedad de materias primas, cantidad y elementos necesarios para su elaboración, estas se solicitan en el almacén, y después se procede a pesar, integrar y mezclar los ingredientes, lo obtenido se pone en el molde deseado previamente preparado, se hornea y se deja enfriar.

Se prepara la cobertura y relleno que se va a necesitar, y para los pasteles y pays, la base que se va a utilizar, ya que por lo regular se tiene que forrar con papel aluminio, y los domos en que se va a colocar el producto final, en el caso de las galletas, si el cliente lo solicita se empaqueta con bobina.

Los pasteles y pays terminados se llevan a la cámara de enfriamiento hasta su salida.

### 1.2 PAN BIZCOCHO

La producción en esta área esta basada básicamente en un programa diario en el cual se especifica la cantidad y variedad de pan que sus clientes solicitan, aunque también elaboran la producción de pedidos extra.

Al igual que en el área de pastelería se debe identificar y solicitar las materias primas necesarias, después se integran y se mezclan los ingredientes para obtener así el tipo de masa que se necesita - existe varios tipos de masas dependiendo el pan que se vaya a elaborar -, y por lo regular estas siempre se tienen que dejar reposar, lo que hace una necesidad el recibir con suficiente anticipación el programa de producción.

Se le da forma a la masa o pasta para obtener así las diferentes variedades de pan, se colocan en charolas, se decoran o barnizan

dependiendo de la clase de pan, se hornean, se dejan enfriar y se procede a empacarlo con bobina para su reparto.

### 1.3 PAN FRANCÉS

En esta área se siguen los mismos procedimientos hasta obtener la masa deseada, después se le da la forma que se requiera, se coloca en charolas y se hornea en un horno especial a base de vapor.

Las masas que se utilizan en esta área también necesitan reposar durante un tiempo, por lo que en ocasiones - tomando en cuenta la producción programada - los encargados de un turno dejan masa en la cámara de enfriamiento para que cuando llegue el otro turno la utilice y así sucesivamente.

Después de que el pan sale del horno y se deja enfriar prácticamente ya esta listo, pues por lo regular no requiere de empaquetado, se entrega en bolsas de plástico.

### 1.4 EMPAQUE

En esta área se empaca todo el pan que se requiera utilizando bobina (papel celofán).

Se coloca el pan en el riel de la máquina, este va avanzando hasta llegar a la parte en donde se cubre con la bobina y esta se sella a base de calor - este trabajo se hace casi manualmente - después se tiene que verificar que el pan haya quedado perfectamente cubierto por la bobina, sellado, con aire y sin daño alguno en su presentación. Si se utiliza bobina impresa con la marca que la panadería utiliza - como requerimiento de algunos de sus clientes - está debe quedar perfectamente centrada, con la fecha de caducidad e ingredientes utilizados impresos al reverso.

Finalmente el pan empaquetado será acomodado en cajas para su traslado a su destino.

## 2. CALIDAD DEL PRODUCTO

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO	CAUSAS POR LAS QUE LA CALIDAD DEL PRODUCTO EN ESTA EMPRESA ES VARIABLE

MATERIAS PRIMAS	<p>Por lo regular son de primera calidad, aunque en ocasiones por cuestiones de dinero - no se cuenta con el capital necesario para comprar materias primas de primera - se tiene que comprar otras de una calidad inferior, lo cual ocasiona que los productos no puedan mantener siempre su calidad.</p> <p>Otro factor es en especial la calidad de la harina, ya que los panaderos dicen que esta puede hacer variar considerablemente el producto, pues esta necesita de un reposo o maduración.</p>
FACTOR HUMANO	<p>La calidad en cuanto al sabor y al tamaño depende en gran parte de los trabajadores, dado que la empresa no cuenta con una fórmula estandarizada para la producción de panes y pasteles, esta queda a merced de los conocimientos del trabajador y la habilidad de ellos, ya que este es un trabajo prácticamente artesanal, y por lo tanto si se comete algún error humano en el proceso de identificar (se equivoca de ingredientes), mezclar (la masa no alcanza el punto óptimo), reposar (se fermenta demasiado o no se le da el tiempo necesario de reposo), darle forma (poca maleabilidad de la masa), hornear (que el pan quede crudo o se queme) puede traer como consecuencias, un pan con tamaño normal pero con un peso inferior al que debe de cumplir, un pan pequeño pero con el peso pactado, un pan deforme, entre otros.</p>
HIGIENE AL ELABORARLO	<p>Existe un gran cuidado en tratar de mantener el área de producción lo más limpia posible, pero no se tiene la precaución necesaria para obligar a los trabajadores y/o a toda persona ajena a esta área a usar correctamente los aditamentos necesarios para ingresar a está, por ejemplo, no existe el uso adecuado de la cofia por parte de los trabajadores y por parte de los directivos y demás personal ajeno a esta ni siquiera hacen uso de ella, y esto puede ocasionar que el pan se vea alterado con cabellos, otro factor que puede hacer ver el producto como antihigiénico es el aseo adecuado de las charolas, pues estas no se lavan, se limpian con una espátula con la cual se remueven los residuos de pan, y si no se hace adecuadamente ocasiona que el pan se vea sucio.</p>

EMPAQUE	La presentación final también depende de las personas que lo empaquen, ellos tienen que tener cuidado de que el pan no se maltrate en este proceso, es decir que este no se corte, se deforme al maneobrarlo, que la bobina quede perfectamente sellada y con aire en su interior, que no se aplaste, si se utiliza bobina impresa con la marca del pan, que esta quede bien centrada, todo esto con el fin de que el cliente pueda recibir un producto con buena presentación.
OTROS FACTORES	Otros factores que influyen en la calidad del producto pueden ser el la temperatura en el medio ambiente, pues esto puede hacer variar la cantidad de ingredientes utilizados - estos pueden aumentar o disminuir dependiendo de si hace frío o calor -. Por último, si el pan y los pasteles ya empacados y listos para su salida han reunido las características necesarias para cumplir con una cierta calidad, y al cargar las camionetas para surtir los pedidos o en el trayecto de la entrega se aplasta o maltrata, todo lo anterior será casi en vano, ya que el cliente pide un producto de agradable sabor, tamaño deseado y buena presentación.

La calidad de los productos que se elaboran en esta empresa podría decirse que no es constante, y que nadie se hace cien por ciento responsable cuando esta no se cumple, siempre existe alguna justificación o pretexto, por ejemplo, si el producto baja su calidad en sabor o consistencia, los trabajadores pueden decir que es por la calidad de las materias primas que se les asignan, si es por la presentación final, se puede decir que se falló al empacarlo, etc.

También se puede observar que es por la falta de conocimientos en el ramo que existe por parte de los mandos superiores, por lo que no pueden identificar o detectar siempre cuando y por que se tiene un problema de calidad.

### 3. APROVECHAMIENTO DEL ÁREA DE TRABAJO

#### 3.1 ESPACIO NECESARIO PARA EFECTUAR LAS LABORES

La empresa cuenta con un espacio muy amplio para efectuar las labores de producción, tiene la separación suficiente para maniobrar bien

con los carros para poner las charolas del pan, etc. pero aun cuando si se aprovechan eficientemente, se podría hacer mejoras para aprovecharlo mejor.

Su gran espacio permite a la empresa el reacomodo de la planta en caso de que aumente la producción, es decir, la hace flexible en su uso.

### 3. 2 TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

Como ya se menciono el lugar de trabajo es muy amplio y es flexible para reacomodarlo, sin embargo, actualmente este espacio no esta planeado correctamente para la reducción de tiempos y movimientos en las labores de producción.

## 4. HIGIENE

Esta empresa, por lo regular se esmera en mantener su lugar de trabajo limpio, cuenta con personal de limpieza encargado para esto a los cuales se les proporcionan los aditamentos y materiales necesarios.

### 4.1 LINEAMIENTOS QUE SE TIENEN PARA CUMPLIR CON LA HIGIENE

En esta empresa se tiene una serie de lineamientos para cumplir con la higiene, cuyas medidas sanitarias son:

- Traer las manos limpias con uñas recortadas al ras y libres de pintura y esmalte, evitar que traigan joyas, adornos u otros objetos que puedan desprenderse y caer al producto, así como beber, fumar, comer, etc.
- El personal que manipula materiales y equipo de proceso debe utilizar cubre pelo, cubre boca, uniforme blanco el cual consiste en : pantalón o falda, filipina o bata, mandil de tela ahulado así como zapatos propios para el área, guantes, etc.
- Deben existir letreros que adviertan la prohibición de la entrada y tránsito de visitantes sin bata y equipo de seguridad apropiados.
- Los pisos, rampas (anti-derrapantes), pasillos y escaleras, después del aseo se deben mantener secos.
- Deben existir separaciones físicas entre las áreas de oficina, recepción, almacenes, producción, comedor y servicios sanitarios.
- Los baños tienen que contar con agua corriente y regaderas con agua caliente para el aseo del personal encontrándose los sanitarios, mingitorios y lavabos siempre limpios y desinfectados, con su papel higiénico, jabón sanitizante, toallas desechables, depósitos de basura y

contar con letreros alusivos que recuerdan al personal que deben lavarse las manos después de ir al baño.

- Se deben practicar procedimientos específicos para garantizar la potabilidad del agua que estará en contacto con el producto o superficie.
- Debe existir una zona destinada exclusivamente para el depósito temporal de los desechos, mismos que se colocan en tambos cubiertos y específicos para el fin.
- Los equipos y utensilios que se empleen en la elaboración de los productos deben estar libres de sustancias tóxicas, olores y sabores desagradables.
- Los almacenes deben encontrarse siempre limpios, ordenados, secos y sin evidencia de fauna nociva, las materias primas perecederas se deben mantener a una temperatura de 4 grados centígrados en una cámara de refrigeración, las áreas de almacenamiento de materia prima deben estar separadas de las áreas de almacenamiento de productos terminados.
- Las materias primas y productos terminados deben estar colocados sobre tarimas evitando el contacto con los pisos, paredes y techo.
- En relación a nuestro equipo de transporte las cajas de los vehículos deben encontrarse siempre limpias, secas y en general en buen estado.

En esta empresa estas medidas no siempre son llevadas a cabo en su totalidad.

Por ejemplo, aun cuando se sabe que es requerimiento para toda persona que labore dentro del área de producción o persona ajena a este departamento que desee ingresar a él usar cofia y cubre boca, esto no se cumple al cien por ciento, el personal de producción usa cofia pero la mayoría de las personas no la usa correctamente ya que su fin es el de cubrir completamente la cabellera para evitar que caega cabellos en el producto y tanto los supervisores como personas ajenas a este departamento no usan cofia ni ningun otro aditamento necesario para ingresar a dicha área.

Solo cuando se espera visita de algún cliente para futuras licitaciones se cumple con esta norma de higiene y se le asigna a cada trabajador del área de producción su respectivo cubre boca y cofia también se les dice que deben de asistir lo más limpios y bien vestidos posible con la ropa de trabajo que por lo regular debe ser blanca, al entra a la empresa se le asigna a toda persona que vaya a ingresar al área de producción un cubre boca y una cofia, esto actualmente lo asigna el personal de vigilancia en turno.

#### 4. 1. 1 ÁREA DE PRODUCCIÓN RESTRINGIDA PARA MANTENER LAS CONDICIONES DE HIGIENE ADECUADAS

El área de producción no esta restringida o bien delimitada por anuncios o líneas de división que indiquen exactamente en donde empieza a ser área no permitida para el acceso de cualquier persona, lo cual hace que personas ajenas a ese departamento puedan ingresar fácilmente sin ninguna medida especial de higiene y seguridad.

#### 4. 1. 2 AVISOS EN EL ÁREA DE TRABAJO

Existen algunos letreros preventivos en el área de trabajo, indican que es el área de producción y por lo tanto, que deben utilizar los (aditamentos) necesarios y en algunas ocasiones avisan si existe peligro en un lugar, pero como anteriormente se menciono como esta área no esta correctamente seccionada el personal parece no tomar en cuenta estos letreros.

### 5. SEGURIDAD

#### 5. 1 ÁREA DE TRABAJO SEGURA

No todas las áreas de la empresa son seguras, los principales peligros - y de hecho ya se han registrado algunos accidentes - son:

Cerca de los hornos. En el horno no. 5 se suscito un accidente, un francesero resbalo en la rampa de la entrada del horno que esta cubierta de aluminio y tenia agua acumulada por una falla que este tenia, quemándose cara y manos al tratar de detenerse y por el calor que el horno emana, y han sucedido otros con menor importancia, en los otros hornos.

La máquina empacadora también representa un riesgo y peor aun si la maneja una persona que no tenga la habilidad necesaria para ello.

En una ocasión una persona se quemó y cortó - no totalmente - unos dedos por que se distrajo al momento de estar empaquetando y metió la mano en donde la máquina sella la bobina.

#### 5. 2 CONOCIMIENTO DE LOS PELIGROS O RIESGOS QUE PUDIERAN HABER EN ESA ÁREA

Si se tiene conocimiento de los riesgos que pueden haber en el área de producción, sin embargo, los accidentes que se han suscitado han sido por falta de acciones para evitarlos, por parte de los encargados y de los mismos trabajadores.

### 5.3 ANUNCIOS O CARTELES INFORMATIVOS

Si existen algunos carteles informativos que anuncian las áreas de peligro, pero en ocasiones no se toman en cuenta.

## 6. MAQUINARIA Y EQUIPO

La empresa tiene en existencia una gran cantidad de maquinaria y equipo, aun que por lo regular esta está descompuesta.

### 6.1 MAQUINARIA Y EQUIPO CON EL QUE CUENTA LA EMPRESA

Actualmente la empresa cuenta con:

Nombre	Áreas en donde se utilizan			
	Almacén	Pastelería	Bizcocheros	Franceseros
Hornos		*	*	*
Batidoras		*	*	*
Cámara de refrigeración	*	*	*	*
Refrigerador		*		
Básculas	*	*	*	*
Mesas		*	*	*
Charolas	*	*	*	*
Carros para charolas		*	*	*
Empacadora			*	
Utensilios diversos		*	*	*

### 6.2 OBSOLETO, MODERNO O SIMPLEMENTE FUNCIONAL

Se podría considerar que la maquinaria y equipo de esta empresa es en general, simplemente funcional.

### 6.3 APROVECHAMIENTO EFECTIVO

No se aprovecha efectivamente toda la maquinaria y equipo, ya que existe un gran número de maquinaria que esta descompuesta.

Se esta desaprovechando y por falta de uso deteriorando algunos hornos y batidoras, e inclusive en ocasiones no se tiene la noción de la maquinaria y equipo en existencia, es el caso de un extractor de huevos -



el cual facilita enormemente el trabajo, ya que basta vaciarlos al extractor y sale perfectamente aprovechado al máximo la clara y la yema -, este se encontraba en existencia desde hace mucho tiempo pero tenía dañada la clavija y estaba arrumbado por allí, hasta que un encargado menciono que en su antiguo trabajo tenían uno, se acordaron de su existencia, el mismo trabajador tuvo que arreglarlo.

## 7. MANTENIMIENTO

### 7.1 PERSONA ENCARGADA

El Sr. Amado Correa Fernández es el encargado de dar mantenimiento a la maquinaria y equipo de la empresa.

### 7.2 CONOCIMIENTO EN EL ÁREA

Es mecánico industrial y sabe de plomería y electricidad, lleva trabajando 3 años para la empresa.

### 7.3 TIPO DE MANTENIMIENTO

Durante el tiempo que lleva trabajando en la empresa nunca ha dado mantenimiento preventivo ya que no cuenta con la herramienta necesaria para ello.

El ha tenido que traer su propia herramienta ya que - dice - no hay en existencia la necesaria para trabajar también - comenta - que no puede arreglar las máquinas que no funcionan porque sabe que si las desarma va a tener que comprar la(s) pieza(s) que no sirven y para ello necesita dinero, y que muchas veces no le dan para comprar ni compra la empresa un tornillo, tiene dos máquinas desarmadas por falta de refacciones y que hay otras que prefiere no desarmarlas porque sabe que así se van a quedar .

El Sr. Amado Correa tiene que ingeniárselas para utilizar, cuando se puede en lugar de las refacciones otras cosas que podrían servir como sustitutos en un momento dado aun cuando no es muy recomendable y tampoco seguro, pero así sale del problema por el momento aunque por lo mismo que esos sustitutos no son cien por ciento funcionales, se vuelven a descomponer, por ejemplo: ha tenido que poner alambres en lugar de fusibles cuando estos se funden.

Algunas veces ha hecho ver a los directivos que se necesita invertir dinero en mantenimiento. Si él arregla una maquina - comenta - saldría como en \$5,000 la compostura, pero les ha hecho ver que llamando a

otros técnicos la compostura saldría más cara, ya que las veces que han ido otros técnicos los presupuestos han sido de entre \$15, 000 hasta \$25, 000.

Los directivos a pesar de ver estos problemas no han decidido aportar dinero para las composturas.

Por lo que podemos ver que en sí el mantenimiento en esta empresa no es preventivo y en ocasiones tampoco correctivo.

## IV ALMACÉN

## 1. COMPRAS

Las compras se hacen a crédito que van desde 8 hasta 30 días y al contado.

Sus principales proveedores son:

Acidos orgánicos S. A. de C. V.  
Galliapan S. A. de C. V.  
Harinera Nacional S. A. de C. V.  
Tron Hermanos S. A. de C. V.  
Panipius S. A. de C. V.  
Basor S. A. de C. V.  
Surtidora Saborex S. A. de C. V.  
Dulcería Italiana S. A. de C. V.  
Molinera de México S. A. de C. V.  
Roberto Sotelo Orozco  
Juan Manuel Torres Ortiz  
Distribuciones Industriales  
Mejorpan S. A. de C. V.  
Rodex S. A. de C. V.  
Harinera la Asunción S. A. de C. V.  
Los Anicetos S. A. de C. V.  
Industria Mexicana de Alimentos  
Compañía Hidrogas Combustible  
Puratos de México S. A. de C. V.  
Altopro S. A. de C. V.  
Carrancedo Alimentos S. A. de C. V.  
Nutrigo S. A. de C. V.  
Gas Luxor S. A. de C. V.  
Alimentos de la Granja S. A. de C. V.  
Distribuidora Zafra S. A. de C. V.  
Walt Mart  
Agrigas S. A. de C. V.  
Lactoproductos la Loma S. A. de C. V.  
Gómez Robledo Ruben  
Agustín Caballero Badillo  
Ramón Pérez Rosales  
Crisofor Ricaño Bandala  
Mondragon Morales Ernesto  
Abasto Básico S. A. de C. V.  
Abastecedora Rutren S. A. de C. V.  
Buenabad Alcázar

Entre otros, ya que si no se tiene en existencia algún producto que se necesite con urgencia pueden ir a conseguirlo al mercado o tienda más cercana, lo cual implica que la compra se realice a un costo más elevado.

Como podemos ver esta empresa cuenta con una gran lista de proveedores y en ocasiones algunos de estos no son los más convenientes para la empresa.

Algunos de los problemas que tiene la empresa para efectuar sus compras son:

- No siempre pueden mantener a sus proveedores. Por lo regular la empresa se demora más del tiempo establecido en pagar.
- Compran materias a un precio más elevado. Algunos proveedores les dan un crédito más amplio, pero sus precios son más elevados y/o hacen compras de emergencia lo cual no les permite comparar anticipadamente el mejor precio en el mercado, además de que se hacen al contado.
- Falta de efectivo. En ocasiones la empresa no tiene efectivo para realizar compras de emergencia, ocasionando algunas veces demoras en la producción.

## 2. ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS

Este almacén está situado en un lugar amplio y cuenta con los aditamentos necesarios para el almacenamiento de las materias primas utilizadas, este lugar comparte espacio con una cámara de enfriamiento.

Funcionamiento del almacén de materias primas:

- El acceso a el almacén es restringido.
- No hay un horario estricto para surtir las materias primas requeridas. Estas son proporcionadas en cualquier momento, siempre y cuando se justifique su uso.

La encargada del almacén es prácticamente también la encargada de efectuar las compras, lo que ocasiona que a veces el almacén quede solo.

Funciones como almacén de la cámara de enfriamiento:

- Almacén de materias primas. Se guardan materias primas que requieran de refrigeración para mantenerlas en condiciones óptimas, tales como: Chantilly, leche, requesón, etc.

- Almacén de productos en proceso. Se guardan masas y pastas que necesiten de reposo, en especial si se quiere que su periodo de fermentación sea más lento porque se van a utilizar de un día para otro o para mantenerlas en condiciones óptimas.
- Productos terminados. Se requiere para guardar pasteles y pays, hasta su salida.

Como podemos ver la cámara de enfriamiento es un punto clave para las tres áreas de pastelería, pan francés y pan bizcocho. Esta cámara no está seccionada, por lo que a veces es un desorden, ya que las personas colocan las cosas en donde encuentren un espacio libre.

## 2. 1 MATERIAS PRIMAS

Nombre	Área en que se utiliza		
	Pastelería	Bizcocheros	Franceseros
Harinas	*	*	*
Aceites y grasas	*	*	*
Leche	*	*	
Crema	*	*	
Huevo	*	*	
Azúcar	*	*	*
Canela	*	*	
Chocolate	*	*	
Fruta en almibar	*	*	
Otros abarrotos	*	*	
Bobina		*	
Bolsas	*	*	*
Bases, tablas, domos	*		
Papel aluminio y encerado	*		

## 2. 2 INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS

No existe un buen control de los inventarios, ya que en ocasiones no hay en existencia algunas materias primas en cantidad o variedad necesarias, por lo cual no se puede disponer oportunamente de estas para poder hacer frente a las necesidades de producción, y esto origina problemas tales como: retraso en la producción, adquirirlas a un mayor precio, pérdida de tiempo, entre otros.

### 3. PRODUCTOS TERMINADOS

Los productos terminados por lo regular no requieren de almacenamiento. Estos son preparados para su distribución de la siguiente manera:

- El pan bizcocho ya terminado y empaquetado se coloca en cajas plásticas.
- El pan francés se coloca en bolsas de plástico o si es requerimiento del cliente se empaqueta.

Una vez realizado esto son colocados en una área especial que esta cerca de la entrada, que podría ser considerada como área de embarques.

- Los pasteles y pays, como antes se mencionó, se almacenan durante un corto tiempo en la cámara de refrigeración.

Solo en caso de que estos productos sean cancelados o rechazados permanecen más tiempo en la empresa, pero se busca darles salida.

V VENTAS



## 1. CLIENTES

Como clientes adjudicados a la venta de productos se tienen a Wings, Vips, Oxxo, tiendas de servicio del ISSSTE, así como a hospitales del D.D.F., hospitales como el 20 de noviembre, Secretaría de Seguridad Pública, Comedores de la Secretaría de Gobernación, DIF nacional y metropolitano, Comedores de los hospitales Mocel, ABC, hospital Inglés, etc.

Las necesidades de estos clientes, son diversas. Los clientes establecen sus políticas y reglas desde un principio, y las hacen respetar a como de lugar.

Se reciben continuamente quejas de ellos, siendo las más comunes:

- El producto llega en mal estado. Esta crudo, no tiene buena presentación, se agria rápidamente, etc.
- Los productos llegan tarde. En repetidas ocasiones los productos llegan mucho más tarde del tiempo asignado para su recepción, por lo que los clientes se niegan a recibirlo.
- El pan no llega completo.
- No se pueden comunicar a la empresa. El teléfono siempre esta ocupado, por lo que los pedidos no se pueden efectuar oportunamente.
- No se les surte todo el pedido. Por problemas de coordinación de tareas de la empresa en ocasiones no se produce, y por lo tanto, surte el pedido completo a los clientes, ya sea por que no se elaboro, o por que no se les aviso oportunamente a los encargados de distribución, por lo que no se envía junto con la otra entrega

## 2. EXPENDIO

Hay dos turnos, cada turno se encarga de elaborar la relación de cuantos panes se venden al día y en base a eso elaborar el pedido para abastecer el expendio, llevar una relación del pan que los trabajadores piden al día, ya que ellos tienen por política de la empresa derecho a 2 piezas de pan al día (solo en el horario establecido y sin derecho a sacarlo de la empresa ya que este es solo para su consumo allí), reciben pedidos que se hacen por medio del expendio, así como las devoluciones que se hagan del producto y se encargan también de mantener limpia su área de trabajo.

Cuando hay devoluciones de pedidos, se les busca dar salida por medio del expendio y en ocasiones se ponen promociones, tales como: el bolillo, baguette, telera, se vende al 2 x 1 al igual que otras piezas que tenga mala presentación.

El expendio no es un lugar atractivo ni muy visible para los clientes ya que cuenta solo con una pequeña abertura enrejada para la atención al público, y una puerta con la que tiene acceso a las instalaciones del lado contrario a esta reja.

El expendio es parte del departamento de ventas, del cual el Lic. Gustavo Martínez es el encargado, pero en sí, a la persona que le entregan un reporte de lo vendido, así como el dinero que se genero por estas ventas es la Lic. María Romero y la persona a la que acuden para que les surta pan, este o no este debidamente programado es el Sr. Rodolfo Garduño.

Lo que hace al expendio ser otra área más en la que no se tiene bien definidas las jerarquías y en consecuencia tener algunos problemas, por ejemplo, que no se note cuando la persona encargada expendio pueda abandonar el lugar sin justificación alguna por mucho tiempo, quedando este solo, y origine que los clientes se vayan.

### 3. COMISIONISTAS

Actualmente la empresa cuenta con un solo comisionista - el Sr. Javier Ibarra - él cual es parte del departamento de ventas, se piensa en un futuro poder contratar más comisionistas para poder así contactar un mayor número de clientes, se planea tomar esta medida con el fin de que la empresa incremente el número de clientes y por ende su producción.

### 4. NUEVOS CLIENTES

Para contactar nuevos clientes, primero, se visitan personalmente a los representantes del área de adquisiciones a través de una cita concertada con muestras de pan dulce, pan blanco, pan integral, y en su caso también una muestra de galletas y pastelería, esto lo realizan el encargado del departamento de ventas Lic. Gustavo Martínez y un comisionista Sr. Javier Ibarra.

En relación a la difusión de los productos y visitas programadas a los futuros clientes se les entrega un catalogo con fotografías de los productos, así como fotografías de las instalaciones para hacerles ver la producción y la distribución del pan las 24hrs. del día, es así que al causar interés en los clientes ellos solicitan muestras de los productos.

Después se entrega un curriculum y relación dela variedad de dichos productos, por otro lado se anexa lista de precios, así como el gramaje del producto y la capacidad de producción y distribución del mismo.

Se reglamenta en coordinación con los encargados de determinada empresa para el horario de entrega del producto, haciendo nuevamente hincapié en que esta planta panificadora trabaja las 24 hrs. de los 365 días del año.

Finalmente, si es necesario, se adapta el horario de entrega a las necesidades del cliente y se fija la política de pago que por lo regular para el gobierno es a negociar de 30 días, y para empresas particulares es a 8 días.

## 5. PEDIDOS

Este departamento tiene muchas deficiencias en su funcionamiento y algunos ejemplos de ellas son:

- Falta de coordinación de las personas encargadas de él. De hecho, es el área en donde ha habido mayor altas y bajas de personal que labora ahí.
- Los pedidos no los toman solo las personas encargadas de esa área. La secretaría, los auxiliares administrativos y de embarques, el encargado de producción, las encargadas del expendio y en ocasiones hasta los choferes son personas que en ocasiones toman pedidos, anotándolos solo en el pedazo de papel más cercano a ellos por lo que si se les llega olvidar pasarlos al departamento correspondiente oportunamente, provoca desde demoras en la producción hasta la cancelación o molestia de los clientes.
- El elaborar el programa de pedidos es tardado. Se cuenta con programas de computo especiales para la captura de pedidos, sin embargo la mayor parte del trabajo primero se hace a base de papeleo y después esta información se captura, convirtiéndolo en un trámite muy tardado.
- Aceptan pedidos de última hora. Aceptan pedidos fuera del margen conocido por los clientes para ello, sin cargo extra.
- Aceptan la cancelación parcial o total de los pedidos el mismo día de la entrega sin cobrar comisión alguna.
- Los programas de producción no se pasan a tiempo a sus respectivas áreas.

### 5.1 PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN

Algunos ejemplos de los programas de producción que se manejan en esta empresa son:

- Programa de bizcocheros (ver cuadro no. 1)
- Programa de franceseros turno matutino (ver cuadro no. 2)

PANADERIA Y PASTERIA "X" S. A. DE C. V.

BISCOCHEROS

PRODUCCION PARA EL DIA:

30 08 98

AUTORIZO:

ARMANDO R.

ELABORAR EL DIA:

30 08 98

HOSPITAL

SPA.

REST.

LA

WINGS

ISSITE

MOISES

CANELA

31

EXPENDIO

LUNCH

SERRATO

TOTAL

CAJETAL

VARIEDADES	DIF.	GOR.	ABC	SOIS	REMEDIOS	ANTONIO	FUENTE	WINGS	ISSITE	MOISES	CANELA	31	EXPENDIO	LUNCH	SERRATO	TOTAL
CUADRO FEITE																
OREJAS	40	5							30							75
OREJAS DE CHOCOLATE	200	5				1			20							208
MAGDALENAS	35															55
BESOS	35	5														40
CUERNOS	35					1			50							86
CONCHAS 2/CLASES	50	10				2			70							132
POLVORON 3/CLASES	195	5							10							210
NOVIAS	35	5							25							65
COBBATAS	35								30							65
REBANADAS /MANT.	35								30							65
PIEDRAS																
BANDERILLAS		5							30							35
LADRILLOS																
COCOTES	35								30							65
SENITAS	35	5							40							80
CHINOS	35	5				1			40							81
MANTEGADAS C/NUEZ	35								40							75
MEDIA NOCHE				100												100
DONAS SURTIDAS	35						1									36
DONAS DE AZUCAR	35															35
OJOS DE BUEY	35	5				1			40							81
EMPANADAS /MERM.							1									1
BISQUETS	35							150	40							225
BIGOTES	35								40							75
TRENZAS	35	5							40							80
TACOS							1		35							36
PAN CANELA SURT.							1		30							31
CALVOS									35							35
CHILINDRINAS	35								35							70
HOJALDRAS	140								35							195
ROLES	40								40							80
HIDOS									35							35
PAN TAPADO																
EMPANADA DE POLLO	5															5
EMPANADA DE QUESO C/ PINA																
CUERNITOS 40 G.																
TOTALES:	1285	80	100				10	150	850							2455

OBSERVACIONES:

CUADRO No. 1

PANADERIA Y PASTERERIA "X" S. A. DE C. V.

PRODUCCION PARA EL DIA: 30 08 98

AUTORIZO:

ARMANDO R.

FRANCESEROS, MATUTINO

ELAB. EL DIA:

30 08 98

VARIETADES	DIF	10:00 CAMB.	10:00 Proper Meis	Moises	11:00 Cafetal	9:00 Expendio	16:00 Cafetal	Azucar	11:00 Canela	TOTAL
BOLLO 35 G.										
BOLLO 40 G.		350								
BOLLO 40 G. /AJONJ.										
BOLLO 50 G.										
BOLLO 70 G.	20									
BOLLO INTEGRAL 70 G.										
TELERA 40 G.										
TELERA 40 G. /AJONJ.										20
TELERA 65 G.										
TELERA 70 G.										
TELERA C/A 70 G.										
TELERA 80 G.										
TELERA 80 G. /AJONJ.										
TELERA 100 G.										
TELERA 100 G. /AJONJ.										
BAGUETTE 40 G. /AJONJ.										
BAG. INTEGRAL 45 G.										
BAGUETTE 50 G. /AJONJ.										
BAGUETTE 70 G.										
BAGUETTE 65 G. /AJONJ.										
BAGUETTE 210 G. /AJONJ.										
BAG. DE CENTENO 210 G.										
BAGUETTE 360 G. /AJONJ.										
BONETTE 40 G. /AJONJ.										
BONETTE 50 G. /AJONJ.										
CAMPESINO 40 G. /AJONJ.										
CAMPESINO 70 G. /AJONJ.										
PAMBAZO 40 G.										
PAMBAZO 70 G.										
ESPANOL 65 G.										
LIGERO 40 G.										
CENTENO 40 G.										
BOLINTE 70 G.										
TOTALES:	20	350								
OBSERVACIONES:										
		250 INSURGENTES								
		100 POLANCO								370

PANADERIA Y PASTERIA "X" S. A. DE C. V.

FRANCISEROS:

NOCTURNO

PRODUCCION PARA EL DIA: 30 08 98

AUTORIZO: ARMANDO R.

ELABORAR EL DIA: SABADO 29 08 98

VARIADADE	DIF	GOB.	ARTURO PEREZ	ADAN CHAVEZ	ROSA SOLIS	CAMB. TORTAS	LOOCAS LA FUENTE	REST. ANTONIO	CANELA	SRA REMEDIOS	CAREAL ST	SIMON BOLIVAR	REST. DALLAS	EXPENDIO	ALFREDO SERRATO	MAMA CONCHA	AUDIO MASTER	MOSER	POLIS	RADIO HOSP. ABC	TOTAL	
BOILLO 35 G.																						
BOILLO 25 G./AJONJ.																						
BOILLO 40 G./AJONJ.																						
BOILLO 50 G.																						
BOILLO 70 G.	1033	150																				1183
BOILLO INTEGRAL 70 G.																						
TELERA 40 G.																						
TELERA 40 G./AJONJ.																						
TELERA 65 G.																						
TELERA 79 G.	15								100												50	165
TELERA 70 G./AJONJ.									-100													-100
TELERA 80 G.																						
TELERA 80 G./AJONJ.																						
TELERA 100 G.																						
TELERA 100 G./AJONJ.																						
BAGUETE 40 G./AJONJ.																						
BAG INTEGRAL 45 G.																						
BAGUETE 50 G.																						
BAGUETE 50 G./AJONJ.																						
BAGUETE 65 G./AJONJ.																						
BAGUETE 70 G./AJONJ.																						
BAGUETE 65 G./AJONJ.							40															40
BAGUETE 210 G./AJONJ.																						
BAGUETE 100 G./AJONJ.																						
BAGUETE 360 G./AJONJ.																						
BOLETTE 40 G./AJONJ.																						
BOLETTE 50 G.																						
BOLETTE 50 G./AJONJ.																						
CAMPESINO 40 G./AJONJ.																						
CAMPESINO 70 G./AJONJ.																						
BOLETTE 30 G./AJONJ.																						
PAMBALO 70 G.																						
ESPANOL 65 G.																						
LIGERO 40 G.																						
CENTENO 210 G.																						
BOLETTE 70 G.																						
TOTALES:	1048	150					40														275	1513

OBSERVACIONES:

- Programa de franceseros turno nocturno (ver cuadro no. 3)
- Programa de pastelería. Se maneja otro tipo de formato, el cual debe contener, el nombre del cliente que lo solicito, la fecha y hora en que se hizo el pedido, las especificaciones del o de los productos, así como la hora y lugar de entrega.

Como podemos ver existe un formato para elaborar el programa de producción para cada área, que funciona bien cuando los pedidos de los clientes están bien establecidos, no hay cancelaciones, ni cambio alguno. Pero todo se descontrola si se hacen cancelaciones o pedidos de último momento, pues como antes se mencionó el proceso correspondiente es muy tardado, ocasionando que si fue una cancelación, el producto de todas formas sea elaborado y en ocasiones hasta enviado y si fue un pedido, que este no se pase oportunamente al área correspondiente y no sea elaborado o se tenga un retraso en la elaboración.

Los encargados de cada área de producción se quejan frecuentemente por que la encargada de pedidos no se los notifica oportunamente o se los entrega en una simple hoja de cuaderno, que para ellos podría ser demasiado informal y carecer de validez alguna.

Como podemos ver, este departamento es un punto clave en las decisiones de producción y distribución de la empresa, por lo que su mal funcionamiento desata un descontrol total en estas.

## 6. DISTRIBUCIÓN

El departamento de embarques es el encargado de planear las rutas más convenientes para la distribución de los productos, basándose en los programas de producción que le son entregados por el departamento de pedidos.

Las principales rutas y número de productos que se envía son:

TIENDAS ISSSTE	CANTIDAD PROBABLE DE COMPRA	HORA EN QUE EMPIEZA A RECIBIR	TIEMPO PARA RECIBIR
SUCURSAL			
Salto del agua	250 pzas.	7:00 a.m.	2.5 hrs
ciudadela	200 pzas.	7:00 a.m.	2.5 hrs.
Vertíz	300 pzas.	7:00 a.m.	3 hrs.
Tacubaya	100 pzas.	10:00	1 hora

Xochimilco	100 pzas.	9:00 a.m.	1 hora
Villa coapa	300 pzas.	7:00 a.m.	3 hrs.
Santa Ana	100 pzas.	8:00 a.m.	1 hora
Coyoacan	100 pzas.	8:00 a.m.	1 hora

Zaragoza	400 pzas.	9:00 a.m.	3 hrs.
Ticomán	300 pzas.	8:30 a.m.	2.5 hrs.
Flores Magón	100 pzas.	9:00 a.m.	1 hora
Peluqueros	100 pzas.	9:00 a.m.	1 hora

Coruña	100 pzas.	8:00 a.m.	2 hrs.
Sadi carnot	100 pzas.	9:00 a.m.	2 hrs.
Melchor Ocampo	100 pzas.	9:00 a.m.	1 hora
Nápoles	50 pzas.	9:00 a.m.	2 hrs.
Doctores	150 pzas.	9:00 a.m.	1 hora

Tiendas OXXO Ruta 1, con 16 tiendas

Tiendas OXXO Ruta 2, con 13 tiendas

Como podemos ver, para las tiendas ISSSTE se tienen actualmente cuatro rutas más dos de las tiendas OXXO, son seis rutas en total para estos dos clientes.

Además se tienen otras tres rutas que siempre se han echo y son las siguientes:

1. Una ruta para el DIF en el sur, regresa y hace otra ruta para los WINGS, CAMBALACHE, TABLITAS, entre otras.
2. Otra ruta para SILVERIOS (CANELA, EXPENDIO NEGRO, LA LAMPARA CAFETAL) regresa y hace otra ruta para HOSPITAL MOCEL, WINGS CHAPULTEPEC, DIF TACUBA, regresa y hace una ruta más para CAMBALACHE POLANCO, WINGS CHAPULTEPEC, TABLITAS, entre otras.
3. La tercera ruta fija hace dos viajes, primero una a LECHERIA, regresa y va a SERVILUNCH, WINGS, TORTAS LOCAS, LA FUENTE, GOBERNACIÓN EN BUCARELI, entre otras.



## 6. 1 EQUIPO DE REPARTO

El equipo de reparto con el que cuenta esta empresa para la distribución de pedidos son las siguientes:

- Dos unidades NISSAN modelo 89 con capacidad de 1000 kg. cada una.
- Dos unidades NISSAN modelo 90 con capacidad de 1000 kg. cada una.
- Una camioneta DODGE tipo vanett modelo 76 con capacidad de 3 toneladas.

Las cuales aun cuando tienen una buena capacidad de carga no son utilizadas para llevar muchos productos porque no cuentan con divisiones necesarias para que estos productos se puedan acomodar mejor sin dañarlos, es decir, los productos son transportados en cajas de plástico, y no se pueden apilar muchas de estas porque deterioran el producto.

En ocasiones contratan fletes cuando la producción aumenta considerablemente.

Como podemos ver en esta empresa las rutas de distribución son bastantes y la capacidad de distribución es muy poca, lo cual origina que se tengan que hacer varios viajes en un mismo día, significando grandes costos para la empresa, ya que las unidades con las que esta cuenta son viejas, gastan mucha gasolina y se descomponen frecuentemente.

INFORMACIÓN DE SEMINARIOS  
DE LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES  
DE LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES

## VI DIAGNÓSTICO

## DIAGNÓSTICO

La empresa tiene problemas en su estructuración.

Sus áreas de actividad no están bien estructuradas, no hay una delimitación de funciones que permita conocer cuales son sus responsabilidades y que grado de autoridad se le confiere a cada persona que se encuentra en puestos clave.

### Planeación inadecuada.

La empresa no esta funcionando bien y vemos como punto inicial de ello la falta de planeación. No se tiene claramente establecido cual es su misión, metas a corto y a largo plazo, no hay políticas internas ni externas bien establecidas, lo cual origina que el trabajo no este dirigido hacia un mismo fin.

Además, la falta de planeación y control en la realización de las actividades provoca que no se puedan prever o actuar eficientemente en caso de alguna contingencia.

### Personal administrativo en exceso.

La empresa cuenta un gran número de trabajadores en el área administrativa, estos trabajadores realizan labores que podrían ser realizadas con por lo menos la mitad de ellos, siempre y cuando sepan manejar adecuadamente los programas y paquetes computacionales que la empresa tiene.

El trabajo se realiza casi de una manera burocrática, ya que entre realizar los pedidos, programar la producción, registrar las cancelaciones y para la distribución se efectúan una gran cantidad de pasos y entre ello existe el manejo de diversos formatos por escrito.

### Registro de pérdidas en el área contable.

Para mi en este punto, ha sido difícil de entender como es que una empresa puede sobrevivir en números rojos durante un tiempo prolongado.

Sin embargo, dado el análisis hecho a la empresa he podido darme cuenta de las principales causas que existen para que esta empresa tenga grandes pérdidas, y algunas de ellas son:

- Sus proveedores son demasiados, además de que existe una muy variable forma de pago - a la mayoría se le paga de contado, otros a 8, 15 y a 20 días - , mientras que ellos les conceden a sus clientes créditos de 8 a 30 días, y por lo regular sobre pasan este, provocando que la empresa no tenga la liquidez necesaria para solventar sus gastos y/o prioridades.
- Grandes gastos en papelería.

- Hay desperdicio de productos, ya que, por ejemplo en el área de pastelería el sobrante de los recortes que se hacen para elaborar los pasteles, se dice que se puede utilizar en panes como son la piedra y el ladrillo, -siempre y cuando esten en óptimas condiciones - pero la mayoría de las veces se tira a la basura, esto es a causa de la apatía de los trabajadores.
- Devoluciones sobre ventas, esto es a consecuencia de la falta de planeación, organización y control en general, ya que hay errores tales como: que la producción no se realice a tiempo y por lo tanto el pedido llegue retrasado, que se vaya a comprar pan a otro lado para cumplir con la entrega pero sin embargo esta no llegue a tiempo y genere su devolución y traiga como consecuencia que la panadería se quede con la producción - aunque tarde - pero que se elaboro más lo que se compro y después para compensar o tener contento al cliente elaboran pastelitos individuales para mandar como compensación.
- Gastos de distribución, ya que cuentan con camionetas de reparto viejas, las cuales general muchos gastos para ella, - gastos en gasolina, en reparación de las unidades, y por esto último no se tiene la disponibilidad de ellas todos los días -.
- Maquinaria y equipo en malas condiciones.

Por lo tanto, puedo decir que en esta empresa no existe una adecuada planeación, organización, dirección y control y que esto se ve reflejada en todas las partes que la integran, dando como resultado la gran cantidad en números rojos que aparecen en su estado de resultados.

## VII SUGERENCIAS

**227357****SUGERENCIAS**

Considero de gran importancia que la empresa reestructure su plan actual de trabajo.

Que asigne actividades claras y bien definidas a cada una de sus áreas.

Que especifique bien las relaciones de responsabilidad, autoridad y obligaciones entre las funciones y los puestos.

Con la finalidad de poder tener una mejor coordinación, respetar jerarquías, así como propiciar una comunicación entre departamentos, y así una vez puesto en claro cuales son las labores de cada uno en esa empresa, se podrá planear, organizar, dirigir y controlar todo de una mejor manera.

Con la comunicación que se propiciará se podrá tener conocimiento de las fuerzas y debilidades que la empresa tiene y así buscar nuevas estrategias para el buen funcionamiento de la empresa.

Establecer una misión interna clara y bien definida, lo cual permita al trabajador poder identificarse más con la empresa y sentirse realmente parte de ella, por así decirlo, "ponerse la camiseta", hacerle ver que es parte importante de ella y que el hacer las cosas bien y evitar al máximo los desperdicios beneficia a todos.

Establecer una misión externa clara y precisa, la cual de a los clientes la confianza y seguridad de que pueden encontrar en la empresa lo que ellos necesitan.

Darse cuenta de las capacidades de la empresa, hacerse responsable de pedidos que se este seguro se puedan cumplir con las condiciones en que este laborando la empresa en ese momento y planear las nuevas condiciones con bastante anticipación, es decir, no se debe de contar con maquinaria y equipo que este descompuesto como si estuviera disponible.

Hacer una evaluación de los clientes, conocer que tipo de clientes son los que realmente necesita la empresa, así como que zonas son las que más nos conviene abarcar, tomando en cuenta la capacidad de movilidad y distribución, la cantidad de productos que solicitan, la forma de pago, la frecuencia con que lo hacen, etc.

No hacer exactamente lo que el cliente diga si esto no es lo más conveniente para la empresa. Se dice que "al cliente lo que pida", sin embargo, yo creo que es importante respetar al cliente y brindarle lo mejor de nuestros productos y de nuestra atención, pero para ello debe de

quedar bien claro entre ambas partes que es lo que el pretende de nosotros y nosotros que podemos brindarles, esto puede ser por medio de políticas y/o reglas bien definidas, aun cuando estas se puedan ajustar si es conveniente a las perspectivas de ambos.

## CONCLUSIONES

La administración es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organización por pequeña que esta sea. Por lo que la ausencia de una buena administración, como podemos ver en el presente trabajo, origina una serie de problemas que son relevantes para la situación actual de la empresa.

Todos los departamentos de la empresa son importantes, se interrelacionan entre sí, por lo que la comunicación entre ellos es fundamental.

Como estudiante, el presente trabajo me permitió ampliar mi visión de lo que es en la práctica la administración, muchas veces se puede aprender, conociendo lo que no se debe de hacer, en que errores una empresa y un administrador nunca deben caer.



## BIBLIOGRAFÍA

"Fundamentos de administración"  
Münch Galindo y García Martínez  
Editorial Trillas  
Séptima reimpresión, marzo 1998

Revista  
"Emprendedores"  
Volumen IX No. 42  
Noviembre - Diciembre 1996