



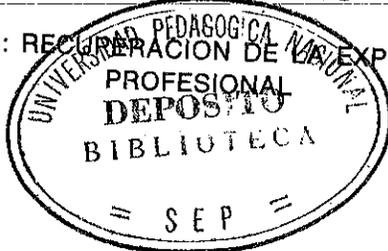
UNIVERSIDAD
PEDAGOGICA
NACIONAL

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

PROGRAMA ESTRATEGICO DE TITULACION PARA LOS
EGRESADOS DE LA LICENCIATURA ESCOLARIZADA PLAN
1979, UNIDAD AJUSCO

OPCION: RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA
PROFESIONAL



UNA PROPUESTA DE ESTRUCTURA
ADMINISTRATIVA ORGANIZACIONAL DE UNA
EMPRESA FAMILIAR.

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION
E D U C A T I V A**
P R E S E N T A :
MINERVA ELVIRA MEJIA ALVAREZ

DIRECTOR DE TESINA: PROFA. CLARA GONZALEZ GARCIA

MEXICO, D. F.

1998.

PCM 9/VI/98

A MIS PADRES

GRACIAS A USTEDES QUE ME DIERON LA VIDA, AL APOYO QUE ME BRINDAN Y A ESTE MOMENTO QUE PODEMOS DISFRUTARLO JUNTOS.

A TI CARLOS

QUE CONTIGO HE DISFRUTADO TANTOS MOMENTOS FELICES Y ME HAZ IMPULSADO PARA ESTE LOGRO GRACIAS TE AMO.

A TI PEQUEÑO AMOR

QUE AUN NO TE HE PODIDO DISFRUTAR PERO ERES LO QUE ME HA DADO FUERZAS PARA SEGUIR AQUI.

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1 ADMINISTRACIÓN Y CAPACITACIÓN 2

1.1	LA EMPRESA	3
1.2	ADMINISTRACIÓN	4
1.3	PROCESO ADMINISTRATIVO	7
1.4	PLANEACIÓN	8
1.5	ORGANIZACIÓN	9
1.6	DIRECCIÓN	10
1.7	CONTROL	11
1.7.1	CONTROL INTERNO	14
1.8	RECURSOS HUMANOS	16
1.9	CAPACITACIÓN	17
		18

CAPITULO 2 SITUACIÓN ACTUAL DE GRAVI DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS NEUMÁTICOS 19

2.1	SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA LLANTERA	20
2.2	ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA REPARADORA DE NEUMÁTICOS	22
2.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA MICRO EMPRESA GRAVI	23
2.4	OPERACIÓN COMERCIAL	25
2.5	POLÍTICAS Y CONTROLES CONTABLES	27
2.6	ENTORNO ECONÓMICO	28

CAPITULO 3 PROPUESTA: INSTRUMENTACIÓN DE CONTROLES 29

3.1	DEFINICIÓN DE NIVELES JERÁRQUICOS	30
3.1.1	FUNCIONES	32
3.2	CREACIÓN DE CAJA CHICA	34
3.2.1	ARQUEOS OBLIGATORIOS	36
3.3	REGISTRO CONTABLE A TRAVÉS DE UN EQUIPO COMPUTARIZADO (COI,SAE)	36
3.4	CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR Y CUENTAS POR PAGAR	37
3.5	CONTROL DE LOS TRABAJADORES A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN	39

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

41

43

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, dá a conocer el desarrollo económico y comercial de la empresa familiar denominada Gravi, S.A.; su evolución, su crecimiento y su estabilidad dentro del mercado.

Es por esto que se llevo a cabo un análisis y evaluación de la empresa, para saber cuales han sido sus logros y deficiencias, con el fin de detectar deficiencias o puntos susceptibles a mejorar o modificar, de donde se desarrollan propuestas que proporcionen beneficios a la misma.

Esta tesina consta de tres capítulos. El primero titulado administración y capacitación, hace referencia a la empresa con un ente, la administración y organización, como parte fundamental para el buen funcionamiento de cualquier ente económico, basandose en las teorías establecidas por diversos autores.

El segundo capítulo titulado, situación actual de Gravi distribidora de productos neumáticos; donde se hace mención de los orígenes de la empresa, su organización, las políticas y controles bajo las que se rige y el entorno económico en que se desarrolla. Dentro de éste capítulo, también se hace referencia a la situación de la Industria llantera; así como los antecedentes de la industria reparadora de neumáticos.

Por lo que respecta al tercer capítulo denominado propuesta: instrumentación de controles, se fundamenta en el planteamiento de propuestas y de una estructura orgánica, con el fin de que la empresa se conforme designando las funciones adecuadas, así como la propuesta de diversos controles e incluso la automatización de algunos de sus procesos.

CAPITULO I
ADMINISTRACIÓN Y CAPACITACIÓN

1.1 LA EMPRESA

"La empresa es un vínculo social, un conjunto de recursos puestos en acción para lograr un fin determinado, el objetivo de la empresa es producir y vender a cambio de una utilidad, bienes y servicios que satisfagan las necesidades y los deseos de la sociedad."¹

La empresa esta conformada por elementos principales para su desarrollo tales como:

Recursos Materiales.

Los bienes materiales de la empresa son las instalaciones adaptadas a la labor productiva (edificio), la maquinaria que ayuda a multiplicar la capacidad del trabajo humano.

Recursos Humanos

Los hombres son el elemento activo en la empresa, se clasifican según sus conocimientos.

Recursos Técnicos

Son herramientas o instrumentos auxiliares para coordinar otros recursos.

CLASIFICACIÓN

La empresa se clasifica en tres tipos:

Tipo Industrial

Su actividad principal es la producción de bienes mediante la extracción o transformación de materias primas y recursos naturales, entre estas podemos encontrar las agropecuarias cuya función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

Tipo Comercial

Su actividad es la intermediación entre el productor y el consumidor, mediante la compra-venta de productos terminados; estos artículos manufacturados son vendidos sin alteración alguna en su estructura, se compran a un precio determinado para ser vendidos a un precio mayor.

Tipo por Sector

-Mayoristas. Se caracterizan por la venta en gran escala en comparación a empresas mas pequeñas.

-Minoristas. Son empresas vendedoras de productos en pequeña escala directamente al consumidor.

¹ Arturo Albrand, Roberto Aguilar. Elementos Fundamentales de la Administración, P. 136

-Comisionistas. Es la venta de mercancía de distintos productores que les dan y obtienen una ganancia llamada comisión.

-Servicio. Brindan un servicio a la comunidad las cuales pueden ser lucrativas o no lucrativas.

Clasificación

Dependiendo del origen del capital, es decir la forma en que se haya aportado éste se pueden clasificar las empresas como:

Públicas.- Estas pertenecen al Estado, su objetivo es satisfacer las necesidades de tipo social.

Centralizadas.- Subordinadas jerárquicamente al ejecutivo de la unión unificando mando y ejecución.

Descentralizadas.- Desarrollan actividades que le competen al Estado, pero tiene su personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

Desconcentradas.- Tienen facultades de decisión limitada, administran su propio presupuesto sin ser independientes en su totalidad.

Estatales.- Pertenecen íntegramente al Estado con personalidad jurídica propia

Mixtas o paraestatales.- Participan el estado y particulares, simultáneamente, para producir bienes y servicios.

Privadas.- Se caracterizan porque el origen de su capital es propiedad de inversionistas particulares y privados, con finalidad lucrativa.

Magnitud de la empresa

Se refiere al tamaño de la empresa: pequeña mediana y grande. Sin embargo, actualmente se han agregado los términos micro y macro.

De esta manera es difícil generalizar este criterio, considerándose el tamaño de las empresas por su magnitud pueden ser:

Financiero

El tamaño de una empresa podrá ser determinado con apoyo en el monto de su capital.

Personal ocupado

Se considera a una empresa como pequeña, si contiene a un número menor de 250 empleados.

Producción

Se clasifican a las empresas de acuerdo con el grado de maquinización que se tiene para el proceso de producción.

Ventas

Este criterio es en relación al mercado que abastece la empresa y el monto de sus ventas

Criterio Nacional Financiera

Esta institución maneja un criterio muy razonable y útil para determinar el grado de tamaño de las empresas.

Cosidera que el tamaño de la empresa, esta en función del impacto e influencia dentro del grupo de empresas.

Consecuentemente la mediana, será la que tiene una forma de interpolación entre la grande y la pequeña.

Aspectos fundamentales

Toda empresa debe contemplar los principales aspectos que fundamentan su existencia al actuar en una sociedad.

Económico Es un aspecto fundamental y el primero en considerarse, siendo que la empresa produce bienes que satisfacen necesidades, provocando con ello una interacción económica dentro de un mercado que se encuentra sectorizado. Todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común el que hace que se coordinen: producir determinados bienes, o bien ciertos servicios los que por ser intangibles, resulta a veces difícil apreciar.

Jurídico Tratándose de empresas pertenecientes a una sociedad mercantil el aspecto económico no es absoluto, ya que es totalmente diferente que una empresa pertenezca a una persona física que sea a una persona moral. El fundamento de los aspectos jurídicos en la empresa está conformado por disposiciones constitucionales que garantizan derechos y reglamentos. Con ellos se establece que el aspecto jurídico debe ser parte de la empresa y considerado en todo momento.

Administrativo Puede decirse que la unidad de la empresa esta representada por la fuente común de decisiones finales que coordina las distintas actividades, para el logro del mismo fin.

Social Es un aspecto que considera que la convivencia repercute en la empresa y viceversa, es decir, la empresa influye en la sociedad y los individuos en el desarrollo de la misma, el cual será imposible sin este vínculo. Ya que existen intereses relacionados y el trabajo debe participar activamente en la empresa.

1.2 ADMINISTRACIÓN

Se denomina Administración a "El conjunto de principios, reglas y técnicas que permiten alcanzar eficazmente los objetivos establecidos por una persona o institución, en beneficio de la comunidad a que pertenece, del propio personal y de ella misma por medio del uso adecuado de los recursos de que dispone."²

OBJETIVO

La sociedad o la unión moral de hombres que sistemáticamente cooperan coordinando sus medios y recursos para lograr un bien comunitario se debe beneficiar con la actuación de la administración

FINALIDAD

La administración busca en forma directa la obtención de resultados con la máxima eficiencia, y aprovechando los recursos materiales la buena administración es la aplicación de reglas y técnicas para coordinarse todos los elementos en la forma más eficaz posible.

La administración siendo su carácter y aplicación universal, resulta definitiva su trascendencia en la vida del ser humano, consecuentemente lo es más para los grupos y para cualquier organismo económico-social. Al llegar a establecer una serie de principios métodos y procedimientos, buscando rapidez y efectividad, usualmente simplifica el trabajo.

La aplicación de una adecuada administración produce en forma directa una elevación en la productividad y en la eficacia de cualquier empresa.

La aplicación de los principios administrativos, contribuye al bien de una sociedad puesto que establece los parámetros para optimizar las relaciones humanas e incrementar fuentes de trabajo.

Se ha establecido que la administración es una técnica para lograr la máxima eficiencia de las funciones sociales, consecuentemente no puede haber administración fuera de una sociedad. Por lo mismo toda sociedad necesita de medios técnicos administrativos para desarrollar correctamente sus funciones.

² Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas Teoría y Práctica, P. 4

Se ha establecido que la administración es una técnica para lograr la máxima eficiencia de las funciones sociales, consecuentemente no puede haber administración fuera de una sociedad. Por lo mismo toda sociedad necesita de medios técnicos administrativos para desarrollar correctamente sus funciones.

Si partimos de la base de que las ciencias sociales requieren del apoyo técnico y de los medios que ofrece la administración para tener una coordinación de los propios medios y recursos que les permitan lograr los fines sociales

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el conjunto de etapas a través de las cuales se realiza la administración y que están interrelacionadas, formando un todo o cuerpo integral.

Cada una de las funciones administrativas es un ejercicio que contribuye a la administración, alcanzando la mejor coordinación cuando las personas observan la forma en que sus puestos contribuyen a alcanzar las metas de la empresa.

Las funciones de la administración pueden ser analizadas individualmente, pero en realidad los administradores descubren que la planeación, la organización, la dirección y el control, están integralmente relacionadas y no se pueden separar. Están interrelacionados por que el desempeño de una depende del desempeño de las otras, por lo que seccionar el proceso administrativo es prácticamente imposible.

A esta fecha no ha habido ideas nuevas o conclusiones de alguna investigación o técnica que no pueda ser identificada rápidamente dentro de alguna de las clasificaciones ya conocidas. Por esta razón, las áreas funcionales básicas de la administración que se han seleccionado y aceptado en forma general son:

Planeación, organización, dirección y control

1.4 PLANEACIÓN

Consiste en determinar lo que debe hacerse con anticipación, es decir, concretar el curso de acción necesario, estableciendo objetivos políticos y procedimientos específicos para orientar las operaciones necesarias para alcanzar una meta específica de la empresa.

Así como el esclarecer que la planeación consiste en decir con anticipación lo que va a hacerse, es necesario determinar el tipo de planeación que es susceptible de aplicarse. Puede ser por objetivos hacia donde se van estableciendo metas, presupuestos y límites de tiempo. También de uso único, es decir, que los planes utilizados ya no son aplicables como los programas proyectos y planes detallados. O bien los de uso constante que son para planear varias veces como las políticas, procedimientos, estándares entre otros.

Se puede destacar la naturaleza esencial de la planeación señalando sus cuatro factores principales:

- Su contribución al propósito y a los objetivos.
- Su primacía entre las tareas del alto funcionario.
- Su amplitud en cuanto a presentación de alternativas.
- Su influencia en la eficiencia en los planes resultantes.

Así mismo, vemos que la planeación tiene como metas importantes:

- Reducir la incertidumbre y el cambio.
- Concentrar la atención en los objetivos.
- Posibilitar la operatividad económica.
- Ayudar a los funcionarios administradores a controlar
- Marcar las rutas a seguir para llegar al objetivo.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN

Existen principios fundamentales que se refieren a la planeación en general, así como otros que se encauzan a los aspectos detallados de ella.

Los principios más importantes son los siguientes:

Principio de la contribución a objetivos.

Señala que el objetivo particular de los planes y sus componentes es lograr de la forma más fácil, la consecución de los objetivos de la institución, que son los medios para el servicio eficiente de la organización misma.

Principio de la primacía de la planeación.

Señala que la primera función administrativa que desempeñe la administración debe ser la presentación de un proyecto que facilite el desenvolvimiento de las técnicas de la organización, la dirección y el control.

Principio de la iniciación de la planeación en la alta administración.

Señala que la actividad de planeación tiene su origen en la alta administración o gerencia, ya que ésta es la responsable de que se alcancen los objetivos de la institución de la presentación de un plan preconcebido.

Principio de la flexibilidad de la planeación.

Señala que el proceso de planeación debe ser adaptable a condiciones cambiantes, por consecuencia, todos los planes de la institución deben ser susceptibles de ser adaptados a las diferentes eventualidades que se puedan presentar, aprovechando los recursos disponibles considerados para ser usados en los planes originales.

1.5 ORGANIZACIÓN

El uso lógico y sistemático de todos los recursos de que se puede disponer dentro de una empresa sobre todo cuando se busca lograr eficiencia, requiere de un ordenamiento y una coordinación que solo puede ofrecer el elemento administrativo llamada organización.

"Organización es el proceso de establecer usos lógicos y metódicos de todo los recursos humanos, físicos y técnicos que integran un organismo para alcanzar los propósitos establecidos determinando funciones, autoridad y responsabilidades."³

Es el proceso de estructurar las relaciones que deben existir entre los recursos, para lograr los propósitos establecidos determinando jerarquías, funciones, autoridad y responsabilidades, así como su interrelación para simplificar las funciones y lograr la máxima eficiencia dentro de lo planeado.

La organización implica determinar las actividades necesarias para lograr ciertos objetivos.

La organización tiende a clasificarse de la siguiente manera:

ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR

Las decisiones se concretan en una sola persona y tiene la responsabilidad del mando transmitiendo sus decisiones por una sola línea para cada persona.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR

Consiste en la división del trabajo y en establecer especialización según las actividades de cada área, desde los niveles altos hasta los niveles bajos.

Frederick Taylor propone que se debe contar con conocimientos en aspectos como la determinación de costos, establecer itinerarios de trabajo, vigilar la disciplina, cuidar el abastecimiento de materiales, adiestramiento, llevar controles de calidad y no descuidar el mantenimiento y sostenimiento de los controles.

³ William P. Sexton. Teoría de la Organización, P. 41

ORGANIZACIÓN LINEAL-FUNCIONAL

Trata de aprovechar desventajas de los dos tipos anteriores de organización y perfeccionarlos a fin de lograr una combinación que brinde mejores resultados.

De la organización lineal o militar retoma la autoridad y la responsabilidad pero siempre y cuando se transmita de cada jefe hacia la función específica.

De la organización funcional adquiere la especialización, pero siempre recibiendo el asesoramiento necesario. Actualmente es la organización que más se aplica, por considerarse la más ventajosa.

1.6 DIRECCIÓN

Dirigir es el proceso de influir sobre las personas para que intenten en forma voluntaria y con entusiasmo alcanzar las metas de la empresa.

"La dirección implica la existencia de seguidores, debe estar apoyada en la comprensión de lo que motiva a las personas y de lo que les ocasiona satisfacción al cooperar a las metas de la empresa."⁴

Algunos autores consideran el dirigir como parte integral de la función del control. Su razón es que los planes procedentes de arriba, una vez difundidos por la escritura organizacional, sólo deben ser controlados. Para emprender la acción, la gerencia debe estimular y motivar a subordinados.

Se considera a la dirección como el corazón o esencia de la administración que tiene como base la autoridad, ya que bajo ésta se logrará la realización efectiva de los objetivos y planes establecidos.

Por lo que deberá constituirse de diferentes etapas:

- *Factor Humano
- *Motivación
- *Liderazgo
- *Comunicación

La dirección de una empresa requiere de autoridad de establecer canales de comunicación y supervisar el ejercicio de autoridad con la ejecución de órdenes.

⁴ Arturo Albrand y Roberto Aguilar. Op. Cit., P. 147

Fundamentalmente, el liderazgo es seguimiento y se debe conocer porque las personas siguen a otras.

Principalmente, las personas siguen a quienes contemplan como un medio para satisfacer sus propios deseos o necesidades.

La importancia radica en el hecho de que de nada sirven los demás elementos del proceso, si la ejecución es incorrecta; es necesario dar marcha a lo establecido como se planea, ya que la dirección es determinante en la calidad que se refleja en el logro de los objetivos y por su medio se establece la comunicación adecuada que es determinante para el éxito de lo planeado en su ejecución.

PRINCIPIOS

PRINCIPIO DE LA COORDINACIÓN DE INTERESES

Una vez coordinados los intereses de grupo y hasta en ocasiones los personales es cuando los individuos participan en la búsqueda del logro del objetivo inicial. El gran reto radica en lograr conjuntar estos intereses y haber uno sólo a fin de que se sientan parte de él.

PRINCIPIO DE LA VÍA JERARQUICA

Deben respetarse los conductos y niveles establecidos previamente y no omitirlos por cualquier razón, ya que se lesiona el prestigio de los jefes intermedios. Es decir, cada quien participa en un nivel jerárquico y debe reportar al superior inmediato.

PRINCIPIO DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Es necesario resolver problemas en cada empresa, ya que ninguna está exenta de ellos, para esto se recomienda dar solución a cada uno de ellos en cuanto aparezca, ya que de lo contrario a veces por insignificantes que parezcan, suelen traer peores consecuencias para la empresa.

PRINCIPIO DEL APROVECHAMIENTO DE CONFLICTOS

Se le relaciona con el principio anterior, ya que de la solución de problemas anteriores puede tomarse la experiencia para solucionar otros en lo futuro.

ETAPAS

En cuanto a la secuencia en las etapas de la dirección es complicado, ya que son indistintas en cada empresa. Pero se consideran a continuación las más genéricas.

TOMA DE DECISIONES

La decisión no es otra cosa que decidir un curso de acción entre dos o más alternativas y enfrentarnos a que un administrador debe tomar decisiones día a día podemos

mencionar que las hay programadas, que implica determinar la forma y momento para tomarla.

COMUNICACIÓN

La comunicación es definitiva en la ejecución de los planes de la empresa, ya que es un proceso en el que se transmite y recibe información dentro de un grupo social. La comunicación en una empresa puede observarse tanto formal como informalmente, la formal es aquella que se origina y tiene fundamento en la estructura formal y la informal es aquella que se da en forma espontánea entre los miembros de la empresa con el trato y la convivencia diaria.

MOTIVACIÓN

Se dice de la forma de conducir o impulsar la ejecución del trabajo tendiente a la consecución de los objetivos de una empresa de acuerdo a lo establecido en la planeación. Para ello es necesario la aplicación de diversos métodos, técnicas o teorías de la motivación para aplicar su fundamento en toda su extensión.

INTEGRACIÓN

Comprende la elección de los recursos necesarios para poner en marcha la decisión o bien que incurran en ella, sobre todo el recurso humano. Para ello es necesario el individuo apto para el puesto adecuado y provisionarle los elementos necesarios para su desempeño y una introducción conveniente. Se menciona generalmente que la integración comprende de cinco etapas: reclutamiento, selección, introducción o inducción, capacitación y desarrollo.

LIDERAZGO SUPERVISIÓN

Igualmente necesaria, ya que consiste en vigilar que los individuos de la organización realicen sus actividades correctamente. Se aplica generalmente a los niveles jerárquicos menores y su importancia radica en que los recursos se aproximen de la mejor forma.

Consiste en influir sobre las personas para que trabajen en forma voluntaria y decidan para el logro de las metas de grupo y de la empresa.

1.7 CONTROL

Esta función se encarga de la medición y la corrección de las actividades que desempeñan los subordinados, para garantizar que los medios se ajusten a los planes. En forma general, las actividades de control relacionan lo planeado con la medición de lo logrado.

Al control lo comprenden una serie de actividades que tienen por objeto evaluar el desempeño de las actividades que tuvieron a bien llevarse desde la planeación y demás etapas del proceso administrativo, en el control se medirá el alcance de los resultados obtenidos en relación con los esperados, a fin de establecer las medidas pertinentes de corrección.

"El control es la función administrativa que prevée, compara, evalúa y corrige el desempeño de las tareas de subordinados para tratar de garantizar el logro de metas y objetivos en una organización".⁵

El control es importante para todas las empresas, ya que es necesario establecer esas medidas correctivas para solucionar desviaciones detectadas y que no causen problemas mayores, así mismo los controles se aplican a todos los recursos que intervienen en la ejecución tanto responsabilidad y proporciona información veraz y fundamentada reduciendo la cantidad de costo y tiempo, a partir de ello reiniciar el proceso administrativo con la planeación para mejorar las desviaciones detectadas o mejorar los procedimientos empleados.

PRINCIPIOS

La aplicación del control debe basarse en los siguientes principios que son los generalmente aceptados por la mayoría de los autores.

Principio del carácter medial del control.

Establece que el control debe aplicarse cuando el beneficio que se espera de una actividad justifique los medios o recursos que fueron utilizados para su realización.

Principios del carácter administrativo del control.

Es necesario comprender que si la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte el control debe manejarse de la misma forma, ya que a cada área debe proporcionarse autonomía para controlar sus resultados.

Principio de los estándares de los objetivos.

Para poder evaluar los resultados es necesario tener un punto de comparación y para ello se establecen los estándares que se aconseja sean lo más precisos posibles para que los márgenes de desviación no sean tan considerables. Para ello es necesario considerar los objetivos establecidos inicialmente y apegar los estándares a ellos evitando errores y pérdidas de tiempo y de dinero.

⁵ Henry Fayol. Administración gral. P. 158

Principio de excepción

Se refiere al principio de que el control es mucho más eficaz al implementarse cuando el resultado no fue igual o similar a lo planeado, ya que se aprovechan circunstancias excepcionales delimitando las funciones específicas que requieren control, esto con auxilio de métodos que detectan fallas rápidamente.

Elementos del Control

Establecimiento de Normas.

El determinar normas y ciertas variaciones permitidas para evaluar los resultados. Solo que esto se debe hacer fijando ciertos parámetros de tipo estratégico, contra los que se pueda hacer esta evaluación.

Supervisión

El supervisar un trabajo bajo las mismas normas y variantes admitidas, permitirá establecer cierto grado de vigilancia que se podrá ejercer entre los subordinados, el superior inmediato y un medio ambiente laboral controlado.

Comparación

Se refiere a evaluar la ejecución, equiparándola con las normas y variaciones permitidas. Es decir, señalar lo que está sucediendo con lo que debería estar sucediendo.

Acción correctiva

Corregir las desviaciones de estas normas, se puede hacer bajo los siguientes puntos de vista:

Inmediato

Mediato

Básico

Complementario

1.7.1 CONTROL INTERNO

El control interno, enfocado a la distribución de funciones, con el fin de alcanzar una coordinación de las actividad a efectuar, se define como:

"El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de una entidad pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la misma, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita." 6

6 María Estela Gómez y Alberto Block. Contabilidad, Presupuestos y Control Interno. P. 145

Por otra parte el "Comité de procedimientos de auditoría del instituto americano de contadores" considerará en el boletín internacional de control, que el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptados en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa prescrita.

Así mismo el autor **Luis V. Manrar Galán** comenta que un sistema de control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la contabilidad controla, hasta donde sea posible, las operaciones principales del negocio, y el trabajo de los empleados se complementa en forma tal, que ninguno tenga control absoluto sobre una operación importante, de modo que no puedan existir fraudes, ni errores a menos que se confabulen dos o más empleados para realizarlo."7

De lo anterior podemos deducir, que la definición y división de las funciones entre los miembros que conforman la empresa, deberá ser de tal forma que no permitan que un sólo empleado tenga el control total sobre una actividad determinada, por lo que el control interno nos proveera de información para elaborar las políticas y procedimientos correspondientes que brinden la adecuada vigilancia y seguimiento, y se apliquen de acuerdo a lo establecido.

Realmente implementar aspectos del control interno dentro de la empresa es fundamental, ya que de la correcta implantación en su mayoría el logro de los objetivos, puesto que en base al debido seguimiento de las actividades a realizar, se podrán alcanzar las metas establecidas o identificar a tiempo cualquier posible desviación, reduciendo riesgos innecesarios.

1.8 RECURSOS HUMANOS.

Los recursos humanos comprenden el esfuerzo y la actividad humana, aunado a otros factores como son los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud entre otros.

Estos mantienen al igual que otros recursos características específicas:

- a) No pueden ser propiedad de la organización.
- b) Las actividades de las personas son voluntarias.

7Dato presentado por Ma. Estela Gómez APUD J. Gómez Morfin idem.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, ect., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

d) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, ect.

Sin embargo dentro de toda institución, con el fin de mantener y dotar el recurso humano idóneo en condiciones necesarias para cumplir con los objetivos establecidos en la empresa, es necesario contar con un área o unidad que administre y controle a los recursos humanos.

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Para la correcta administración del recurso humano, esta se apoya de otras disciplinas como son:

- Ingeniería Industrial
- Psicología
- Sociología
- Antropología
- Derecho
- Economía
- Matemáticas

1.9 CAPACITACIÓN.

Principalmente está enfocada a nivel superior y de empleado de ventas o supervisor. En el caso del supervisor, vemos que necesita otros enfoques:

- como técnico
- como jefe

Entre los puntos fundamentales, se considera que se le debe capacitar para saber como:

- Distribuir el trabajo
- Tratar al personal subordinado
- Calificar su actuación
- Instruir al personal

- Realizar las entrevistas con futuros candidatos
- Formular informes
- Realizar las entrevistas con otras personas para obtener determinada información
- Formular los reportes e informes
- Coordinarse con otros jefes
- Participar en juntas y reuniones

Como nos dimos cuenta en este capítulo se conformo con los conceptos básicos de la administración, retomando las ideas principales de diversos autores que a lo largo de la época han contribuido con sus aportaciones.

Por esto nos podemos dar cuenta, la relación existente entre empresa, administración y recursos humanos. Con respecto a la empresa existen clasificaciones diversas, pero la que más llamaría la atención es la de tipo comercial minorista y privada, porque es a la nos enfocaremos en los siguientes capítulos

Así también nos dimos cuenta la interrelación del proceso administrativo que se maneja en la administración, es decir las funciones básicas: planeación, organización, dirección y control.

Otro de los temas mencionados es el control, nos dimos cuenta que es muy importante ya que las políticas establecidas en una empresa derivan los procedimientos , funciones y actividades, pero no es sino en el procedimiento cuando el control puede funcionar, con mayor auge.

También los recursos humanos son principales en una empresa así como la capacitación, esta se puede dar para elevar los conocimientos en los trabajadores.

CAPITULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE GRAVI DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS NEUMÁTICOS

2.1 SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA LLANTERA

La industria llantera no se vé afectada, tras una severa contracción del mercado nacional, que se tradujo en una reducción de las ventas del orden del 27% hasta el noveno mes del año, los cinco principales empresas productoras de neumáticos --good year Oxo, bridgestone firestone, euzkádi, uniroyal y tornel-, lograron sortear la crisis, al aumentar y, en algunos casos, iniciar por primera vez, exportaciones a los mercados de Estados Unidos y Canadá, preferentemente.

El sombrío panorama en diciembre de 1994, obligó a las más creativas a buscar fórmulas o salidas viables de un mercado de 90 millones de consumidores que perdieron capacidad de compra.

Para la industria llantera, el asunto de la devaluación dejó secuelas que tardarán algún tiempo en superarse. A ello habría que agregar la importación ilegal -incluido contrabando- de llantas usadas, los impuestos exagerados y la competencia desleal, que se convierten en factores que han hecho perder terreno a nivel nacional a esta industria.

Los resultados obtenidos hasta septiembre de 1996, que dió a conocer el presidente de la cámara nacional de la industria hulera la cual contempla a 50 empresas, entre las cuales cinco están dedicadas a la fabricación de neumáticos es la siguiente:

- La producción fue del 8.4% inferior a la del mismo período del año pasado.
- Las ventas fueron inferiores en 14.2 %, incluyendo las exportaciones.
- Las ventas en el mercado nacional, excluyendo exportaciones, cerraron ese período con una reducción del 27 %.
- Las ventas a la industria terminal automotriz resultaron inferiores en 64%. En este caso, la industria llantera provee de neumático a este sector.
- Las ventas de reemplazo cayeron 11%. Este mercado lo componen los consumidores que no necesariamente adquieren un auto de modelo reciente, sino que se trata del propietario de un vehículo que necesita cambiar sus llantas tras un período de desgaste, que se calcula entre 70 mil 0 100 mil kilómetros de recorrido.
- Las importaciones de llantas para automóviles, camionetas, camiones y tractores fueron inferiores en 47%. La mayor parte de estos neumáticos son adquiridos por las empresas automotrices o por las propias industrias llanteras para proveer a los armadores, que más tarde exportan modelos específicos o que son empleados como insumos de reposición.

La producción global de 1996 fue de 11.3 millones de llantas, casi un millón menos que en 1994.

El problema radica en que la devaluación de diciembre de 1994 significó el inicio de una crisis económica prolongada, que no sólo redujo sensiblemente el poder de compra de millones de mexicanos, sino que repercutió en el mercado financiero generando mayor desconfianza entre los inversionistas, sobre todo extranjeros.

A raíz de que la crisis se agudiza, la participación en los mercados internacionales de las empresas llanteras que operan en México -algunas desde hace más de cinco décadas-, es ahora mayor casi en un 99% en promedio.

Ahora se tiene mayor presencia, por la vía de la exportación directa de llantas y a través de la industria automotriz, la cual incorpora a sus unidades de exportación los neumáticos producidos en nuestro país.

De hecho, desde hace 60 o 70 años la industria llantera ha sido soporte importante de las empresas automotrices: sin apertura, ni Gatt, ni TLC, siempre ha satisfecho las necesidades de México.

El común denominador de estas empresas, la producción de llantas, ha sido suficiente para competir con las mejores marcas del mundo.

Más aún, las llantas que se fabrican en el país, en sus diferentes tipos y medidas, reúnen las características que se piden en economías en desarrollo.

Otro de los principales problemas que enfrenta este sector y que no ha podido ser resuelto por el mercado desinterés de las autoridades, es la competencia desleal que significa para la industria llantera la importación ilegal o el contrabando de llantas "usadas" procedentes de Estados Unidos. También las normas de calidad impuestas a las llantas nuevas; permitiendo, sin mediar criterios de calidad de ninguna especie para los neumáticos usados, el ingreso de este tipo de productos que en Estados Unidos son considerados de segunda clase.

El problema es grave dado que anualmente ingresan por las fronteras de nuestro país alrededor de dos o tres millones de llantas usadas. Esa cantidad representa casi el 25 % de la producción nacional.

Tornel es la llantera más antigua del país, con 60 años de producir llantas adecuadas para los caminos de México; además de considerar que es completamente mexicana.

2.2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA REPARADORA DE NEUMÁTICOS

Desde hace 65 años, pang es líder mundial en reparación de neumáticos, sus técnicos altamente calificados e innovadores se dedican al desarrollo de nuevos productos y nuevos métodos de producción. Además se reconoce a pang como pionero y en la fabricación de productos de primera calidad.

Pang ha desarrollado varios métodos de reparación y ha manufacturado millones de parches utilizados en todo el mundo, sin olvidar que ha creado y perfeccionado el sistema autovulcanizante.

Pang dispone en sus fábricas, de centros de estudios e investigadores donde analiza sistemáticamente los neumáticos introducidos en el mercado.

En su centro de pruebas pang estudió constantemente neumáticos reparados, sometiéndolos a esfuerzos muchas veces superiores a las condiciones normales de trabajo.

Es solamente después de que todas esas pruebas son concluyentes, cuando un producto se considera apto para ser utilizado por los especialistas de la reparación de neumáticos.

Pang por medio de su servicio de asistencia técnica transmite las enseñanzas así adquiridas a los especialistas de neumáticos, organiza seminarios y cursos prácticos en sus escuelas de reparación Schrader mexicana, s.a. de c.v.; se ha consolidado en el mercado de la industria automotriz como sinónimo de seguridad y confianza. Esta empresa nacional se ha mantenido desde 1959 en el liderazgo de la manufactura de válvulas y accesorios para todo tipo de llantas y cámaras de vehículos.

Mediante los más sofisticados recursos técnicos, humanos y materiales, y consciente de las necesidades del mercado, Schrader mexicana s.a. de c.v. ha logrado optimizar la calidad de sus productos, contando siempre con la asesoría y respaldo de Schrader automotive inc.

En 1844 August Schrader inicia en Manhattan como fabricante de daguerotipos, Charles Goodyear obtiene la patente para la vulcanización de hule.

En 1890 el hijo de August Schrader, George H.F. Schrader entra al negocio y es responsable del esfuerzo en el trabajo experimental para el diseño de la válvula para llanta neumática.

En 1891 Schader produce su primera válvula para llanta de bicicleta.

En 1896 Schrader produce el tapón para válvula de llanta neumática, se introducen las llantas neumáticas para automovil.

En 1905 los hijos de August Schrader introducen los calibradores de presión para llantas de automóvil.

En 1915 Schrader abre una fábrica en Toronto Canadá, tres años más tarde produce la primera válvula para aeroplano con base en la llanta de bicicleta, en este año se introduce la "Bent", válvula para aeroplano.

En 1955 la llanta sin cámara elimina la tradicional llanta con cámara para equipo original en las armadoras de autos.

En 1960 Schrader controla los intereses de Edward Dubied cía s.a. una de las más antiguas plantas manufactureras de válvulas para llantas, la planta de Pontarlier, Francia, se encuentra en el centro geográfico del mercado común Europeo; sin embargo es hasta 1962, cuando Schrader abre una planta de válvulas en México.

Posteriormente el crecimiento y la existencia de nuevas marcas se desarrolló exitosamente, sobre todo en México, claros ejemplos son: industrias vermar, top flex, etc.

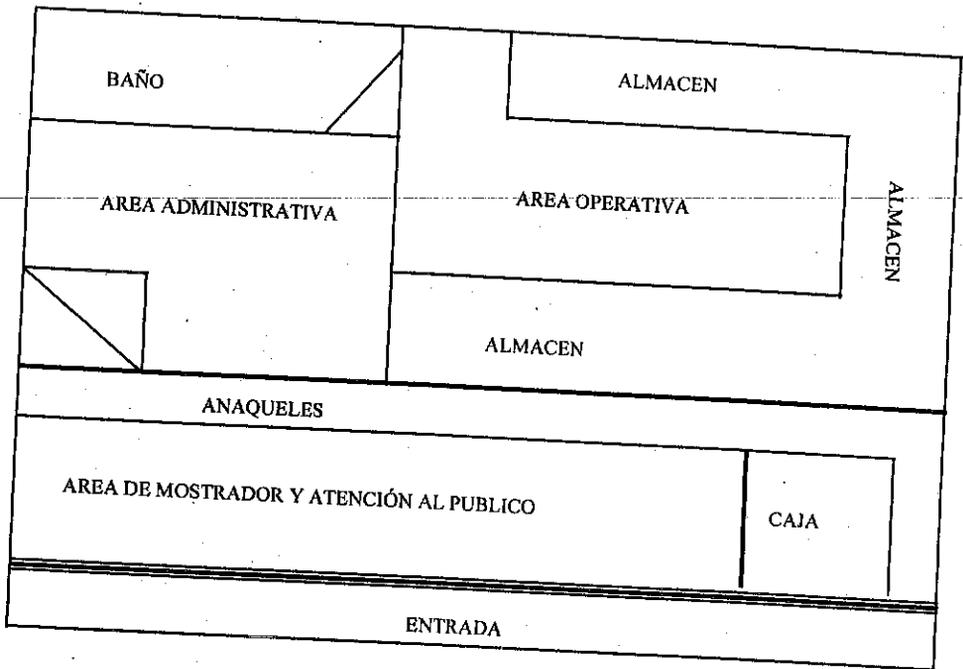
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA MICRO-EMPRESA GRAVI.

GRAVI es una empresa que tiene sus inicios el 26 de marzo de 1991, surge como empresa familiar, teniendo la finalidad de satisfacer el mercado llantero, es decir, sus productos son accesorios complementarios para los neumáticos.

Sus instalaciones se encuentran al oriente de la ciudad de México (Delegación Iztapalapa), siendo este su único domicilio, el mismo inmueble, comprende área de almacén, oficinas administrativas y venta al público, no contando con sucursales.

El inmueble donde se encuentra la empresa es arrendado, ubicado en zona urbana. La distribución de sus áreas está dividida de la siguiente manera:

Plano de distribución de las instalaciones de GRAVI s.a.



Área Operativa.

Esta situada en la parte trasera del inmueble, contando con un almacén para materia prima y producto terminado.

Área administrativa.

Esta situada junto al área operativa.

Las actividades se realizan bajo métodos manuales. Gravi solo ha contratado asesoría de tipo fiscal, legal y en forma esporádica consultas administrativas. sus relaciones bancarias se reducen a una sola institución, en la cual solo se llevan a cabo movimientos regulares.

La empresa se mantiene actualizada en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones fiscales, así mismo se encuentra registrada e inscrita ante los organismos que dispone la ley, secretaria de hacienda y crédito público, bomberos, departamento del distrito federal, secretaria de salubridad.

Su giro es la comercialización de productos que requieren de instalaciones seguras y adecuadas para realizar con eficiencia su operación.

Ya que el inmueble es arrendado, esto presupone mayor atención en medidas precautorias. El área ocupada por el personal administrativo, se encuentra reducida al número de gente que la ocupa.

GRAVI está constituida por tres elementos que conforman la plantilla laboral, donde las funciones no se encuentran definidas, por lo que los tres elementos llevan a cabo venta, facturación, distribución, almacenaje, compra y demás actividades propias del negocio.

2.4 OPERACIÓN COMERCIAL

Se cuenta con una cartera de proveedores suficiente para tener el abastecimiento adecuado.

Es importante mencionar que aunque no se trata de productos estacionarios, existen obstáculos por desequilibrios económicos en el país, con la tendencia de aumento de precios, de especulación, y en su caso los productos importados por el deslizamiento cambiario, esto trae como consecuencia una afectación global para los distribuidores.

La cartera de los principales proveedores se menciona a continuación:

- Mexicana de Llantas para el Transporte, S.A. de C.V.
- Comercial Galgo, S.A. de C.V.
- Schrader Mexicana, S.A. de C.V.
- Industrias Vermar, S.A. de C.V.
- Tip Top Mexicana, S.A. de C.V.
- Comercializadora Jimenez
- Ferretería Max, S.A. de C.V.
- Ferretería La Libra, S.A. de C.V.
- Ferretería de Corregidora, S.A. de C.V.
- Hules Económicos
- Nacional Lantera, S. de R.L.
- Club Aurrera, S.A. de C.V.

La diversidad de los productos, se establece en referencia a sus diferentes capacidades y presentaciones en el mercado. A continuación, se enlista la distribución utilizada de los productos de acuerdo a su demanda.

Cámaras

- Tornel
- Galgo
- Euzkádi

Parches Frios

- Panesa
- Kex
- Vermar
- Tek
- Tip Top
- Top Flex
- Grip

Parches para vulcanizar

- Panesa
- Kex
- Piramides
- Top Flex
- Tip Top
- Grip

Químicos

- Panesa
- Económico
- Vermar
- Top Flex
- Rino Grip
- Tip Top

Cementos

- Extrabhult
- Cemex
- Panesa
- Top Flex
- Aguayo
- Tip Top

Herramienta

- Century
- Lara
- Ram
- Vulcam
- Mikel's
- Worker
- Schrader
- Tamto
- Xtraseal

GRAVI, proporciona a su mercado descuentos en sus ventas sobre productos, el cual se aplica en condiciones promocionales o bien por introducción.

Dentro del mercado llantero, los proveedores de productos para la reparación de éstos, es un mercado que actualmente no ha sido explotado al máximo; sin embargo para GRAVI sus principales competidores son:

- Casa Uribe
- Herramientas SAR
- Casa Pietro
- Comercializadora FAM

Por lo que se refiere a la comercialización de GRAVI, hasta hoy en día no se ha visto respaldada por estrategias publicitarias, sino únicamente por promocionales que lleva a cabo al término del año, con el enfoque de brindarle una atención al cliente y en su momento beneficiarlo también con ello.

2.5 POLÍTICAS Y CONTROLES CONTABLES

La política para la fijación de precios se realiza mediante la consideración de precios actuales establecidos, dentro del mercado, por la competencia y en base a ello la empresa fija los suyos.

Otra política es la otorgación de crédito, la cual consiste en un plazo de 15 días, en la práctica no se aplica, ya que existe un rezago en la cobranza al no existir un seguimiento de ésta.

2.6 ENTORNO ECONÓMICO

Respecto a este punto cabe mencionar que la mercancía que se distribuye tiene una fuerte demanda en el mercado, ya sean particulares o distribuidores.

En la Ciudad de México existen varios distribuidores, así como en algunas partes de la República Mexicana, es decir, las principales ciudades Guadalajara, Monterrey, Queretaro entre otras.

Día con día surgen nuevas necesidades para la empresa llantera (neumáticos), es por eso que la competencia entre las compañías dedicadas a abastecer el mercado de accesorios para neumáticos se ve en la necesidad de actualizarse, con el fin de mantener un nivel equitativo con cualquier otro país del mundo.

Las principales empresas en la República mexicana que abastecen a todo el país, se encuentran en la Ciudad de México (Schader Transnacional) y en Guadalajara (Vermar mexicana), ambas con sucursales en las principales ciudades de la República.

Estas empresas se han visto afectadas por la situación económica que enfrentamos actualmente. Por ejemplo el deslizamiento del dolar, que aún cuando ha sido en forma controlada, a afectado su mercado; ya que la mayoría de sus productos son de exportación, teniendo que reducir su mínimo de compra y teniendo que ampliar su crédito a los distribuidores.

CAPÍTULO III
PROPUESTA:
INSTRUMENTACIÓN DE CONTROLES

Para toda empresa es importante que cuente con una estructura organizacional, que refleje la forma en cómo esta constituida, además de definir la conformación de sus unidades o áreas que la componen.

Por otra parte el control como parte del proceso administrativo, nos permite evaluar los planes y/o programas establecidos; a fin de conocer si los objetivos establecidos están siendo alcanzados.

Así mismo los controles nos permiten eliminar o reducir posibles riesgos, y es por eso de la importancia e interés de este capítulo en el cual se proponen los controles y medidas pertinentes, a fin de que GRAVI mantenga un buen manejo de su organización.

Sin embargo todo control deberá estar sustentado por una base firme representada por la organización, es decir la forma en que haya sido estructurada la empresa.

3.1 DEFINICIÓN DE NIVELES JERÁRQUICOS

"El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea determina los niveles jerárquicos".⁸

De acuerdo con el crecimiento de la organización, el cual puede ser vertical y horizontal y se refleja en el organigrama o carta orgánica de la empresa.

Crecimiento vertical

Este crecimiento se presenta cuando a un nivel de jefe o supervisor se le aumentan las funciones, delegando éstas a auxiliares, pero manteniendo la dependencia o línea de reporte directa hacia él.

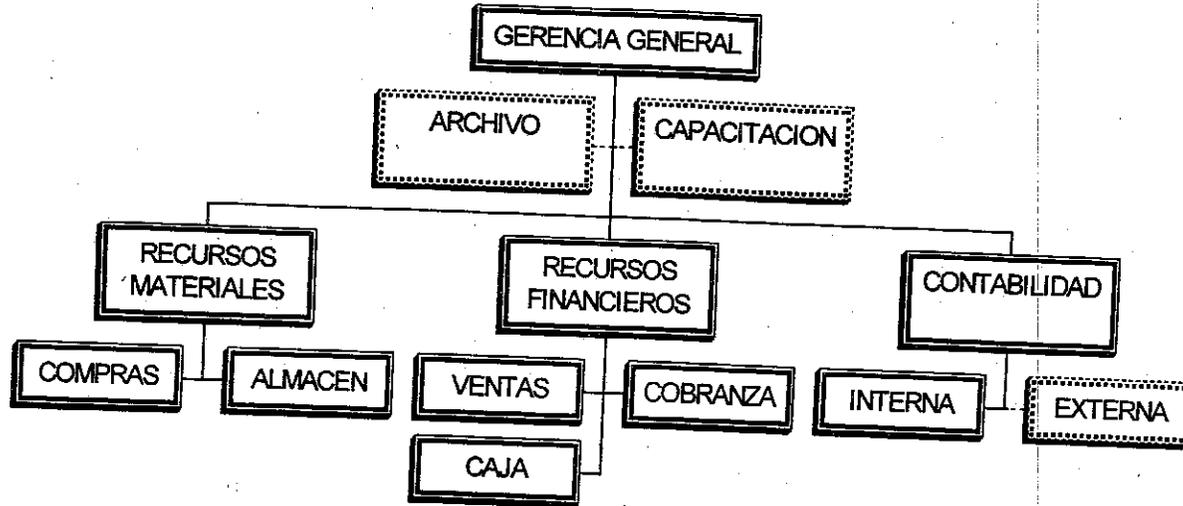
Crecimiento horizontal

Este crecimiento se da por el contrario del crecimiento vertical, es decir, cuando el jefe nombra solo uno o dos auxiliares supervisores y las nuevas funciones dadas serán supervisadas por éstos, ocasionando así que el crecimiento sea horizontal y no vertical.

Sin embargo no existe ninguna recomendación específica o particular sobre que opción de crecimiento organizacional deberá tomarse, ya que este dependerá de la organización que se pretenda.

⁸ Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, P.304

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GRAVI, S.A.



3.1.1 FUNCIONES

Funcionalización o Departamentalización

La funcionalización corresponde a la división de actividades necesarias para llevar a cabo el objetivo de la empresa. De hecho para hacer la división más adecuada se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados.

Existen diversos criterios para el establecimiento de las funciones o división de estas, sin embargo las más generales son las siguientes:

- Elaborar una lista escrita de todas las funciones que para la empresa se considere, deben establecerse (estas podrán ser las ya existentes, de otras empresas con similar ramo, las sugeridas en textos, entre otras).
- Deberán definirse en forma sencilla y clara.
- Deberá establecerse primeramente el organigrama para tener una idea más clara.

Definición de Funciones.

Una vez llevada a cabo la funcionalización o departamentalización y habiendo establecido los niveles jerárquicos, es necesario definir las actividades o funciones que debe hacer cada unidad de trabajo o puesto, las cuales no deberán establecerse de acuerdo a la persona que tendrá la responsabilidad del puesto designado, sino las funciones deberán ir de la mano con los planes y objetivos que se hayan considerado para dicha unidad de trabajo, a fin de coadyuvar al logro del o de los objetivos de la empresa.

A continuación se presenta la funcionalización y la descripción de funciones de acuerdo a la estructura organizacional propuesta:

O B J E T I V O S .

Gerencia General

- Vigilar el cumplimiento de los objetivos establecido por la empresa.
- Establecer una relación adecuada entre el personal de la empresa, público consumidor y proveedores.
- Coordinar los recursos humanos y materiales con que cuenta la empresa.

Contabilidad Externa

- Mantener la información contable y financiera de la empresa en forma eficiente y bajo los requerimientos fiscales establecidos.

Contabilidad Interna

- Suministrar información contable necesaria para el registro en tiempo y de acuerdo a las necesidades del negocio.

Compras

- Obtener los productos, designados a los precios más bajos en las condiciones de pago óptimas, vigilando el oportuno suministro de materiales y productos.

Ventas

- Lograr el desplazamiento de los productos lo más rápido posible, con las óptimas condiciones de venta.

F U N C I O N E S .

Gerencia General

- Establecer juntas o reuniones periódicas, para comentar las políticas y planes de la empresa.
- Observar el cumplimiento de los planes y políticas establecidas.
- Analizar los logros de la empresa y proporcionar nuevas estrategias para su mejora.
- Vigilar que las políticas de la empresa sean observadas en cada área.

Contabilidad Externa

- Vincular a la empresa con el exterior, bajo el registro adecuado de las cuentas acreedoras y deudoras.
- Efectuar un control de cada una de las áreas.
- Proponer a la gerencia general opciones a tomar, de acuerdo a la situación que presente la empresa.

Contabilidad Interna

- Vigilar el correcto registro de las operaciones que se llevan a cabo en la compañía, manteniendo un control de los presupuestos establecidos por la empresa.
- Gestionar los asuntos con el personal y dar seguimiento hasta concretarlos.
- Desarrollar con el ejecutivo de cuenta financiero, las mejores opciones del tipo de inversión.

Compras

- Negociar con los proveedores las mejores opciones de compra.
- Establecer un control sobre los inventarios de productos.
- Mantener una estrecha comunicación con el área de ventas, a fin de mantener la calidad de productos que satisfagan al cliente.

Ventas

- Establecer las medidas necesarias, a fin de lograr y mantener la satisfacción de los cliente.
- Mantener una cartera de clientes idoneas, buscando siempre el crecimiento del negocio.
- Diseñar los controles necesarios, a fin de detectar la necesidades de oferta y demanda en el mercado.
- Proporcionar la asesoria necesaria al cliente, en cuanto al manejo de los productos.

Cabe mencionar que las funciones arriba listadas, deberán aplicarse y llevarse a cabo, con el fin de que el buen funcionamiento de la empresa y el logro de los resultados sean tangibles. Así mismo es primordial mencionar que todas y cada una de ellas deberán ser asignadas al personal capacitado para realizar las actividades, evitando que las actividades se dupliquen.

3.2 CREACIÓN DE CAJA CHICA

Fondo de caja chica

Este fondo es creado a fin de contar con una cantidad de dinero, la cual permita durante la operación del día, cubrir todos aquellos gastos menores necesarios para la operación del negocio. Por lo regular este fondo cubre necesidades como: gastos de fotocopiado, transportación, gastos de correo, papelería (siempre y cuando sea algo extraordinario, ya que deberá existir una planeación para el abastecimiento de la misma, en mayores cantidades), alimentación (en algunos casos), etc.

Es preferible que el fondo de caja chica, sea de carácter fijo; de esta manera será más fácil su manejo, control con mayor eficacia. Los reembolsos de los gastos efectuados se hacen periódicamente, mediante la expedición de un cheque a favor del encargado del fondo de caja chica, este también puede ser reembolsado en efectivo, dependiendo de la política y procedimiento establecidos. Así en cualquier momento, el importe del fondo podrá comprobarse, agregando al efectivo que existe, el valor de los comprobantes pagados.

No obstante, es factible señalar algunas reglas que ayuden a conseguir el control deseado.

- Todos los pagos se deberán realizar expidiendo cheques nominativos. Como habrá pagos menores que no ameriten la expedición de cheques, es conveniente tener un fondo fijo de caja para hacerles frente.
- Toda erogación debe ampararse por un comprobante hecho con tinta, anotando el importe con número y letra, así como el concepto del pago y fecha del mismo.

- Debe prohibirse al cajero hacer pagos, cuando no se encuentren autorizados los comprobantes por el funcionario designado expresamente para ello.
- Los vales, recibos, por préstamos temporales, cheques personales y otras partidas semejantes, no deberán formar parte del fondo. En caso de que se presenten estos comprobantes, deberán aplicarse inmediatamente a la cuentas correspondiente.
- Periódicamente, cada 5 o 10 días, por ejemplo, y siempre al finalizar el mes el cajero formulará una lista o tabulación de los comprobantes pagados por el importe exacto de la suma de estos comprobantes, se formula un cheque para el reembolso de las cantidades gastadas, turnándose dichos documentos a los funcionarios o personas que corresponda para su revisión.
- Todos los comprobantes pagados deben estar sellados con el sello fechador de "pagado" y deberán turnarse a contabilidad para su registro.
- El funcionario que autorice los reembolsos del fondo de caja chica y otorgue el "Visto Bueno" a los comprobantes, debe tener un amplio conocimiento del negocio.
- El cajero está obligado a efectuar un corte diario de los fondos bajo su cuidado, informando del resultado a su superior inmediato y además regularmente conviene practicar arqueo por el auditor interno, o en su defecto por empleados responsables ajenos a los departamentos de contabilidad o caja.

Evidentemente, uno de los instrumentos de vigilancia más necesarios es aquel que se ejerce en el dinero y los valores en su manejo y custodia.

El número creciente de instituciones de crédito y el mejoramiento de los servicios que proporcionan, han hecho que las entidades puedan aprovechar sus servicios para lograr un control más eficiente en las operaciones de caja. Pero no basta depositar en los bancos los sobrantes que resultan entre las entradas y salidas de dinero, como se hace en la mayor parte de las entidades, sino que es imprescindible para obtener un control realmente efectivo depositar intactos y diariamente los fondos recibidos.

Por lo antes expuesto la propuesta para un mayor control de sus fondos a GRAVI, es la creación de un fondo fijo de caja, el cual deberá establecer la cantidad necesaria, de acuerdo a sus necesidades, además de un procedimiento, el cual liste la forma en que deberá ser reembolsado y la periodicidad del mismo.

3.2.1 ARQUEOS OBLIGATORIOS

Como parte del control de caja, la aplicación periódica de arqueos, dará como resultado una estrecha vigilancia sobre el manejo de los fondos de la empresa. Esto considerará la revisión que de las entradas y salidas durante la jornada, deberán checar al finalizar el día.

Esto significa que la operación de caja deberá conciliarse en forma diaria. Así como efectuar arqueos de caja en forma espontánea, como medida de control.

3.3 REGISTRO CONTABLE Y CONTROL ADMINISTRATIVO AUTOMATIZADO (COI, SAE).

SISTEMA DE CONTABILIDAD INTEGRAL, COI.

Su principal función es lograr que la información sea confiable, actualizada de la empresa, considerando las características específicas de la legislación fiscal y práctica contable.

Esta compuesto por módulos o subsistemas que se relacionan entre sí, con menús sencillos, permitiéndole que aún gente que no tiene conocimientos computacionales, lo pueda manejar fácilmente.

COI puede trabajar nuevos períodos, aún sin haber cerrado los anteriores; ésto para que se trabaje la contabilidad actual y correcta. El sistema no contabiliza por sí solo, ya que requiere de los criterios contables aplicados por el contador.

COI considera los siguientes módulos y reportes: catálogo de cuentas, polizas, auxiliares, reportes financieros (balance general, estado de resultados, libro mayor y reexpresión de saldos), y hoja de cálculo.

SISTEMA ADMINISTRATIVO EMPRESARIAL, SAE.

SAE fue diseñado con el fin de proporcionar un control administrativo de la empresa, desarrollado bajo un programa sistemático. Considerando los siguientes módulos:

- | | | |
|-----------------------------|-----------------|---------------------------|
| - Clientes | - Vendedores | - Facturación |
| - Cuenta por Cobrar | - Interfase COI | - Inventarios y Servicios |
| - Movimientos al Inventario | - Multialmacén | - Proveedores |
| - Consolidación de Empresas | - Estadísticas | - Compras |
| - Cuentas por Pagar | - Utillerías | - Config.del Sistema. |

SAE facilita la administración de nuestra operación de compra-venta, ya que nos mantendrá un estrecho control de nuestros clientes, proveedores, productos, inventarios, y todo aquello que se refiera a nuestra operación.

SAE es compatible con el sistema COI, lo cual permite que los reportes contables se realicen sobre una base real de la información alimentada en SAE.

3.4 CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR Y CUENTAS POR PAGAR.

Cuentas por Cobrar.

Toda venta efectuada a crédito, es registrada en la cuenta de mayor, denominada cuentas por cobrar o clientes. Sin embargo para que toda empresa pueda considerar una venta realizada, es necesario contar con el debido pago del bien o servicio entrega.

Lo anterior considera necesario, mantener un estrecho control sobre este renglón llamado clientes o deudores, puesto que esta cuenta dará la pauta, a que mantengamos un buen manejo de nuestro efectivo, inventarios y todo aquello relacionado con el negocio.

Es por eso que las políticas de crédito que se establezcan, deberán mantener un estrecho apego a la hora de aplicarse. A continuación se dictan las propuestas necesarias, a fin de de mantener un debido control de cuentas por cobrar para GRAVI, ya sea por créditos solicitados por los clientes, empleados, funcionarios o terceros.

A continuación se detallarán los requisitos de crédito que se manejan dentro de la Empresa:

1. Antigüedad mínima de seis meses como cliente.
2. Copia fotostatica de alta del negocio ante hacienda.
3. Un mínimo de compras anteriores de \$300.00
4. Periodicidad de compras mínima de 15 días
5. Formalizar la operación mediante la firma de un documento

Por otra parte existen los créditos a los empleados según el nivel de desempeño que tengan dentro de la empresa.

Funcionarios según la antigüedad, se les otorga 4 sueldos mensuales como préstamo, para ser descontado quincenalmente en nomina, para descontar en 10 quincenas.

Empleados según la antigüedad, se les otorga 2 sueldos mensuales como préstamo, para ser descontado mensualmente en nomina, para descontar en 10 quincenas.

Cuentas por Pagar.

Representada por el renglón de proveedores o acreedores, es necesaria mantener al igual que la cuentas por cobrar, un estrecho control, ya que esta partida refleja todas aquellas obligaciones contraídas por la empresa a corto, mediano o largo plazo.

Así mismo regularmente representan instancias de financiamiento con las que cuenta la empresa en un momento dado. Por todo lo anterior y esto a continuación se lleva al cabo la propuesta de control de proveedores, considerando todas aquellas políticas de pago necesarias para GRAVI.

La política de pagos se establece para funcionar en total armonía con los proveedores.

Se propone el establecimiento de un día en específico para recepción de mercancía en almacén, así como también para el pago, sin considerar excepción alguna.

Criterios de Selección de Proveedores

Los proveedores, son empresas o individuos que proporcionan los recursos requeridos por una compañía. Por lo que, el departamento de compras, debe decidir cuales productos adquirir; definir especificaciones, buscando los mejores proveedores a fin de evaluarlos y elegir los que ofrecen la mejor mezcla de calidad, confiabilidad de entrega, crédito, garantías y bajo costo.

La elección de proveedores, puede repercutir en las operaciones de la empresa principalmente por lo que a las ventas se refiere, ya que la disponibilidad de los productos, el costo y la calidad de los mismos, representan la viabilidad de ubicar en un mayor mercado el negocio.

Así mismo, la escasez de productos pueden provocar que no se cumplan las promesas de entrega y hacer que se pierdan ventas en el corto plazo, por lo que es importante considerar diversos criterios y factores para una buena selección de proveedores, que den como resultado la buena operación de la empresa.

Por otro parte, es importante tener una gama de proveedores que permita en un momento dado, acudir a otro cuando haya problemas en abastecimiento, en las condiciones inicialmente pactadas, o en el nivel de calidad de sus productos.

Recomendando los siguientes criterios para llevar a cabo la selección de proveedores:

- a) Formalidad en cualquier negociación o contrato gestionado
- b) Entregas oportunas
- c) Precio y condiciones
- d) Calidad del producto
- e) Dando seguimiento a las políticas de la empresa

Lo anterior, se deberá realizar en base a cotizaciones previas de las fuentes aprobadas de abastecimiento, comparándolas a fin de seleccionar la mejor opción.

3.5 CONTROL DE LOS TRABAJADORES A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN.

Este control se puede dar en la función administrativa, consiste en medir y corregir el desempeño de subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados sean realizados.

Teniendo por objetivo, al notar las fallas y los errores, verificarlos y evitar su reincidencia pudiéndose aplicar a cosas, personas y actos.

El control " Puede ser la función restrictiva de un sistema para mantener los participantes dentro de los patrones deseados, como en el control de la frecuencia y expediente del personal. así como también la función orgánica de la administración, como los elementos de control de la supervisión. En este caso, el control es parte del proceso administrativo como el planeamiento, la organización y la dirección."⁹

La palabra capacitación se considera, por algunos administradores, como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares. Otros autores se refieren a un área genérica llamada desarrollo, la que en educación y entrenamiento la preparación de la persona para el cargo, mientras que el propósito de la educación es el preparar a la persona para un ambiente dentro y fuera de su trabajo.

La capacitación se refiere únicamente a la instrucción de operaciones técnica y mecánicas, se orienta a los trabajadores; los cursos de capacitación son proyectados a corto plazo y buscan un propósito definido y específico, como en la operación de una máquina.

Capacitación es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos. En administración la palabra capacitación, se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización.

Corresponde al administrador de línea la responsabilidad de la percepción de los problemas provocados por la carencia de entrenamiento y las decisiones propias a él, aunque utilice o no los servicios de asesoría por los especialistas en entrenamiento.

⁹ Idalbert Chlabenato. Administración y Finanzas. P.358

El éxito de la ejecución de la capacitación dependerá principalmente de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.
- La calidad del material de entrenamiento presentado.
- La cooperación de los jefes y directivos de la empresa.
- La calidad y preparación de los instructores
- La calidad de los aprendices

CONCLUSIONES

Después de la investigación llevada a cabo durante el desarrollo del presente trabajo y en base a un profundo análisis de la empresa Gravi, S.A., así como de todo aquello que la fundamenta; es decir su mercado, su posicionamiento dentro del mismo, las áreas de oportunidad, las oportunidades de expansión o crecimiento, deficiencias, y el efecto de la situación económica; permite concluir lo que a continuación se expone.

Cabe mencionar que la finalidad de llevar a cabo esta investigación primordialmente, fue detectar todas aquellas áreas de oportunidad o susceptibles de modificar para beneficio de Gravi, S.A..

Es por eso que se concluye que en base al análisis de su mercado, Gravi cuenta con grandes oportunidades de expansión, ya que la investigación realizada permitió observar que este giro no ha sido lo suficientemente explotado en relación a la demanda existente.

Por otra parte se concluye también que es de vital importancia, llevar a cabo la implantación de la estructura organizacional propuesta en el tercer capítulo, ya que permitirá la correcta división de funciones, que redituará en un mayor control de las actividades, facilitando el logro de los objetivos establecidos.

Gravi cuenta con una base legal, objetivos y principios específicos, los cuales le han permitido, no sólo mantenerse, sino denotar un crecimiento, que aunque lento ha sido constante.

Así mismo el establecimiento y puesta en marcha de la automatización de los procesos administrativos y contables, en base a los sistemas propuestos (sistema SAE y COI), porporcionará un mayor control de los inventarios, ventas, proveedores, registros contables, empleados y todo aquello que la conforma como empresa.

Por otra parte el sistema COI, representará la herramienta auxiliar para el control contable necesario para la empresa, generando un catálogo de cuentas, control de pólizas, emisión de reportes, entre otras cosas, que proporcionará la información requerida para el control de la empresa.

Por lo que respecta al sistema SAE, suministrará el análisis requerido en la información administrativa de la empresa, ya que se podrá implantar un catálogo de clientes, control de ventas e inventarios, catálogo de proveedores, informe de cobranza, facturación, relación de personal, entre otras cosas.

Así mismo, los controles propuestos en relación a los lineamientos de crédito, deberán desarrollarse e implantarse, a fin de aminorizar el riesgo económico que contrae el mantener altos niveles de cobranza, que podrían convertirse en cuentas incobrables.

Por otra parte la correcta y estricta aplicación de los criterios para la selección de proveedores, traerá consigo mantener un nivel de calidad en nuestros productos, a fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.

Sin embargo aún cuando dentro de las propuestas realizadas durante el desarrollo del tercer capítulo, no se considera buscar la expansión de las actividades, en base a la producción de sus propios productos, se concluye también que Gravi, puede considerarlo como un objetivo a mediano plazo, tomando ventaja de la experiencia obtenida durante 6 años, y plantearse el objetivo de desarrollar la infraestructura necesaria que le permita convertirse de una empresa comercializadora a una empresa industrial y comercial.

BIBLIOGRAFIA

AGRAMONTE, Norberto. Curso de Teoría de la Administración , México, Ecasa, 1984.

ALBRANDT PIÑEIRA, y AGUILAR RODRIGUEZ. Elementos Fundamentales de la Administración, México, Chirino, 1994.

ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos , México Trillas, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración y Finanzas , México, Mc Graw Hill, 1985.

EICKS, Herbert. Administración de Organizaciones , México, CECSA, 1982.

FAYOL, Henry. Administración General, México, Herrero, 1990.

FERNANDEZ, Arena José A. Elementos de Administración, México, Diana . 1988

GOMEZ, María Estela. Contabilidad Presupuestos y Control Interno, México, Trillas 1989.

KAZT Y ROSENZEWEIG. Administración en las Organizaciones , México, McGraw Hill 1982.

KOONTS, O Donell. Administración Editorial, México, Mc Graw Hill, 1987.

LERNER J, Joel. Introducción a la Administración y Organización de Empresas. México, México, McGraw-Hill Inter Americana de México, 1984.

LITTEPER, Joseph. Análisis de las Organizaciones, México, Limusa, 1982

MUNCH Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración, México, Trillas, 1987.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica, México, Lumisa. 1982.

REYES Ponce, Agustín. Administración Moderna, México, Limusa S.A. 1992.

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y Usar los manuales administrativos, México, ECASA, 1989.

ROSENBERG, M.J. Diccionario de Administración y Finanzas, España, Oceáno, 1993.

SANCHEZ Gúzman, Francisco. Introducción al Estudio de la Administración, México, Limusa, 1991

SEXTON, William p. Teoría de la Organización, México, Trillas . 1988.

TERRY, George. Principios de Administración, México, CECSA. 1988.

0526