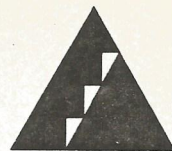


*MANUAL DEL
DIRECTOR GENERAL*



SISTEMA DE SELECCIÓN



**JÓVENES
EMPRENDEDORES**



FELICITACIONES

Mereces recibir felicitaciones por que has sido nombrado Director General de tu empresa, lo cual es indudablemente una distinción. Tus compañeros de equipo consideran que tienes las características requeridas para participar en la dirección de la empresa, y ahora es necesario que, con esfuerzo y trabajo, respondas a esa confianza.

Desempeñar tu cargo exige liderazgo, conocimientos y habilidades básicos en la administración de empresas, así como entusiasmo y perseverancia. El manual del Director General es una guía complementaria del manual del Programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM, al cual debes acudir constantemente. Los dos manuales te proporcionan información valiosa sobre la dirección de una empresa, pero por lo que se refiere al entusiasmo y la tenacidad ello depende enteramente de tí. Sólo una recomendación: reflexiona en el hecho de que las personas emprendedoras lo son tanto si las cosas salen bien como si tienen tropiezos o problemas. Tú debes tener y mostrar una actitud entusiasta si aspiras a que los que colaboren contigo desarrollen sus actividades con firmeza y energía. Debes, además, hacer el esfuerzo que sea necesario para ser, cada día más, un buen Director General

SISTEMA DESEM

Este Manual es propiedad de la Empresa

del Programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM, y ha sido entregado al Director General de la misma como instrumento de trabajo.

INDICE

1.-¿Qué es un director?	3
2.-Objetivo y funciones del Director General	4
3.-La coordinación de las juntas del Consejo de Administración y de los directores	5
4.-Dirección de Finanzas	6
4.1 <i>Los certificados de participación de la empresa</i>	6
4.2 <i>El presupuesto de la empresa</i>	7
4.3 <i>El punto de equilibrio entre costos y ventas</i>	8
4.4 <i>Los informes financieros</i>	9
4.5 <i>La liquidación de la empresa</i>	10
5.-Dirección de Mercadotecnia	11
5.1 <i>La investigación de mercado</i>	11
5.2 <i>El programa de publicidad y ventas</i>	12
5.3 <i>El Encuentro Anual</i>	12
5.4 <i>La fuerza de ventas</i>	12
6.-Dirección de Producción	13
6.1 <i>La seguridad en una empresa de Jóvenes Emprendedores</i>	13
6.2 <i>Control de calidad</i>	14
6.3 <i>El estudio de factibilidad y el diagrama de proceso</i>	15
6.4 <i>El prototipo y el estudio sobre costos de producción</i>	16
6.5 <i>Programación y control de la producción</i>	17
7.-Dirección de Recursos Humanos	17
7.1 <i>El registro del personal y el control de la asistencia</i>	17
7.2 <i>La elaboración de la nómina</i>	18
7.3 <i>El reglamento interior de la empresa</i>	19
7.4 <i>El programa de capacitación</i>	20
7.5 <i>El reclutamiento en una empresa de Jóvenes Emprendedores</i>	20
8.-La auditoría administrativa de la semana #14	21
9.-Calendario de las actividades de los directores de área a partir de la semana #3	22

Adaptación: José Antonio Arnaz D.

La presentación y disposición en conjunto del manual del Programa Jóvenes Emprendedores son propiedad del editor. Ninguna parte de la obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema de método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación de almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del editor.

Derechos reservados:

©1993, SISTEMA DESEM, A.C./ Desarrollo Empresarial Mexicano

Liverpool 44-A Col. Cuauhtémoc
06600, México, D.F.

Tercera edición 1995

Diseño: IMERKREATIVA 111-700

Impreso en México

1. ¿QUE ES UN DIRECTOR?

Dirigir es una capacidad que se desarrolla. Cuentan desde luego las características naturales que una persona tiene pero, como pasa con los profesionistas o los deportistas destacados, lo que finalmente cuenta es cómo son desarrolladas y aprovechadas esas características. Esto ha sido muy bien ilustrado en una fábula de La Fontaine, sobre una carrera en la que compiten una liebre y una tortuga; ésta gana porque es perseverante y aprovecha sus modestas facultades, en tanto que la liebre pierde porque confía en poder ganar gracias a su gran velocidad y emprende la carrera hasta el último momento, pero ya no puede superar la ventaja que tomó su contrincante.



Un Director tiene cierta autoridad sobre las personas a las que dirige. Pero un buen Director es una persona que se esfuerza por ejercer su autoridad con *liderazgo*. Autoridad y liderazgo no son lo mismo. Una persona puede tener autoridad sobre ciertos empleados, sin ser realmente su líder, en tanto que otra liderea un grupo, por ejemplo de empleados que se reúnen los fines de semana para practicar un deporte, aún cuando no tenga puesto o cargo alguno. Un líder influye en el comportamiento de otras personas porque éstas voluntariamente lo siguen y aceptan sus planteamientos de acción.

El liderazgo no consiste en una característica única o principal. Los siguientes rasgos son los que generalmente permiten reconocer a una persona que posee liderazgo.

a) *Habilidad para ayudar a un grupo a identificar y lograr sus objetivos.*

El líder no impone las tareas a un grupo, aunque tenga autoridad sobre el mismo. Le propone objetivos y metas, y busca que los "que finalmente se establezcan sean realmente comprendidos y compartidos por todos los miembros del grupo.

b) *Facilidad para motivar a la gente a pensar y trabajar juntos.*

Para que el grupo logre sus objetivos y metas es necesario que actúe como un equipo de trabajo. El líder dedica una parte importante de su esfuerzo y su tiempo a contribuir para que la gente se entienda y vea lo ventajoso que es trabajar para una causa común y de común acuerdo.

c) *Aptitud para proponer y dirigir la organización de la actividad del grupo.*

No basta que el grupo tenga un rumbo común y una actitud positiva para trabajar como equipo. Tiene que organizarse y en ello el papel del líder es de la mayor importancia, pues puede plantear una estrategia de organización adecuada a los objetivos y recursos del grupo. Esto sólo es posible si cuenta con suficientes conocimientos acerca de las actividades que debe realizar el equipo, pues ha de prever lo que tiene que hacerse, el

orden más eficaz para hacerlo y la mejor distribución de las actividades entre los miembros del grupo.

d) *Disposición a contribuir a que los demás miembros del grupo desarrollen su potencia humano.*

El líder impulsa la superación permanente de los demás como medio eficaz para que el grupo logre aspiraciones cada vez más altas.

e) *Cualidades que estimulan la colaboración y el compañerismo.*

El líder es confiable para el grupo que liderea, pues desde la perspectiva de la liderea, el líder es honesto y respeta la dignidad, ideas e iniciativa de los demás. Contribuye por consiguiente a que se den relaciones humanas cordiales y un adecuado nivel de comunicación.

Podemos resumir en las siguientes recomendaciones el comportamiento que es conveniente tener para acercarnos al liderazgo

> *Ser honesto, sincero y amigable. La gente siempre trabaja mejor con alguien a quien se le tiene aprecio y respeto.*

> *No ser autoritario, es decir, pretender que otros hagan lo que uno ordena por el sólo hecho de que uno tiene autoridad.*

> *Tener tacto al dar directrices. Solicitar en lugar de mandar. Por ejemplo, es mejor decir "...se podría hacer de esta manera, si te parece", o "¿podrías ayudarme en esta tarea?", en lugar de decir "...quiero que hagas esto o aquello".*

> *Estar atentos a las fallas de aquellos a quienes dirigimos para proceder de inmediato a comentar y explicar de manera respetuosa la*



necesidad de evitarlas. Estar también atentos para identificar el esfuerzo sobresaliente, la actividad cuidadosa, el desempeño eficiente, en una palabra que las cosas se hagan bien, para también de inmediato expresar nuestro reconocimiento.

> Mantener permanentemente una buena actitud. Tratar a todos los miembros de la empresa como personas.

> Buscar que los demás miembros del equipo se sientan importantes, con libertad para aportar ideas que contribuyan al éxito de la empresa. Como Director debes contribuir a que cada integrante se sienta indispensable y reconocido.

> Tomar en cuenta la opinión de los otros. Solicitar la opinión del equipo para examinar los problemas, evaluar sus posibles soluciones y tomar las decisiones correspondientes. Esto hará que cada uno de sus integrantes se sienta incluido.

> Un Director no debe centrar el trabajo en él mismo: "...yo quiero", "...a mí me preocupa", "...no me gusta". Debe motivarse al equipo a trabajar juntos por el cumplimiento de metas comunes, no por logros personales. Usar el "nosotros" en lugar del "yo".

> Mostrar un sincero interés en que la empresa logre sus metas. Un falso interés en la empresa lleva a perder el respeto del grupo y al desaliento.

> Ser entusiasta. Una actitud positiva y optimista ayuda a ganarse el respeto de los demás miembros de la empresa.

> Ser "el primero en llegar y el último en irse", es decir, destacar por el ánimo para emprender las actividades de la empresa: tener el 100% de asistencias, ser puntual, tener las ventas más altas, etc.

> Mostrarse siempre dispuesto a ayudar a los demás cuando sea necesario.

> Ser cortés con los demás. "Actúa con los demás como quisieras que los demás actuaran contigo".

> Escuchar atentamente el parecer del Consejero y de los Consultores de la empresa, así como las sugerencias de los miembros de la misma.

2. OBJETIVO Y FUNCIONES DEL DIRECTOR GENERAL.

Cada área de la empresa (Finanzas, Mercadotecnia, Producción y Recursos Humanos) tiene asignado un objetivo, cuyo cumplimiento es esencial para el éxito de la empresa en su conjunto. Tienen asignadas también ciertas funciones, que en la administración de las empresas se entienden como conjuntos de actividades afines y coordinadas que se realizan para alcanzar un objetivo.

Un director de área tiene que hacer posible que las personas que colaboran en ella realicen sus funciones actuando como un equipo de trabajo. Un equipo es un grupo de

personas trabajando armoniosamente para alcanzar objetivos comunes.

Tu principal reto como Director General es lograr que todos los equipos reconozcan como parte de un equipo mayor: la empresa. Es muy importante tener un impulso permanente para que todos los miembros de la empresa tengan claros, siempre presentes, tanto los objetivos como la estrategia de sus áreas y de la empresa, pues ello es condición necesaria para que contribuyan en lo que les corresponde al éxito de la misma.

Tu posición de máxima autoridad y liderazgo en la empresa estará presente en muchas de las actividades que desarrollarás. Algunas son especialmente importantes:

> El Consejo de Administración establece los objetivos de la empresa, en su junta de la semana # 10, con base en una propuesta que al respecto debe presentarle. Considerando lo que se expone sobre el liderazgo en el capítulo 1. de este Manual podemos identificar esa propuesta sobre objetivos como producto de un trabajo de equipo con los demás directores y miembros de la empresa.

> Dirigir la operación de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos por el Consejo de Administración requiere tener claro el rumbo de la misma, "ir un paso adelante", para poder coordinar eficazmente la planeación y la organización del trabajo de los equipos. Una buena dirección no es resultado de la suerte sino del esfuerzo sostenido y tenaz.

Tus funciones como Director General son las siguientes:

1. Proponer al Consejo de Administración los nombramientos de los directores de Finanzas



Mercadotecnia, Producción y Recursos Humanos, así como su sustitución por causas justificadas.

2. Reportar al Consejo de Administración el estado de la empresa en los períodos señalados en el Manual del Programa, con la participación de los correspondientes directores de las áreas.

3. Representar a la empresa ante el Consejero de la misma, los Consultores, el Coordinador Escolar y los funcionarios del SISTEMA DESEM.

4. Solicitar y acordar las reuniones que sean requeridas con los Consultores.

5. Convocar y dirigir las juntas de Directores y del Consejo de Administración que establece el Manual del Programa.

6. Convocar al Consejo de Administración a las juntas extraordinarias que sean necesarias para la buena marcha de la empresa.

7. Supervisar las áreas de actividad de la empresa.

8. Impulsar y vigilar la aplicación de los principios de la calidad total en todas las actividades de la empresa.

9. Convocar a reunión a la Asamblea de Accionistas.

Para apoyar la ejecución de tus funciones, este *Manual* contiene más adelante un resumen de los aspectos más importantes del trabajo de las cuatro direcciones de área, el cual te será de utilidad si lo empleas junto con el *Manual del Programa*. Éste señala las funciones que tienen asignadas, las cuales necesitas conocer bien para desempeñar correctamente tu puesto.

Es conveniente que al consultar ese resumen tengas presente que un Director General no está obligado a saber tanto o más que los directores de las áreas. Es de esperar que cada uno de ellos conozca mejor su área como consecuencia de las experiencias que da el trabajo. Por consiguiente, aunque tienes que conocer y entender qué se hace en cada área, para poder realizar una supervisión eficaz, ello no significa que tu conocimiento deba llegar al detalle y la precisión que tiene el especialista. Hay que tener cuidado de no ocuparnos tanto de los asuntos específicos y de los detalles, que perdamos de vista la operación de la empresa en su conjunto.

Cuentas con la valiosa asesoría del Consejero y de los Consultores de la empresa. Recuerda que son calificados profesionales de la administración, que ofrecen en su tiempo libre colaborar de manera voluntaria y desinteresada con *jóvenes* como los de tu empresa. Por todo ello merecen el respeto, la admiración y el aprecio de los miembros de tu empresa, de lo cual tú debes ser el primero en poner el ejemplo.

3. LA COORDINACIÓN DE LAS JUNTAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DE LOS DIRECTORES.

Las juntas que señala el *Manual del programa* son oportunidades para que los participantes expongan sus puntos de vista sobre el desarrollo de la empresa, los problemas a resolver, las mejoras que es posible hacer y las acciones a emprender. Una de tus responsabilidades más importantes es conducirlas de manera que sean provechosas, es decir, que el tiempo invertido en ellas permita llegar a buenas decisiones y acuerdos. Para lograrlo, es necesario atender su preparación, pues la improvisación fácilmente conduce al desorden o a que se gaste el tiempo sin los resultados requeridos. También es importante buscar que quienes asistan a las juntas participen con una actitud constructiva y responsable.

Las juntas del Consejo de Administración han de efectuarse atendiendo a sus funciones, descritas en el *Manual del programa*. Es indispensable que todos los *jóvenes emprendedores* de la empresa repasen continuamente tales funciones para que contribuyan efectivamente a su realización, y será una buena práctica que al iniciar cada una de esas juntas expliques los puntos de la orden del día, aclarando su relación con las funciones del Consejo.

Las juntas de directores cumplen el papel de asegurar la comunicación acerca de cómo se están realizando las actividades de cada área, durante la intensa etapa de operación de la empresa en la que los *jóvenes emprendedores* ocupan la mayor parte del tiempo en la manufactura y en la venta del producto.





Es esencial que en las juntas los problemas se expongan con franqueza. Recuerda que tu empresa es un grupo educativo y uno de los resultados más valiosos que puede producir es que se aprenda a enfrentar como equipo los problemas. Pero la franqueza no tiene porqué asociarse con agresividad o con actitudes negativas. En este punto, todos los participantes en la junta tienen la responsabilidad de comportarse de manera cortés y respetuosa, aunque, de acuerdo con tus funciones, tu tienes la tarea de vigilar que así ocurra.

En relación a las juntas, se obtienen mejores resultados al tener presentes los siguientes aspectos:

a) *Su preparación se inicia propiamente desde que se cita a los que van a asistir, pues ya en ese momento debe indicarse cuál o cuáles son los motivos de la reunión. A nadie le gusta asistir a una junta sin saber en qué va a gastar su tiempo, menos aún si en ella puede encontrarse con la sorpresa de tener que informar sobre algo sin estar preparado adecuadamente.*

b) *Es importante cumplir con el orden del día porque es un plan que ideamos para atender ciertas necesidades. Pero no hay que hacer a un lado el sentido común: de lo que se trata es de resolver realmente los problemas, de tomar buenas decisiones, no de convertir un orden del día en un plan rígido, que seguimos aunque no produzca los resultados que necesitamos.*

c) *El coordinador de una junta debe procurar un equilibrio en la participación de todos, incluyendo la propia. Proponer y acordar algunas reglas sobre el asunto puede facilitar mucho las cosas, por ejemplo, un límite en el tiempo de participación, evitar las conversaciones mientras otra persona está exponiendo algo, etc. No es conveniente forzar a nadie a que hable, pero puede alentarse la participación si hacemos ver que realmente nos interesan y tomamos en cuenta los puntos de vista de otros, coincidan o no con los nuestros.*

d) *Hay que cuidar también las condiciones físicas de una reunión. Asientos incómodos, ruidos, calor o frío excesivos, son factores contrarios al éxito de las juntas.*

e) *Un ambiente de respeto, cordialidad y buen humor sólo se consigue con la práctica sostenida de esas actitudes. Si a alguien le cuesta trabajo conducirse así, dará mejores resultados mostrarle y explicarle con paciencia porqué es valioso un clima así, que una actitud represiva.*

4. DIRECCION DE FINANZAS

4.1 LOS CERTIFICADOS DE PARTICIPACION DE LA EMPRESA.

El dinero que se requiere para iniciar las operaciones de una empresa de *jóvenes emprendedores* se reúne mediante la venta de certificados de participación. Cada certificado representa que quien lo posee participa en la capitalización de la empresa, es decir en el proceso de formación de su capital, así como en su propiedad y en sus utilidades (de manera semejante a una acción *común* en una empresa del sistema económico, no a una acción *preferente*, la cual paga un dividendo fijo, independientemente de las utilidades). Como ocurre en general con todo lo que se refiere a las empresas de los *jóvenes emprendedores*, los certificados tienen carácter educativo, no económico ni legal.

SISTEMA DESEM le proporciona a tu empresa un paquete de cien certificados, los cuales están numerados para facilitar el registro de su destino. El Director de Finanzas recibe la custodia de los certificados y tiene la responsabilidad de organizar y supervisar su venta.

En una primera etapa, que comprende las semanas #2 y #3, la venta de certificados se dirige a los *jóvenes emprendedores* de la empresa.

Considerando el límite de *jóvenes* por empresa (quince) y el máximo de certificados por joven (cuatro), resta necesariamente un cierto número de certificados sin adquirir, que por lo menos es de 40. En el lapso de la semana # 4 a la semana # 7 pueden ser vendidos a otras personas, aunque es conveniente que antes de iniciar esa venta el Equipo de Finanzas, con el apoyo de los otros equipos, realice



un estudio preliminar sobre la capitalización de la empresa. Su propósito es, en primer lugar, confirmar si efectivamente es necesario ese capital adicional, y, en segundo, contar con cálculos que, aunque sean aproximados, permiten ir confirmando que se sigue una dirección correcta o ponen sobre aviso en cuanto a la necesidad de rectificar.

Esos cálculos preliminares se refieren a lo siguiente:

> *los costos de producción y el capital necesario para manufacturar el producto seleccionado (apoyo del equipo de Producción)*

> *un presupuesto sobre los sueldos, los salarios y las comisiones (apoyo del equipo de Recursos Humanos)*

> *los gastos de publicidad y de ventas (apoyo del equipo de Mercadotecnia)*

Sobre el proceso de capitalización, el Director de Finanzas debe presentar un reporte en la semana # 7 y el informe final en la # 8. Es responsabilidad del mismo llevar un registro de los certificados vendidos y de las personas que los adquirieron, utilizando una forma como la # 12 del *Manual del programa*. La información sobre las personas que adquirieron certificados también es responsabilidad del Director de Recursos Humanos, por lo cual deben coordinarse al respecto.

4.2 EL PRESUPUESTO DE LA EMPRESA

Para una empresa de *jóvenes emprendedores* es muy importante asegurarse de que en el futuro dispondrá de suficiente dinero, en los momentos requeridos, para pagar los gastos que ha de realizar. Al organizar y utilizar la información sobre las operaciones económicas que se prevén de una empresa se emplean, entre otros instrumentos, los presupuestos, los cuales pueden ser de ingresos o de egresos.

Un presupuesto es un documento en el cual se anotan los ingresos (entradas de dinero) o los egresos (gastos) previstos para un período, el cual generalmente es dividido en unidades como semanas, meses o años.

Para elaborar el presupuesto de tu empresa, que es tanto de ingresos como de egresos, se requiere la siguiente información:

a) *el monto del capital obtenido de la venta de los certificados de participación*

b) *el volumen total de los gastos que serán efectuados mensualmente*

c) *el monto de los ingresos mensuales por concepto de ventas del producto*

Como en b) y c) se trata de información relativa a *previsiones*, en la *operación real* pueden darse diferencias con lo calculado, por lo que la presupuestación no debe ser considerada como una actividad que sólo se realiza al iniciar el desarrollo de una empresa, sino que requiere atención periódica para hacer a tiempo los ajustes necesarios.

Para conocer el volumen total de los gastos de la empresa, cada área debe preparar una propuesta de los egresos que prevé realizar mensualmente, utilizando una forma como la # 3, "Presupuesto anual de egresos por área", cuya columna "CONCEPTO" sirve para anotar cada uno de los motivos de gasto (como impresión de volantes, hojas de triplay, etc.), en tanto que en las columnas dedicadas a los meses debe anotarse el monto del dinero que se prevé gastar en cada uno de esos conceptos.

La Dirección de Finanzas tiene la responsabilidad de asesorar a las otras áreas en la elaboración de su presupuesto, así como integrar los resultados en un solo presupuesto en el que deben relacionarse los egresos con los ingresos de la empresa por concepto de ventas. Estos pueden ser calculados con base en el "Programa anual de producción" (forma #19) y el "Programa anual de ventas" (forma #14), que son preparados por las respectivas direcciones.

La forma #6, "Presupuesto anual de utilidades", permite organizar la información presupuestal. También facilita identificar las utilidades previstas, distinguiendo los principales modos en que se puede calcular, por ejemplo, "utilidad antes del impuesto" y "utilidad neta".

Aunque tu empresa no está obligada al pago de impuestos por su carácter educativo, es conveniente conocer de manera práctica las repercusiones de los impuestos por lo que se ha establecido que debe calcularse un 20% por ese concepto, como puedes observar en la forma # 6 y en otras. El monto correspondiente debe ser donado, al término de la operación de la empresa, a una institución que ofrezca un servicio social.



Considerando la necesidad de registrar de manera sistemática y periódica lo que realmente ocurre en cuanto a ingresos y gastos, así como de compararlo con lo presupuestado, el Director de Finanzas debe elaborar periódicamente un "Reporte comparativo del presupuesto mensual" (forma # 4), que muestra lo presupuestado y lo efectivamente ocurrido considerando el mes que se reporta y lo acumulado hasta la fecha del mismo.

4.3 EL PUNTO DE EQUILIBRIO ENTRE COSTOS Y VENTAS

De las técnicas disponibles en el área de las finanzas, es recomendable utilizar la llamada "punto de equilibrio" para analizar la relación entre los costos de diversos volúmenes de unidades que pueden ser producidos y los ingresos por su venta. Su aplicación en una empresa de jóvenes emprendedores parte de los siguientes supuestos:

a) La manufactura y venta de un producto origina un conjunto de costos fijos (CF), que no aumentan ni disminuyen aunque se produzcan más o menos unidades del mismo. Ejemplos: los costos de las herramientas, la renta del local, las mesas de trabajo, los sueldos de los funcionarios, etc.

b) La manufactura y venta de cada unidad del producto origina un costo unitario (CU) por la materia prima, la etiqueta, el empaque y el trabajo que son necesarios para dicha unidad. Ese costo, aunque puede ser el mismo en cada unidad del producto, es un costo variable (CV) considerando la operación global de la empresa, pues si aumenta el número de unidades que se producen y venden se incrementa también el monto de lo que se paga por las materias primas, los salarios, las comisiones, etc.

c) La utilidad por unidad (UU) es la diferencia entre el precio de venta por unidad (PVU) y el costo unitario (CU):

$$UU = PVU - CU$$

d) Mediante la siguiente fórmula puede calcularse el número de unidades necesarias para equilibrar los costos, tanto fijos como variables, con los ingresos por ventas:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{CF}{UU}$$

Ejemplo: En la empresa "Sirio", que manufactura portalibros, se calcula el punto de equilibrio costos-ventas con los siguientes datos:

costos fijos (CF) \$ 600.00

precio venta unidad (PVU) \$ 25.00

costo unitario (CU) \$ 15.00

utilidad por unidad (UU) \$ 10.00

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{600.00}{25.00 - 15.00}$$

$$= 60 \text{ unidades}$$

El resultado obtenido significa que la empresa necesita producir y vender al menos 60 unidades para igualar sus ingresos por ventas con sus costos. Observa que la suma de los costos con 60 unidades es igual al producto de la venta de las mismas:

costos fijos \$ 600.00

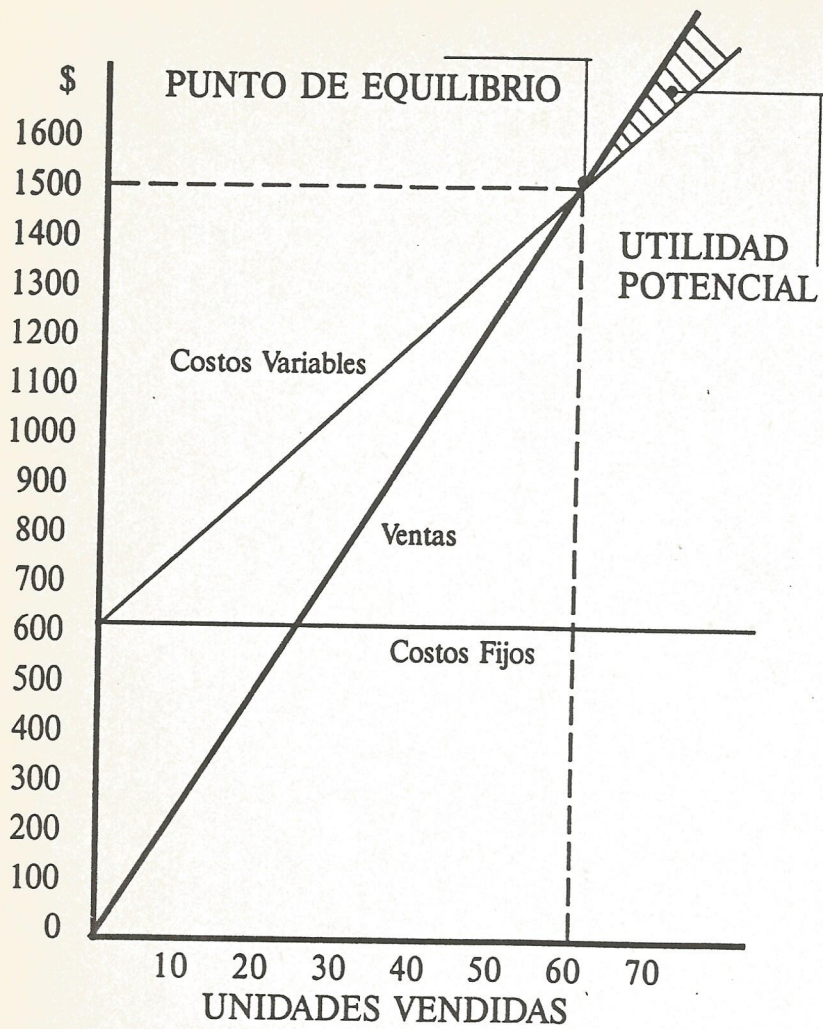
costo 60 unidades
(60.00 x N\$ 15.00 de CU) \$ 900.00

total \$ 1,500.00

ingresos por la venta de las 60 unidades (60 x \$ 25 de PVU) \$ 1,500.00

El punto de equilibrio también se puede analizar mediante una gráfica como la siguiente, en la que se utilizan los mismos datos de la empresa "Sirio".





El eje vertical tiene las referencias en \$ para señalar los valores tanto de los costos como de los ingresos por ventas. El eje horizontal tiene las referencias del número de unidades que pueden ser vendidas: de 10 en 10 hasta 70.

Una línea que sale del eje vertical representa los costos fijos por \$ 600.00, que permanecen sin variación aunque se incremente el número de unidades vendidas.

Los costos variables se representan con una línea ascendente: aumentan de acuerdo al número de unidades del eje horizontal. La línea de los costos variables se inicia en el eje vertical a partir del valor \$ 600.00 porque se suman a los fijos.

Los ingresos por ventas son representados por la línea más gruesa que se inicia en el valor cero de ambos ejes y asciende de acuerdo con el número de unidades que se prevé vender.

El punto de equilibrio se encuentra en la intersección de la línea de los costos variables (que se suma a la de los fijos) con la línea de los ingresos por ventas. Con 60 unidades (eje horizontal) se obtienen \$ 1,500.00 (eje vertical), cantidad igual a los costos de las mismas.

Desde luego, una empresa no bu... quedarse en el punto de equilibrio si... superarlo, pues en él no hay pérdidas p... tampoco ganancia. Sin embargo, cono... dicho punto es importante para confir... que nuestras metas de producción y ven... no nos van a llevar a tener pérdidas.

La zona sombreada representa u... parte del área que podemos identific... como de utilidades potenciales.

Siguiendo el ejemplo:

Si se venden 70 unidades, se obtendrían \$ 1,750.00 (70 x \$ 25 de PVU)

El costo total sería:

fijos	\$ 600.00
variables	\$ 1,050.00 (\$ 1500.00 x 70)
suma	\$ 1,650.00

La utilidad sería de N\$ 100.00

La utilidad potencial pued... aumentarse incrementando los precios... aumentando las ventas, disminuyendo lo... costos o con una combinación de esta... estrategias.

4.4 LOS INFORMES FINANCIEROS

Para que una empresa tenga éxito es necesario que cuente con un sistema eficiente de información sobre sus operaciones, pues las decisiones se toman precisamente con base en la información disponible. A mayor calidad de la información mayores posibilidades de adoptar buenas decisiones.

Los informes son unidades de información que se presentan para que se tomen decisiones. La Dirección de Finanzas debe preparar dos informes financieros que son muy importantes: el balance general y el estado de resultados.

El balance general (forma #9) presenta la situación económica que una empresa tiene en una determinada fecha, por ejemplo "Balance general al 30 de Noviembre de 1992". Muestra, en una sección, el activo de la empresa, es decir, los recursos con los que ésta cuenta. Otra sección contiene información sobre el pasivo, que son las deudas y obligaciones que tiene, así como sobre su capital.

El balance general permite saber si las obligaciones y metas de la empresa pueden enfrentarse adecuadamente con los bienes que tiene. Sin embargo, hay que tener presente que es un informe estático porque se refiere a la situación de la empresa en una fecha determinada, por lo que debe complementarse la información que contiene con la que proporciona el estado de resultados. Considerando el corto lapso de 25 semanas de desarrollo de la empresa, es recomendable que mensualmente se presente un balance general.

El estado de resultados (forma #10) muestra en detalle el origen de los ingresos y egresos de la empresa, así como los conceptos principales de utilidad, durante un período determinado. También en este caso es conveniente que se prepare mensualmente un estado de resultados.

La fuente de la información contenida en el balance general y en el estado de resultados es el sistema contable de la empresa. Éste consiste en un conjunto de instrumentos en los que se registran las operaciones que modifican, aumentando o disminuyendo, el activo, el pasivo o el capital.

El libro diario (forma #7) es utilizado para anotar, en el orden cronológico en que se producen, todas las operaciones de la empresa, describiéndolas en la columna de "CONCEPTO". Toda operación debe estar respaldada por un documento: una factura, un *memorandum*, una requisición, etc.

Las anotaciones que se hacen en el libro diario, llamadas *asientos*, deben ser trasladadas al libro mayor (forma #8), ordenándolas en cuentas, es decir, clases homogéneas de operaciones.

Finalmente, otros dos instrumentos del sistema contable de la empresa son las formas "Control de caja" (forma # 11) y "Salida de caja" (forma # 13), destinadas específicamente a controlar el manejo del efectivo.

4.5 LA LIQUIDACION DE LA EMPRESA

En esa etapa la Dirección de Finanzas realiza las siguientes actividades:

a) *El cierre de los libros diario y mayor, y en general de todos los instrumentos del sistema contable.*

b) *La elaboración del balance general y el estado de resultados al cierre del ejercicio de la empresa.*

c) *Efectuar el donativo al que se destina el "impuesto" y recabar el correspondiente recibo.*

d) *Preparación de la información requerida para que el Consejo de Administración defina los dividendos por certificado de participación y los dividendos de operación, si los hay.*

e) *Elaborar el "Reporte a accionistas" y entregar o enviar una copia a los que no forman parte de la empresa como jóvenes emprendedores, junto con el pago de sus certificados.*

f) *Pagar a los Jóvenes Emprendedores de la empresa la última nómina, sus dividendos de operación, si los hay, y sus certificados de participación, entregándoles copia del "Reporte a accionistas".*

Al liquidar una empresa de jóvenes emprendedores no se destina una parte de dichas utilidades a nuevas inversiones, como normalmente ocurre con las empresas que operan por tiempo indefinido. Por ello, las utilidades pueden ser mayores de lo que realmente serían si se tratara de una empresa común del sistema económico.

Es conveniente, entonces, verificar que el dividendo por certificado de participación, sea proporcional al riesgo. Un procedimiento útil es calcularlo con base en el rendimiento promedio mensual de los CETES, que son un instrumento de inversión muy conocido, el cual se puede incrementar en alguna medida. Por ejemplo, si al liquidar la empresa los CETES rinden el 1% mensual, tu empresa puede acordar pagar los dividendos por

certificado a razón de 1.20% mensual, es decir, el 8.4 % por el período de siete meses de noviembre a mayo. Con este cálculo, un certificado adquirido en N\$ 10.00 sería pagado a razón de N\$ 10.84.

De existir un remanente en las utilidades, una vez calculados los dividendos de los certificados de acuerdo con operaciones como las expuestas, dicho remanente puede ser distribuido entre los *jóvenes emprendedores* de la empresa en forma de un dividendo de operación.

5. DIRECCION DE MERCADOTECNIA

5.1 LA INVESTIGACION DE MERCADO

El Equipo de Mercadotecnia desarrolla una investigación de mercado que persigue los siguientes objetivos:

a) Conocer las características de los consumidores potenciales del producto seleccionado.

b) Identificar las características que debe tener el producto para responder mejor a las necesidades y preferencias de esos consumidores, así como para poder competir con productos semejantes ya existentes en el mercado.

c) Seleccionar la estrategia de publicidad y ventas más adecuada para hacer llegar el producto al consumidor.

Para el logro de estos objetivos se emplearán dos medios: una encuesta entre consumidores potenciales del producto de la empresa y un estudio de campo para conocer la oferta en el mercado de productos similares.

Para la encuesta es necesario realizar las siguientes actividades:

> Precisar el segmento o parte del mercado en el que se va a ofrecer el producto seleccionado.

> Elaborar un cuestionario para hacer una encuesta entre personas que formen parte de ese segmento del mercado que se eligió.

Para el estudio de campo será útil elaborar una guía sobre los aspectos que es importante observar. Deben listarse las tiendas y demás lugares de comercialización que serán visitados y hacer una distribución entre los miembros del Equipo.

Es conveniente que para la aplicación del cuestionario y el estudio de campo se formen dos grupos con los miembros del Equipo de Mercadotecnia. En cuanto al número de personas que hay que entrevistar, tenemos que ser realistas y tomar en cuenta el tiempo disponible y el número de *jóvenes emprendedores* que forman el grupo que realiza la encuesta. La meta podría ser que cada uno entreviste a diez personas.

En el estudio de campo, es importante que las observaciones se registren de manera ordenada y completa. Se necesita conocer con qué productos se va a competir, por lo que hay que examinarlos con cuidado, sin hacer a un lado los que no nos gustan.

Hay que preparar un reporte sobre la investigación realizada, con las conclusiones que pueden obtenerse a partir de analizar las respuestas dadas en la encuesta y las observaciones del estudio de campo. Para el análisis de las respuestas es conveniente utilizar la forma # 15, "Resultados de la investigación de Mercado".

Una de las conclusiones más importantes del reporte es la que se refiere al precio que puede fijarse para el producto de la empresa, considerando los precios y calidades de los productos con los que va a competir. Además, la parte del reporte referida a la caracterización del producto es básica para trabajos posteriores de la empresa, como el diseño del producto y la elaboración de un prototipo, que son actividades de la Dirección de Producción.

El Equipo de Mercadotecnia diseña el logotipo de la empresa, con el cual se proyectará la imagen de la misma. Debe ser de impacto a la vista y que se recuerde fácilmente. No se debe copiar el logotipo de una empresa del sistema económico porque legalmente también es, como el nombre, propiedad de la misma. El logotipo de Junior Achievement International (el triángulo que está en la portada de este *Manual*), tampoco debe ser adoptado como el logotipo de una empresa de *jóvenes emprendedores* porque representa a toda una organización mundial.

Muchas empresas tienen un lema que también les sirve para comunicar la



imagen que aspiran a tener. El Equipo debe elaborar un lema que sea corto (no más de unas ocho palabras), fácil de recordar y eficaz para comunicar la imagen de la empresa.

Durante la selección del logotipo y el lema es muy conveniente identificar cómo se les podrá utilizar, por ejemplo, en las etiquetas del producto, en volantes publicitarios, en gafetes, en papelería de la empresa, etc.

Como ocurre en las empresas del sistema económico, es necesario someter a prueba nuestras ideas. Una encuesta informará al Equipo cuál es la impresión que otras personas tienen al ver el borrador del logotipo y el lema. En este caso, la encuesta puede hacerse sin utilizar un cuestionario, pero sí procurando un registro cuidadoso de sus resultados.

5.2 EL PROGRAMA DE PUBLICIDAD Y VENTAS

La investigación de mercado realizada contiene información que es básica para elaborar un programa de publicidad y ventas a la medida de la empresa.

En lo que se refiere a la publicidad, los principales puntos a considerar son:

- > *Cuál es el mensaje más apropiado para que los clientes potenciales pongan atención en el producto.*
- > *Cuáles son las imágenes visuales, auditivas o audiovisuales que mejor transmiten ese mensaje a los clientes.*
- > *Cuáles de los medios al alcance de la empresa permitirán ponernos en contacto adecuado con el mayor número posible de clientes, en el segmento del mercado elegido.*

Respecto de la ventas, las principales cuestiones son las siguientes:

- > *Cuál es el sitio o sitios en los que ofreceremos el producto a nuestros clientes.*
- > *Cuáles son las mejores estrategias que pueden emplear nuestros vendedores.*

La forma # 14, "Programa anual de ventas", muestra la información requerida al respecto.

5.3 EL ENCUENTRO ANUAL

La participación en el Encuentro Anual es importante por dos razones:

- > *En un acto de carácter público y ante la presencia de familiares y amigos, SISTEMA DESEM entrega su Certificado de Reconocimiento a las empresas que han concluido su etapa de organización. Es un logro importante*

que merece ser destacado con un magno encuentro.

> *Las empresas hacen su primera presentación en público, lo cual es una extraordinaria oportunidad para que cada equipo de jóvenes emprendedores muestre a sí mismo, a los demás equipos y a los invitados en general, el nivel de organización, conocimientos y entusiasmo que tiene.*

El Director de Mercadotecnia debe presentar un proyecto de participación en el Encuentro Anual, que debe incluir:

- > *una definición de los objetivos de la participación, es decir, qué se pretende específicamente;*
- > *las actividades y medios que pueden utilizarse para el logro de los objetivos;*
- > *los recursos económicos y de algún otro tipo que se requieren.*

5.4 LA FUERZA DE VENTAS

Como parte de sus funciones, el Director de Mercadotecnia tiene la responsabilidad de conducir la capacitación en la venta del producto. Esa capacitación, que se inicia con una sesión dedicada a ello en la semana # 10 pero debe continuar después tanto como sea necesario, tiene como punto de partida el planteamiento de estas dos cuestiones:

- *¿Cómo vamos a vender el producto de nuestra empresa?*
- *¿Cómo vamos a venderlo bien?*

Otra importante actividad del Director de Mercadotecnia es organizar, con base en las metas de ventas de la empresa, el establecimiento de cuotas semanales de ventas por vendedor, así

como la supervisión del cumplimiento de las mismas. Es recomendable que se utilice la forma #16, "Reporte de avance de ventas", para verificar semanalmente que las ventas reales se efectúan cuando menos de acuerdo con las presupuestadas.

Las metas de la empresa requieren que la venta de los productos se realice sin retrasos. No debe olvidarse que del ingreso semanal por ventas depende que se puedan afrontar los gastos presupuestados.

Semana a semana se requiere llevar un inventario de las unidades que la Dirección de Producción le envía a la de Mercadotecnia, así como un registro de las que son entregadas a cada vendedor, las que han sido vendidas y las que permanecen todavía en poder de los vendedores. El cálculo de las comisiones de cada vendedor depende de esa información y el Director de Mercadotecnia debe informar al de Finanzas el monto de las comisiones, para efectos del pago correspondiente en las semanas previstas para el pago de nómina. La forma #17, "Control de cuotas de ventas y comisiones", sirve para tales propósitos.

6. DIRECCION DE PRODUCCION

6.1 LA SEGURIDAD EN UNA EMPRESA DE JÓVENES EMPRENDEDORES

Uno de los propósitos más evidentes de la función "seguridad e higiene" es prevenir los accidentes. La responsabilidad del Director de Producción es verificar que todos los que participan en la manufactura identifican y conocen los peligros concretos de accidentes en las diversas actividades, así como las medidas para reducir los riesgos.

Un accidente de trabajo, que es resultado de circunstancias o acontecimientos inesperados, produce una lesión o un trastorno, que puede ser tan leve como la irritación en un ojo por una partícula de aserrín, o tan grave como la muerte provocada por una descarga eléctrica.

Una empresa en la que no ocurren accidentes, o son muy pocos los que ocurren, no es una empresa con "buena suerte", sino una con buena administración, que establece normas y fomenta hábitos de seguridad, es decir, costumbres que evitan o hacen menos probable la aparición de esos acontecimientos inesperados, o bien que reducen sus efectos dañinos.

Todos los jóvenes emprendedores son responsables de cuidar su seguridad y la de los demás. La responsabilidad del Director de Producción es verificar que así sea, para lo cual debe atender los siguientes aspectos:

a) *Hacer conscientes a todos los miembros de la empresa de la importancia de lograr hábitos de trabajo seguros.*

b) *Vigilar que en las actividades de manufactura se adopten las precauciones adecuadas y que no se realicen acciones poco seguras ni prácticas que puedan provocar accidentes.*

c) *No deben permitirse juegos en los momentos de trabajo, porque distraen a las personas ("estar distraído" es una causa común de accidentes) e incluso pueden ocasionar directamente un daño, por ejemplo por un empujón que reciba una persona que esté manejando un taladro.*

d) *Inspeccionar el área de trabajo antes y después de cada sesión de manufactura para identificar y cancelar los riesgos que se pueden evitar. Ejemplos: aceite en el piso que puede ocasionar resbalones, o una estopa con gasolina que se dejó por descuido cerca de un aparato eléctrico.*

e) *Instruir a los miembros de la empresa en el manejo adecuado de las herramientas, no sólo desde el punto de vista de la productividad (como manejarlas para obtener mejores resultados) sino también en lo que a seguridad se refiere. Muchos accidentes son el resultado del uso inapropiado de las herramientas, incluso las muy sencillas.*

f) *Verificar que se apliquen reglas básicas como las siguientes:*

> *Usar anteojos contra-golpes o gafas de seguridad si hay algún peligro de que salgan disparados objetos tales como remaches, cabezas de clavos, vidrio o madera.*



> Usar anteojos tipo taza o con protectores laterales, o protectores de ojos ajustados a la cara, como escudo contra polvo o pequeñas partículas que pudieran entrar a los ojos por los lados.

> Usar protector de cara, anteojos de forma de taza u otros protectores de ojos como escudo contra salpicaduras de líquidos calientes, irritantes o corrosivos.

> Colocar las tijeras y cuchillos en lugares en los que se vean claramente, en fundas que protejan las manos de sus puntas y filos. No mezclarlos con otras herramientas.

> Colocar las tijeras y cuchillos que se están usando en soportes o áreas especiales, de manera que se reduzcan los riesgos de cortadas al tomarlos.

> Pasar las tijeras con las agarraderas por delante, así como los cuchillos también por el mango por delante. Nunca, bajo ninguna circunstancia, lanzarlos al aire para que otra persona los atrape.

> Si se requiere llevar tijeras o cuchillos regularmente, portarlos en un cinturón con fundas, con las puntas hacia abajo, nunca en los bolsillos de los pantalones u otras prendas de vestir.

> Si no se necesitan cuchillos con puntas agudas, usar los que tienen puntas redondeadas.

> Proteger los ojos y usar guantes mientras se usan tijeras para cortar hojalata, segueta para cortar metal o taladro para perforarlo.

> Usar las tijeras, cuchillos, desarmadores, etc. adecuados a las necesidades del trabajo que se está realizando. No emplear, por ejemplo, un cuchillo como desarmador.

> Mantener siempre la atención en el trabajo que se esté realizando, sobre todo al emplear herramientas o manejar objetos con filos o astillas.

> Utilizar los materiales que desprenden vapores tóxicos, como las pinturas de esmalte, sólo en áreas bien ventiladas o con extractores de aire.

> Guardar los solventes, pinturas, brochas y otros inflamables en lugares seguros, alejados del fuego.

De ocurrir un accidente, por leve que sea, debe darse atención inmediata a la víctima. Sin perder tiempo solicita la ayuda de personas capacitadas si la naturaleza de la lesión o el trastorno lo amerita. Es muy recomendable que en el lugar de trabajo exista, a la vista de todos, un pequeño botiquín y las direcciones y teléfonos a los que se puede acudir para atención médica de urgencia.

Una vez que la víctima ha sido atendida, el Director de Producción debe realizar una investigación completa del accidente, identificando todos los hechos y la causa o causas del mismo, para determinar las acciones necesarias para garantizar que no vuelva a ocurrir. Verificar el cumplimiento de esas acciones es esencial para eliminar las posibilidades de accidentes similares.

También es responsabilidad del Director de Producción vigilar las condiciones higiénicas en las que se elabora el producto. Evitar las enfermedades que sean resultado

del trabajo es tan importante como hacerlo con los accidentes. Por ejemplo, procesos en los que se produce mucho polvo (como al lijar madera) o se está en presencia de vapores peligrosos (como el "aguarrás"), requieren precauciones como el uso de mascarillas apropiadas a cada caso (no todas sirven para todo fin) y garantizar una eficaz ventilación.

6.2 CONTROL DE CALIDAD

Manufacturar un producto de buena calidad es responsabilidad de la fuerza que coordina el Director de Producción. Dependiendo del producto de que se trate, la buena calidad consiste en ciertas características concretas, que deben ser identificadas para asegurar que cada producto las tiene y es, por consiguiente, de buena calidad. La definición de esas características, incluyendo su cuantificación cuando eso es posible, se convierte en la norma o estándar (modelo) del producto, en el que cada característica es un criterio de calidad.

Los criterios de calidad deben referirse como mínimo a los siguientes aspectos:

- durabilidad;
- seguridad para el consumidor;
- apariencia, aspecto;
- peso o dimensiones;
- perfección en la hechura;
- funcionamiento;
- empaque.

Un sistema para la verificación de la calidad, a lo largo de la línea de producción, asegura que el producto terminado se ajusta a los criterios

establecidos por la empresa. El proceso de control debe empezar con la inspección del suministro de materia prima y seguir hasta la estación de empaque de lo producido.

La función del control de calidad consiste en prevenir los defectos, no sólo en identificar los productos defectuosos. Es cierto que no debemos poner a la venta algo que desprestigiará a la empresa, pero al realizar el control de calidad lo más importante es localizar las causas de los defectos y corregirlas para evitar que continúen produciéndose, pues cada uno tiene un costo que reduce la rentabilidad de la empresa.

El control de calidad debe realizarse con el apoyo de todos los miembros de la empresa, atendiendo las recomendaciones del enfoque llamado "calidad total" (consulta la pág. 14 de tu *Manual del Programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM*) todos deben comprender bien lo que les corresponde hacer para evitar defectos, así como la importancia de la buena calidad.

El control de calidad implica la planeación, desarrollo y operación de un sistema de inspección, el cual tiene por objeto verificar que el producto esté hecho de acuerdo con la norma. Desde luego es conveniente que el sistema se describa por escrito y que los resultados de la inspección también se anoten cuidadosamente, para aprovechar mejor los datos.

Se debe dar especial atención al inspeccionar un producto que pudiera causar un daño personal o un perjuicio en la propiedad de una persona. Una lámpara mal armada o un alimento contaminado pueden ocasionar un daño enorme, que es evitable con una inspección correcta y responsable.

De haber un riesgo potencial en el uso del producto, la etiqueta debe contener la información sobre las precauciones requeridas al usarlo y sobre el riesgo de un posible mal uso del producto, así como de los primeros auxilios que pueden administrarse.

Todos los *jóvenes emprendedores* deben tener como meta que la realización de su trabajo esté libre de error. Algunas industrias ensayan lograr un trabajo libre de errores instituyendo programas tales como "cero-defectos", o un programa de excelencia en la producción. Esto requiere de un total compromiso por parte de todos en lograr esa meta.

6.3 EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y EL DIAGRAMA DE PROCESO

El estudio de factibilidad y el diagrama de proceso cumplen la función de confirmar que la decisión por el producto seleccionado es acertada, con base en información precisa sobre el proceso de manufactura del mismo.

El estudio de factibilidad debe contener los siguientes puntos:

1°. Una descripción sintética de los requerimientos básicos para la elaboración del producto, conocimientos, habilidades, equipo, herramientas, tiempo por cada unidad y materias primas.

2°. Una evaluación preliminar sobre la capacidad de la empresa para satisfacer esos requerimientos.

Para ello, como punto de partida hemos de resolver dos cuestiones:

· ¿Cuál es el proceso de manufactura que podemos seguir?

· ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades requeridos para desarrollar ese proceso?

Al responder a estas cuestiones podemos auxiliarnos de un diagrama de proceso, que es una representación simbólica de los pasos o etapas de un conjunto de transformaciones del cual se obtiene un producto.

En la mayoría de los productos pueden diseñarse varios procesos opcionales. La cuestión es identificar el más conveniente de acuerdo con nuestros fines y condiciones. Para determinar cual es el proceso más adecuado para la empresa conviene examinar los siguientes puntos.

a) La capacitación de la fuerza de producción.

Es muy poco probable que todos los miembros de la empresa ya estén capacitados para manufacturar el producto seleccionado, de manera que hemos de plantearnos cuidadosamente la pregunta ¿podemos capacitarnos con el tiempo que tenemos disponible?. Además



de la semana #10, destinada a la capacitación en la manufactura y en la venta de nuestro producto, podríamos pensar en algunas horas más complementarias, pero hay que evitar que nuestra empresa fracase porque a final de cuentas no podemos producir a tiempo. El diagrama de proceso permite identificar las actividades en las que concretamente se requiere capacitar a la fuerza de producción.

b) Las técnicas de producción.

Cada artículo puede ser manufacturado enteramente por una persona, o en su elaboración pueden participar varias personas, cada una de las cuales realiza una operación diferente mientras que el producto se mueve de un lugar de trabajo (o "estación") a otro, como ocurre en el ensamblado de la mayor parte de los automóviles. Esta práctica, a la que se conoce como "línea de producción", nos da uniformidad en cada operación, alta productividad y simplifica el entrenamiento requerido. Sin embargo, produce también aburrimiento y cierta indiferencia hacia el resultado final del proceso, si siempre se participa sólo en un aspecto del mismo.

Esos efectos negativos pueden evitarse si se incorpora algún procedimiento en la línea de producción que permita a las personas estar continuamente en proceso de superación.

En las empresas de los *jóvenes emprendedores* son más recomendables los procesos simples de manufactura que los complejos. Éstos requieren más tiempo para dominarlos y generalmente también más tiempo por unidad del producto.

c) La decisión hacer o comprar.

De cada componente del producto debe examinarse si es posible adquirirlo ya terminado de un proveedor, y si eso es posible qué es lo más conveniente: hacerlo o comprarlo. Las razones para decidir su compra pueden ser:

- *carecer de la herramienta, el equipo o el local adecuado;*
- *insuficiente destreza para producir el artículo de acuerdo con la norma de calidad que se desea alcanzar;*
- *elaborar el componente requiere tiempo excesivo.*

En todo caso, la decisión puede ser comprar inicialmente el componente, a reserva de que si después existe la evidente posibilidad de hacerlo se haga un cambio en ese sentido. Es mejor empezar elaborando el producto de la empresa tan pronto como sea posible y no exponemos a no alcanzar las metas de producción porque nos frena la elaboración de un componente.

d) Empaque y etiquetado.

Debe seleccionarse un método de empaque y etiquetado con el cual se realce la apariencia del producto y lo mantenga protegido al almacenarlo y durante su distribución. Hay una amplia variedad de materiales en el mercado. Estos incluyen cajas de cartón y

de plástico, bolsas de plástico y envolturas compactas en una gran variedad de tamaños y formas. En la selección de empaque, considerarse: economía, facilidad de manejo del producto, protección y realce al mismo en su exhibición para la venta pública.

e) Materias primas.

Si se utilizan materias primas como madera, cartón, tela, lámina de metal o plástico, etc. es necesario investigar cómo se comercializan (por tramo, metro, kilo, hoja, etc.), los precios de sus diferentes calidades, cuáles son los proveedores a los que podemos acudir, las cantidades mínimas de compra, la posibilidad de hacerles cortes o algunas otras operaciones para ahorrar tiempo, etc. Conocer con precisión las materias primas es, sin duda, uno de los factores más importantes para lograr la rentabilidad de la empresa.

f) Equipo y herramientas

El costo de comprar o alquilar, así como los conocimientos y destrezas que exigen, son los aspectos más importantes a evaluar en lo que se refiere al equipo y las herramientas. Una vez identificados nuestros requerimientos, hay que asegurarse de contar con lo más adecuado para realizar las operaciones que efectuaremos, aunque no sea lo más barato en el mercado.

6.4 EL PROTOTIPO Y EL ESTUDIO SOBRE COSTOS DE PRODUCCIÓN

La elaboración del prototipo tiene dos finalidades muy importantes:



1°. Comprueba en la práctica que la empresa está en posibilidades de elaborar el producto seleccionado, siguiendo un proceso que se pueda producir en las sesiones de producción.

2°. Permite analizar detalladamente el diseño del producto e introducir mejoras en el mismo en cuanto a funcionamiento, presentación, empaque, etc.

Atendiendo a estas finalidades, es aconsejable que al elaborar el prototipo efectivamente se ensaye el proceso diagramado, para identificar las dificultades y problemas que es necesario superar en el proceso real de producción, antes de que se inicie este.

Tomando también como base el diagrama de proceso y la información recopilada para diseñarlo, puede calcularse lo que costará manufacturar el producto. Deben distinguirse los costos fijos y los variables.

6.5 PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

Los principales instrumentos para el desempeño de esta función son:

- > *"Programa anual de producción" (forma # 19), en el que la meta de producción de la empresa se distribuirá mensualmente, considerando el periodo en el que está prevista la manufactura del producto: de la semana # 11 a la semana # 21.*
- > *"Requisición de materia prima y material de empaque" (forma # 18).*
- > *"Estándares de producción" (forma # 22), que permite definir por sesión de producción cuál va a ser la actividad de cada quien y el número de unidades o subproductos que se tendrán al final de la jornada.*
- > *"Reporte de producción por sesión" (forma # 23) para llevar un registro de los artículos producidos.*
- > *"Reporte de entrega de producto terminado" (forma # 21), para llevar el control de los artículos terminados y evitar que permanezcan almacenados más de uno o dos días, remitiéndolos a la Dirección de Mercadotecnia para su venta.*
- > *"Reporte de avance de producción" (forma # 20), para revisar periódicamente el cumplimiento de las metas. Es recomendable que estos reportes se elaboren cada dos semanas.*
- > *"Registro de inspección" (forma # 24) para anotar los resultados del proceso de control de calidad que de manera permanente debe efectuarse.*

7. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

7.1. EL REGISTRO DEL PERSONAL Y EL CONTROL DE LA ASISTENCIA

Para toda empresa es muy importante contar con información detallada y precisa sobre las personas que trabajan en ella. Esa información puede llegar a ser muy amplia y abarcar aspectos como empleos anteriores, estudios realizados, datos de los parientes más cercanos, etc.

Como mínimo el Director de Recursos Humanos de una empresa de jóvenes emprendedores debe recabar y mantener permanentemente actualizada información en un directorio, es decir, de una lista de direcciones, tanto de los jóvenes como del Consejero y los Consultores. El directorio ha de incluir su nombre completo, dirección y teléfono. Esta información también es muy importante para *SISTEMA DESEM*, por lo cual te solicitamos verificar que una copia sea entregada a tu *Centro DESEM* en la semana # 4, así como una nueva copia en la semana # 19 con las modificaciones que se hayan producido.

Para un mejor control de la información, la Dirección de Recursos Humanos también tiene la responsabilidad de llevar el directorio de los accionistas de la empresa. Durante la fase de liquidación, deberá proporcionar a la Dirección de Finanzas sobres rotulados con el nombre y la dirección de los accionistas que no sean jóvenes emprendedores de la empresa, para que dicha dirección les envíe el Reporte Anual.



En lo que se refiere a la asistencia, la forma # 25 es un modelo de registro mensual de la misma. También te solicitamos que tu empresa entregue al *Centro DESEM* los siguientes cuatro reportes parciales de asistencia:

- 1: en la semana # 7, con la asistencia de las semanas # 1 a # 6.
- 2: en la semana # 13, con la asistencia de las semanas # 7 a # 12.
- 3: en la semana # 19, con la asistencia de las semanas # 13 a # 18.
4. En la semana # 25, con la asistencia de las semanas # 19 a # 24.

En el Reporte Anual de la empresa debe incorporarse un reporte de asistencias, que resumirá lo ocurrido a lo largo de las 25 semanas de actividades.

Puede ocurrir que, por alguna causa, en una empresa uno de los *jóvenes* ya no continúe perteneciendo a la misma, por ejemplo a partir de la semana # 8. En casos así, los correspondientes reportes de asistencia serán más claros si enseguida del nombre del *jóven* se anota la palabra BAJA y la fecha de la misma. La misma recomendación se aplica cuando ingresen *jóvenes emprendedores* a una empresa después de la semana # 1, anotando la palabra ALTA y la fecha correspondiente. Las altas y bajas, junto con los cambios de puestos o de ubicación de una persona en el organigrama, forman parte de los llamados movimientos de personal, de los cuales debe llevarse un cuidadoso registro, entre otras razones por los efectos que tienen en el pago de los sueldos y los salarios.

El registro de las asistencias tiene efectos en la nómina, específicamente en lo que se refiere a los sueldos. Pero frente a casos de faltas excesivas, el Director de Recursos Humanos debe investigar cual es la causa y si es posible remediar la situación.

7.2. LA ELABORACIÓN DE LA NÓMINA

Corresponde a la Dirección de Recursos Humanos preparar la nómina mensual de la empresa, en tanto que la de Finanzas tiene asignada la función de realizar los pagos correspondientes.

En la administración de los recursos humanos, una nómina es una lista de los empleados y trabajadores de una empresa, con las retribuciones económicas a que cada uno tiene derecho de acuerdo con el trabajo que ha realizado durante un período determinado. Para cada período es necesario preparar una nómina, aunque no haya movimientos de personal, a fin de asegurar que las retribuciones sean las correctas considerando la asistencia y las actividades realizadas.

En una empresa de *jóvenes emprendedores* la nómina incluye las siguientes percepciones, en el sentido de cantidad que se cobra:

> el sueldo que corresponde a cada *jóven* como funcionario no directivo del Consejo de Administración

> el sueldo que corresponde a cada *jóven* que es funcionario directivo

> el salario que cada *jóven* recibe por su trabajo como obrero, participando en la manufactura del producto.

> la comisión que cada *jóven* recibe por su trabajo como vendedor, participando en la venta del producto.

En lo que se refiere a los sueldos, en tu *Centro DESEM* puedes consultar cuál es el tabulador de sueldos recomendable para una empresa de *jóvenes emprendedores*. Los salarios y las comisiones se determinan, como señala el *Manual del programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM* (pág. 6), respectivamente con base en el costo de producción del producto y de su precio de venta, por lo que en este aspecto se requiere contar con las decisiones derivadas del estudio sobre el punto de equilibrio del producto.

En las empresas del sistema económico, en la nómina se anotan tanto las percepciones como las deducciones, entendidas éstas en el sentido de cantidades que se restan, por conceptos como el impuesto sobre los productos del trabajo o las cuotas del IMSS. Por su carácter educativo, en las empresas de *jóvenes emprendedores* no se aplican deducciones de ese tipo, pero cada empresa puede establecer en su reglamento interior algún otro tipo de deducción, por ejemplo por faltas, retardos extravió o apropiación indebida de artículos entregados para su venta.

De acuerdo con el *Manual del Programa*, la Dirección de Recursos

Humanos prepara la nómina para su pago en seis ocasiones:

- 1a. sueldos de la semana # 2 a la semana # 5
- 2a. sueldos de la semana # 6 a la semana # 9
- 3a. sueldos, salarios y comisiones de la semana # 10 a la semana # 13
- 4a. sueldos, salarios y comisiones de la semana # 14 a la semana # 17
- 5a. sueldos, salarios y comisiones de la semana # 18 a la semana # 21
- 6a. sueldos, salarios y comisiones de la semana # 22 a la semana # 24, y dividendos de operación obtenidos por los *jóvenes emprendedores* de la empresa.

Los pagos se efectúan en la última semana de cada uno de esos períodos.

Para el pago de la nómina que se hace en la semana # 24 se requiere una gran coordinación entre las direcciones de la empresa.

a) El Director de Mercadotecnia debe proporcionar el monto final de las comisiones de cada vendedor.

b) El Director de Recursos Humanos calcula el costo de la nómina en lo que se refiere a sueldos y comisiones.

c) El Director de Finanzas calcula la ganancia de la empresa (considerando entre otros datos el costo de los sueldos y comisiones de la última nómina), el monto del donativo que se hace a la manera de un impuesto y las bases para determinar los dividendos por acción y los dividendos de operación para los jóvenes emprendedores de la empresa.

d) Una vez aprobadas las bases por el Consejo de Administración, en la semana # 23, el Director de Recursos Humanos debe completar la preparación de la nómina incorporando los montos de los dividendos de operación, si los hubo.

7.3 EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA EMPRESA

En todo grupo de personas existen normas que facilitan la convivencia y llegar a acuerdos sobre los fines y las actividades del grupo. Es muy común que las normas se establezcan poco a poco, a medida que el grupo se va formando, y que se hable de ellas en pocas ocasiones. Desde luego, rara vez son puestas por escrito, pero ello normalmente no es problema para que un grupo funcione.

En una empresa de *jóvenes emprendedores*, que debe operar como un equipo de trabajo porque los resultados de cada actividad influye en las demás actividades, sí es necesario que las normas se definan, discutan y acuerden, de manera que todos las conozcan y entiendan sin lugar a dudas su significado y valor. En tu empresa seguramente todos están de acuerdo en que debemos ser puntuales al asistir a una junta administrativa

o a una reunión de producción. ¿Pero qué pasará si no analizamos y ponemos por escrito cómo entendemos esa norma y cuál debe ser la sanción para quien no la respeta?. Es muy posible que tengamos conflictos, simplemente al juzgar si alguien ha llegado tarde o no.

El Director de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de dirigir la preparación de un proyecto de reglamento interior, con las normas indispensables para el buen funcionamiento de la empresa. Corresponde al Consejo de Administración examinar ese proyecto y aprobarlo en su caso.

Un reglamento es fundamentalmente un conjunto de normas. Cada una de ellas puede definir:

> un tipo de conducta que debe realizarse en determinadas circunstancias, por ejemplo, "Los miembros de la empresa deberán utilizar el equipo de protección señalado por la Dirección de Producción para realizar las operaciones de manufactura"

> un tipo de conducta que debe evitarse en determinadas circunstancias, por ejemplo, "Se prohíbe el consumo de alimentos y bebidas en las estaciones de trabajo"

> un tipo de conducta que es posible realizar, por ejemplo, "Los miembros de la empresa podrán faltar a las juntas del Consejo de Administración, previo aviso al Director de Recursos Humanos y sin que exceda de tres faltas"

> una sanción: "Causará baja de la empresa quien falte, a las juntas o reuniones durante tres semanas consecutivas o en siete no consecutivas"





Un reglamento interior debe incluir por lo menos normas sobre los siguientes aspectos:

- a) El trato entre los miembros de la empresa.
- b) El horario y el lugar de trabajo.
- c) La higiene y la seguridad.
- d) El cuidado de los bienes de la empresa.
- e) Los reconocimientos y las sanciones.

El Director de Recursos Humanos también debe supervisar la aplicación del reglamento, una vez aprobado por el Consejo de Administración. Tiene mayor valor la supervisión que previene los errores y faltas mediante la explicación y el convencimiento, que la que se practica con el ánimo de pescar infractores y aplicar sanciones. Lo importante no es que alguien se quede sin sanción si comete una falta, sino que no la haya porque todos comparten el convencimiento de que las normas son valiosas y por eso son dignas de respeto. En esto, el Director General y el de Recursos Humanos tienen un papel importantísimo.

7.4 EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La capacitación es un tipo de proceso educativo. Su finalidad en general es que una persona o un grupo de personas adquiera los conocimientos, las habilidades, las destrezas o las actitudes necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo.

La capacitación forma parte de un proceso más general que podemos llamar "desarrollo del personal", el cual tiene la finalidad de impulsar una formación más amplia e integral de las personas en el ámbito de una empresa o algún otro tipo de organización. Algunas corrientes de la administración sostienen, incluso, que el desarrollo de una persona en una empresa debe ser armónico con los fines que la propia persona defina en su proyecto de vida.

Las empresas del sistema económico gastan dinero en capacitación y desarrollo porque saben que se trata de una inversión que deja ganancias. Por ejemplo, computarizar las operaciones bancarias ha costado mucho dinero en equipo y en capacitación, pero los bancos realizan el gasto porque saben que podrán atender a más clientes y, finalmente, no sólo recuperarán el gasto realizado sino obtendrán ganancias adicionales.

De la misma manera, para tu empresa la capacitación es una inversión. El tiempo que se le dedique reeditará en uno o varios de los siguientes aspectos:

> En la productividad. Por ejemplo, a mayor destreza, mayor rapidez en la manufactura y menos errores, lo que permite un mayor aprovechamiento del recurso tiempo y de las materias primas.

> En la calidad. Por ejemplo, aprender de una persona experimentada a barnizar no permite lograr más rápidamente un mejor acabado.

> En la seguridad. Necesitamos aprender con cortada en las manos a manejar herramientas para trabajar la madera, si una persona no muestra como hacerlo reduciendo los riesgos.

La capacitación debe diseñarse y aplicarse para atender necesidades claramente definidas en relación a un puesto de trabajo o un conjunto de ellos. Un puesto de trabajo es una unidad de las actividades, cualidades y responsabilidades que caracterizan el trabajo que desempeña una persona.

La diferencia entre lo que se requiere para desempeñar un trabajo, en cuanto a conocimientos, habilidades o actitudes, y lo que una persona posee en esos aspectos es la necesidad que debe ser atendida con una acción de capacitación.

La semana #10 está destinada a la capacitación. Pero eso no quiere decir que sólo en esa ocasión pueda realizarse. Toma en cuenta que ya en la manufactura y en la venta pueden surgir problemas que necesiten ser atendidos mediante acciones de capacitación.

7.5 EL RECLUTAMIENTO EN UNA EMPRESA DE JÓVENES EMPRENDEDORES

Cubrir oportunamente las bajas de personal que se produzcan en tu empresa es una de las importantes responsabilidades del Director de Recursos Humanos. De ello puede depender el logro de los objetivos y metas de la empresa, así como que se mantengan con posibilidades de ser la Empresa del Año.



La técnica más utilizada para conocer y evaluar a un candidato a ingresar a una empresa, es la entrevista. Puede efectuarse siguiendo un cuestionario en el que se encuentran anotadas todas las preguntas que se considera necesario hacerle, o bien improvisando las preguntas sin un orden determinado. Probablemente lo mejor sea un camino intermedio: desarrollar la entrevista con base en un "acordeón" que nos recuerda los aspectos que debemos abordar, pero con flexibilidad y sin forzarnos a las formalidades. La cordialidad es un buen ingrediente en la entrevista porque permite que el candidato se exprese con confianza.

Los principales puntos de interés en la entrevista son los siguientes:

- > *La disposición y facilidad del candidato para trabajar en equipo*
- > *La posibilidad de que se identifique con los objetivos y metas de la empresa, así como con los propósitos del Programa Jóvenes Emprendedores*
- > *En que medida requiere o no capacitación*
- > *Si tiene cualidades o experiencias valiosas para los miembros de la empresa*

La entrevista es también una oportunidad para que el candidato conozca de manera general la empresa y sepa a qué atenerse. Asegúrate de que la entrevista sea útil también en ese sentido.

Corresponde al Consejo de Administración aprobar el ingreso de nuevos miembros en la empresa.

8. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LA SEMANA #14

El Director General y el Consejero de la empresa practican una auditoría administrativa, que consiste en una revisión metódica y completa del cumplimiento de los objetivos, metas y funciones de cada área. Los documentos requeridos son los siguientes:

Dirección de Finanzas

- > *El estudio sobre la capitalización de la empresa*
- > *El registro de control de los certificados de participación*
- > *Los instrumentos de registro contable: libro diario, libro mayor, control de caja y salida de caja*
- > *Las nóminas pagadas en las semanas # 5, # 9 y # 13*
- > *El presupuesto anual de utilidades y los reportes comparativos de presupuesto mensual elaborados*
- > *Los balances generales y los estados de resultados que se hayan*

elaborado

Dirección de Mercadotecnia

- > *El reporte de la investigación de mercado y, como anexos, la encuesta y el estudio de campo efectuados.*
- > *La propuesta de imagen corporativa, logo y lema, anexando la encuesta realizada.*
- > *El programa de publicidad y ventas.*
- > *El proyecto de participación en el Encuentro Anual.*
- > *Registro de ventas por semana y acumulado, con porcentajes de cumplimiento de las metas de la empresa y de las cuotas de los vendedores.*
- > *Informe de los medios y recursos utilizados en la publicidad del producto.*

Dirección de Producción

- > *El diseño del producto, características y beneficios*
- *Estudio de factibilidad.*
- *Diagrama de proceso.*
- *Estudio sobre costos de producción.*
- > *Sistema de producción*
- *Programa anual de producción y reporte final de avance.*
- *Registros de inspección.*

Dirección de Recursos Humanos

- > *La minutas de las juntas administrativas.*
- > *Las listas de asistencia y los reportes parciales 1 y 2.*



- > *La nómina pagada en las semanas 5, 9 y 13.*
- > *Un registro de los movimientos de personal.*
- > *El directorio de jóvenes emprendedores de la empresa.*
- > *El directorio de los accionistas de la empresa.*
- > *El reglamento interior.*
- > *El programa de capacitación y el informe de sus resultados hasta la semana #13.*

9. CALENDARIO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS DIRECTORES DE ÁREA A PARTIR DE LA SEMANA # 3

En el siguiente concentrado, se indican las semanas en las que se realizan juntas del Consejo de Administración (CA, en la segunda columna), juntas de los directores (JD), actividades de manufactura (M) y de ventas (V).

SE- MA NA.	C	J	M	V	DIRECTOR DE FINANZAS	DIRECTOR DE MERCADOTECNIA	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
20		X	X	X	Informe sobre área Participar en preparativos para la Feria Anual	Informe sobre área Participar en preparativos para la Feria Anual	Informe sobre área Participar en preparativos para la Feria Anual	Informe sobre área Participar en preparativos para la Feria Anual
21			X	X	Participar en Feria Anual Pagar nómina	Participar en Feria Anual	Participar en Feria Anual	Participar en Feria Anual
22	X			X	Apoyo al informe del Direc- tor General Participar en organizar pro- ceso de liquidación	Apoyo al informe del Director General Participar en organizar pro- ceso de liquidación	Apoyo al informe del Director General Participar en organizar pro- ceso de liquidación	Apoyo al informe del Director General Participar en organizar pro- ceso de liquidación
23	X				Entregar elementos del área para Reporte Anual Participar en el proceso de liquidación Presentar información para definición de dividendos	Entregar elementos del área para Reporte Anual Participar en el proceso de liquidación	Entregar elementos del área para Reporte Anual Participar en el proceso de liquidación	Entregar elementos del área para Reporte Anual Participar en el proceso de liquidación
24	X				Participar en revisión del Re- porte Anual Remitir "Reporte a accionis- tas" y pago de certificados a inversionistas Pagar nómina, dividendos de operación y certificados a jóvenes de la empresa, y entregarles copia de "Re- porte a accionistas"	Participar en revisión del Re- porte Anual	Participar en revisión del Re- porte Anual	Participar en revisión del Re- porte Anual Entregar a Dirección de Fi- nanzas nómina para su pago
25					Participar en Asamblea de los Accionistas.	Participar en Asamblea de los Accionistas.	Participar en Asamblea de los Accionistas.	Participar en Asamblea de los Accionistas. Entregar a Centro DESEM copia de reporte parcial de asistencia # 4

SE- MA NA.	C	J D	M	V	DIRECTOR DE FINANZAS	DIRECTOR DE MERCADOTECNIA	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
3					Capacitación Centro DESEM Iniciar registros de certificados Iniciar asientos en libros Iniciar registros de control de efectivo	Capacitación Centro DESEM	Capacitación Centro DESEM	Capacitación Centro DESEM
4					Dirigir estudio sobre capitalización	Dirigir investigación de mercado	Dirigir estudio de factibilidad Dirigir diagramación del proceso Dirigir estudio sobre equipo, herramientas y materias primas	Dirigir proyecto de reglamento interior Entregar en Centro DESEM copia de directorio de los jóvenes, Consejero y Consultores de la empresa
5	X				Presentar estudio sobre capitalización Pagar nómina	Presentar reporte de investigación de mercado	Presentar estudio factibilidad Presentar diagrama proceso Presentar estudio sobre equipo, herramientas, etc.	Presentar proyecto de reglamento interior Entregar a Dir. de Finanzas nómina para su pago
6					Supervisar venta de certificados	Dirigir diseño de imagen corporativa, logó y lema Dirigir elaboración del programa de publicidad y ventas	Dirigir elaboración de prototipo Dirigir estudio sobre costos de producción	Dirigir elaboración de programa de capacitación
7	X				Presentar reporte sobre capitalización	Presentar propuesta de diseño de imagen corporativa, logó y lema Presentar programa de publicidad y ventas	Presentar prototipo Presentar estudio sobre costos de producción	Presentar programa de capacitación Entregar a Centro DESEM copia de reporte parcial de asistencia # 1
8	X				Presentar informe final sobre capitalización	Presentar presupuesto del área	Presentar presupuesto del área	Presentar presupuesto del área.
9	X				Presentar presupuesto anual de utilidades	Presentar proyecto de participación en Encuentro Anual	Presentar requisición de materiales	Entregar a Dir. de Finanzas nómina para su pago
10	X				Participar en capacitación de fuerzas de producción y ventas Participar en Encuentro Anual	Impartir capacitación a fuerza de ventas Participar en Encuentro Anual	Impartir capacitación a fuerza de producción Participar en Encuentro Anual	Colaborar en capacitación de fuerzas de producción y ventas Participar en Encuentro Anual

SE- MA NA.	C	J	D	M	V	DIRECTOR DE FINANZAS	DIRECTOR DE MERCADOTECNIA	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
11		X		X	X	Informe sobre el área	Informe sobre el área	Informe sobre el área	Informe sobre el área
12				X	X				
13		X		X	X	Informe sobre el área Revisión de cumplimiento de requisitos para auditoría Pagar nómina	Informe sobre el área Revisión de cumplimiento de requisitos para auditoría	Informe sobre el área Revisión de cumplimiento de requisitos para auditoría	Informe sobre el área Revisión de cumplimiento de requisitos para auditoría Entrega en Centro DESEM copia de reporte parcial de asistencia # 2
14				X	X	Auditoría Administrativa	Auditoría Administrativa	Auditoría Administrativa	Auditoría Administrativa
15	X			X	X	Análisis de los resultados de auditoría Diseño de participación en el Foro Regional	Análisis de los resultados de auditoría Diseño de participación en el Foro Regional	Análisis de los resultados de auditoría Diseño de participación en el Foro Regional	Análisis de los resultados de auditoría Diseño de participación en el Foro Regional.
16		X		X	X	Informe sobre el área Revisión de preparativos para Foro Regional	Informe sobre el área Revisión de preparativos para Foro Regional	Informe sobre el área Revisión de preparativos para Foro Regional	Informe sobre el área Revisión de preparativos para Foro Regional
17				X	X	Participar en Foro Regional Pagar nómina	Participar en Foro regional	Participar en Foro Regional	Participar en Foro Regional Entregar a Dir. de Finanzas nómina para su pago
18	X			X	X	Apoyo al informe del Direc- tor General Diseño de participación en Feria Anual	Apoyo al informe del Direc- tor General Diseño de participación en Feria Anual	Apoyo al informe del Director General Diseño de participación en Feria Anual	Apoyo al informe del Director General Diseño de participación en Feria Anual
19				X	X				Entregar en Centro DESEM: Copia de directorio de los jó- venes, Consejero y Con- sultores de la Empresa Copia de reporte parcial de asistencia # 3