



FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:

“FABNICELY, S.A. DE C.V.”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

RODOLFO ERNESTO ARGUETA JORGE

GAMALIEL ABEDNEGO SALINAS VÁSQUEZ

RAFAEL ANTONIO VILLEGAS VILLALTA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

AGOSTO, 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

LIC. RAFAEL RODRÍGUEZ LOUCEL

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE

LICDA. ELIZABETH HERNÁNDEZ DE GUARDADO

PRIMER VOCAL

LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ

SEGUNDO VOCAL

ING. CARLOS ARMANDO CARBONELL LAHUD

TERCER VOCAL

LIC. JOSÉ ALEXANDER CASTAÑEDA SÁNCHEZ

AGOSTO, 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a DIOS, por sus favores y bendiciones otorgadas a mi vida, y haberme permitido concluir con éxito un nuevo logro académico; a mi madre, porque gracias a su cariño, guía, apoyo, comprensión y sacrificio he llegado a realizar uno de los anhelos más grandes de la vida.

A mis compañeros de trabajo de graduación Rodolfo y Rafael, a todos los catedráticos por la vocación académica de transmitir sus conocimientos.

Agradecidamente

Gamaliel Abednego Salinas Vásquez

Antes que todo quiero dar gracias a DIOS, por todas las bendiciones otorgadas a mi vida, y haberme permitido este nuevo logro académico; a mi madre por todo su apoyo y sacrificio a lo largo de mi carrera.

A mis compañeros de trabajo de graduación Rodolfo y Gamaliel, a todos los catedráticos por la paciencia y voluntad de transmitir sus conocimientos.

Con cariño y respeto

Rafael Antonio Villegas Villalta

Gracias Dios por haberme ayudado durante estos años una vez más, en el logro de este grado académico; a mi hermana Dinora Argueta quien siempre me apoyó y animó para continuar y lograrlo, este triunfo también es tuyo.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivos mis más sinceros agradecimientos.

Con amor y agradecimiento infinito

Rodolfo Ernesto Argueta Jorge

ÍNDICE

I. Resumen Ejecutivo.....	i
II. Introducción.....	iv
III. Información Básica De La Empresa.	1
IV. Diagnóstico Del Equipo Consultor.....	5
V. Análisis De La Información: Areas De Oportunidad	45
VI. Recomendaciones: Acciones Por Realizar De Manera Inmediata	49
VII. Conclusiones y Recomendaciones	51
VIII. Acciones Claves de Éxito	52
IX. Otras Acciones Complementarias	67
X. Anexos	79

I. RESUMEN EJECUTIVO.

El presente documento es el resultado de la evaluación integral efectuada a **FABNICELY S.A. DE C.V.**, empresa familiar dedicada a la fabricación de calzado infantil inicialmente desde 1992 y luego el calzado escolar legalmente constituida desde 2011, inició sus operaciones gracias a los deseos de superación y a la experiencia adquirida de veinte años en la industria de calzado y sus conocimientos en las áreas del diseño y sus gestiones de ventas, por parte de sus propietarios.

Como toda empresa ha logrado mantener un crecimiento propio en su industria, en la actualidad goza de estabilidad y de clientes siendo la mayoría o el más fuerte el sector Gobierno, con posibilidades de expansión en mercados internacionales. Su especialidad es la fabricación de calzado, no obstante se encuentran en el momento justo para una diversificación de sus productos.

El equipo consultor, realizó la aplicación de la herramienta de diagnóstico diseñada por La Universidad Tecnológica de El Salvador, con fines pedagógicos, con el objetivo de conocer de cerca las características, factores y cualidades de la organización. En el recorrido se lograron identificar

las fortalezas y áreas de oportunidad que se poseen actualmente, de esa forma lograr potenciar todo aquello que para la empresa ha significado una mejora a lo largo de sus etapas y aprovechar aquellas áreas de oportunidad que afectan su competitividad y desempeño con el fin de permitir intervenciones del equipo consultor y realizar las acciones correctivas y preventivas en los casos que sea necesario.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso segmentado por etapas claves, las que fueron desarrolladas considerando acciones y tareas importantes, como entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, indagación, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final; en todas ellas con intervención del equipo consultor y los empresarios.

En el proceso de diagnóstico integral realizado por el equipo consultor, se identificaron aspectos puntuales, enfocados en 12 grandes áreas de gestión, entre las que podemos mencionar: Dirección Estratégica, Dirección y Liderazgo, Análisis del Entorno, Mercadeo y Ventas, Producción y Operaciones, Gestión Ambiental, Estructura Organizacional, Finanzas, Recursos Humanos, Gestión de la Información, Gestión de la Calidad e Innovación Tecnológica, cada área fue evaluada de acuerdo a la realidad de la empresa, encontrando con ello, razones importantes para poder sugerir la

implementación de cambios que en el futuro de la organización permitan obtener mejores resultados.

El resultado de cada área se ve reflejado en aspectos específicos e importantes, los que apegados a la realidad de **FABNICELY, S.A. DE C.V.**, le permitieron al equipo consultor determinar, sugerir y posteriormente trabajar las herramientas claves de éxito.

La información recopilada indicó cuatro áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

- 1- Estructura Organizacional
- 2- Finanzas
- 3- Recursos Humanos
- 4- Gestión de Información

El enfoque en las sub áreas: División de trabajo, registros contables y análisis de costos, políticas de personal, comunicación.

El presente informe detallará el análisis y hallazgos de toda la información proporcionada por la empresa.

II. INTRODUCCIÓN

Actualmente la empresa fabrica calzado infantil y escolar, la participación en el mercado es significativa por sus estrategias de posicionamiento ya que se encuentra dentro del grupo de 16 empresas en la fabricación de calzado y producto final en cuanto a calidad, más sin embargo actualmente está enfocada en el Sector Gobierno en el programa “Paquetes Escolares”.

FABNICELY, S.A. DE C.V. es una empresa emprendedora que busca aprovechar las oportunidades del mercado y ha procurado acercarse a sus clientes, adaptándose a sus necesidades, buscando la satisfacción de éstos mediante la calidad de sus productos.

La empresa inició legalmente constituida desde 2011 teniendo capacidad productiva dentro del sector, incentivando la sana competencia dentro del mercado y favoreciendo a muchas personas con empleos dignos.

El equipo consultor mostrará los resultados del “**diagnóstico integral**” realizado para la empresa **FABNICELY, S.A. DE C.V.**, la información obtenida permite evaluar el nivel de competitividad de la empresa en la industria, para ello se emplea una metodología desarrollada por la Universidad Tecnológica de El Salvador.

Dicha metodología para construir el “**diagnóstico integral**” exige el pleno involucramiento del cliente en cada una de sus etapas. Es así como el proceso se inició haciendo una presentación del plan de trabajo al empresario, en el que se establecieron fechas para el desarrollo de las diferentes actividades a ser realizadas por el equipo consultor.

Dando continuidad a lo programado y presentado al empresario, se realizaron entrevistas a los propietarios de la empresa, así como visitas a las instalaciones y observar aspectos a evaluar.

Una vez recopilada la información (entrevistas más verificación visual), el equipo consultor presentó los hallazgos encontrados en su diagnóstico a los empresarios y poder así determinar la acción clave de éxito a elaborar, la que sería dictaminada en consenso con los propietarios.

Finalmente, el equipo consultor culmina el proceso de la “**Consultoría Integral Colaborativa**” con la redacción y presentación del actual informe final a los propietarios junto con las conclusiones del diagnóstico, las áreas fuertes y áreas de oportunidad consideradas como “**críticas e inmediatas**” para la competitividad de la compañía.

III. INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA.

FABNICELY, S.A. DE C.V. se constituye legalmente como sociedad en el año 2011, y comienza a operar hasta el siguiente año. Desde hace 20 años funcionaba como persona natural a nombre de Elizabeth Hernández Guardado, con el nombre comercial de “**CREACIONES INFANTILES**”, con la finalidad de crear y fabricar calzado infantil para niños y niñas de 0 - 6 años, a lo largo de dichos años la empresa ha fortalecido su línea de calzado infantil con la marca “**BABY DREAMS**”, conquistando los mercados de Nicaragua, Guatemala y Costa Rica desde el año 1998.

Cabe destacar su incorporación en el año 2009 al programa de compra de calzado escolar del Ministerio de Educación - Gobierno de El Salvador, esto hace que se cree una nueva línea de calzado escolar, dando un impulso al crecimiento de la empresa en los últimos años. La empresa ha buscado la diversificación y ha ampliado las líneas de productos, ofreciendo hoy en día una gama de productos relacionados con la fabricación de calzado.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La Estrategia Empresarial de FABNICELY, S.A. de C.V., se enmarca en tres pilares estratégicos: 1.- Estrategia Genérica, 2.- Estrategia Específica y 3.- Estrategia Comercial.

Estrategia Genérica:

FABNICELY, S.A. de C.V., desarrolla una estrategia genérica de ENFOQUE basada en DIFERENCIACIÓN, para atender DOS NICHOS de mercados específicos en los que actualmente está presente: Calzado Infantil para niños de 8 meses a 5 años y Calzado Escolar para estudiantes de escuelas públicas, por medio del programa de compra de calzado escolar del MINED. La diferenciación del producto se basa en una alta calidad del calzado, un marketing personalizado, marcas propias, facilidad de tallas para los clientes, no devoluciones por calidad, experiencia en la fabricación de calzado infantil, etc. Con las acciones de diferenciación antes mencionadas la empresa se encuentra bien posicionada en los nichos de mercado antes mencionados.

Estrategia Específica:

FABNICELY, S.A. de C.V., desarrolla una estrategia específica relacionando el atractivo del sector en el cual se encuentra (Calzado) y la posición competitiva que mantiene en dicho sector. La empresa se encuentra dentro de los sectores

estratégicos para el Ministerio de Economía, según la Política de Fomento, Transformación y Diversificación Productiva. Cabe destacar que Fabnicely mantiene una posición competitiva media con perspectiva de pasar a una posición competitiva alta, para lo cual requiere invertir con el objetivo de reforzar áreas vulnerables y mantener las fortalezas competitivas que posee en los nichos de mercado atendidos.

Estrategia Comercial:

- ✓ Buscar nuevos mercados a corto y mediano plazo para comercializar los productos, a corto plazo (año 2015) se tiene ya negociaciones con un distribuidor exclusivo en Honduras, y a mediano plazo (2016) se visualiza el mercado de EEUU, se ha empezado a explorar dicho mercado, en el Estado de California.
- ✓ Innovar el mercado fabricando nuevas líneas, se pretende entrar con nuevos diseños en la línea infantil con calzado casual y bailarinas para niñas, actualmente no se fabrican, se están haciendo pruebas.
- ✓ Desarrollar una línea económica, que incorpore materiales más económicos.
- ✓ Buscar las tendencias de los mercados a los que se quiere exportar con proyección en EEUU (mediano plazo) y a nivel centroamericano entrar al mercado de Honduras (corto Plazo).

- ✓ Dentro de las acciones de promoción Fabnicely asiste a la feria EXPOCALZADO que se realiza en Guatemala todos los años en el mes de agosto.

Datos Generales:

SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Elizabeth Hernández Guardado
2	Cargo	Representante Legal
3	Razón Social Empresa	FABNICELY, S.A. de C.V.
4	Matrícula de Comercio	2011072393
5	Giro Empresa	Fabricación de Calzado
6	Sector	Industria
7	Nº Empleados Jefes	2
8	Nº Empleados Administrativos	3
9	Nº Empleados Operarios	34
10	Nº Operarios Permanentes	25
11	Nº Operarios Temporales	9
12	Dirección	Calle 5 de Noviembre, Colonia Mugdan, Pasaje Dridma #109, San Salvador.
13	Ciudad / País	San Salvador/El Salvador
14	Teléfonos	2235-4252
15	Fax	NA
16	E-mail	elizabeth_creainfantiles@yahoo.com ; fabnicely_07@hotmail.com
17	Mes / Año Fundación Empresa	09/2011
18	Número de Productos	2
19	Principal Producto / Servicio 1	Elaboración de Calzado Escolar
20	Principal Producto / Servicio 2	Elaboración de Calzado Infantil
21	Principal Producto / Servicio 3	NA
22	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	No

IV. DIAGNÓSTICO DEL EQUIPO CONSULTOR.

A continuación, se presenta el estado actual de la empresa y el resultado de las evaluaciones de las áreas de gestión realizadas durante el proceso de entrevistas, visitas y conocimiento de las operaciones.

ÁREAS DE ANÁLISIS	RESULTADO
Dirección Estratégica	Fabnicely S.A. de C.V., es una empresa dedicada a la fabricación de calzado infantil y escolar; siendo su contribución principal, proveer a sus clientes un calzado de calidad en las diferentes líneas de producto; su cobertura geográfica está situada en El salvador, Guatemala, Costa Rica y Nicaragua; los valores que caracterizan a la empresa son: compromiso, calidad, imagen, valor personal, comodidad y seguridad. La compañía tiene como misión: "Innovar constantemente en el mercado de calzado infantil a través de un producto renovador y con calidad que

	asegure el sano crecimiento de los pies en los niños", dicha misión aun no es transmitida a los empleados ya que su única motivación es recibir un salario por los servicios o trabajos prestados a la empresa, es decir que no se ha socializado a ningún nivel. Las acciones que se están realizando para alcanzar la visión son innovar y elaborar productos de alta calidad; por ello las ventajas con las cuales se diferencia en el mercado es la calidad de sus productos; además considera que debería ser reconocida por la innovación y calidad de sus productos; el sueño dentro de tres años es estar en otros mercados del extranjero como Estados Unidos y tener un mayor crecimiento en la producción de calzado; considerando mantener de lo antiguo la línea de calzado infantil. La empresa fue fundada por Don Alfonso Guardado y su esposa Elizabeth de Guardado; con el objetivo de generar ingresos para la familia a través de la fabricación de productos de calidad. La compañía nació 1992 bajo personería natural en los Planes de
--	--

	Renderos, con tres trabajadores, fue hasta en 2011 que la empresa se registró como persona jurídica bajo el nombre de Fabnicely S.A. de C.V.; los principales problemas que ha enfrentado, es la falta de mano de obra calificada, poco capital de trabajo, así como el tipo de maquinarias y herramientas obsoletas utilizadas; actualmente se encuentra en la fase de crecimiento y no ha tenido influencia de familiares, Estado, u otra organización para su desarrollo. Los objetivos estratégicos han sido definidos por sus fundadores, a fin de tener claro el camino que debe de seguir la empresa para su funcionamiento; siendo su meta de corto y largo plazo exportar, crear talento y producción con altos estándares de calidad; aunque no se encuentran formalmente establecidos por escrito. La empresa actualmente no cuenta con planes: estratégico, mercadeo, de imagen empresarial ni de campaña de visibilidad, los cuales contemplen planes de acción que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, uno de los principales problemas en su cumplimiento es la comunicación clara entre los
--	--

	fundadores; a nivel organizativo carece de un presupuesto para una estructura que permita realizar actividades de inversión, administración y de gestión. La empresa prioriza sus funciones y actividades para el cumplimiento de objetivos de acuerdo a las necesidades de producción; y uno de sus grandes objetivos es la fabricación de calzado escolar pasando de 5,000 a 26,000 pares de calzado en cuatro años.
Dirección y Liderazgo	Los fundadores de la empresa son los únicos que toman decisiones a nivel gerencial y de jefaturas; las directrices de la empresa se toman con base a las necesidades que van surgiendo. Actualmente carece de una estructura de autoridad; únicamente existe la jefatura de producción a la cual se le asignan determinadas responsabilidades según la confianza y experiencia del trabajador (quienes no son parientes de los fundadores); el rendimiento del trabajo se evalúa con base a los niveles de producción. Todas las decisiones son tomadas por sus dos fundadores a nivel de consenso en beneficio de la empresa.

	Los instrumentos que se utilizan en la toma de decisiones son técnicos y de conocimiento práctico, por lo que las decisiones en las que necesita respaldo son en gestión de producción. Por otro parte no se realizan estudios económicos para decidir sobre algún proyecto de inversión; dado que a los accionistas únicamente se les informa de los resultados obtenidos y de algunos costos en que se incurren en forma verbal; lo que genera muy poca información respecto a decisiones importantes.
Análisis del Entorno	No existe ninguna regulación de carácter legal que influya en la empresa, solamente los relacionados a requerimientos definidos por el gobierno tales como: Ministerio de Hacienda. La empresa conoce de instituciones de gobierno que pueden apoyar su gestión como el MINEC, MINED, INSAFORP, FUNDEPRO, CONAMYPE, por medio de beneficios como son la entrega de algunos fondos para innovar, la compra de maquinarias y participación en ferias, pero que éstos tienen procesos demasiado burocráticos y por tal razón no se han utilizado.

	Uno de los aspectos que mayor afecta a la empresa es la parte tributaria como permiso de OPAMSS, alcaldías, etc. Además el pago tardío por parte del gobierno es lo que conlleva a que la carga financiera sea soportada por la empresa a través de préstamos bancarios. La empresa se clasifica en el sector industrial; el desarrollo de este sector se ha visto a través del programa de gobierno en la entrega de "Uniformes, útiles y calzado" a los alumnos de los centros educativos públicos. Los fundadores no reciben información del sector y no pertenecen a ningún gremio o asociación; para la empresa, una de las principales dificultades con la que se encuentra es la obtención de recursos económicos para financiar los créditos otorgados al gobierno central. Poca información obtiene la empresa de los medios de comunicación para conocer el entorno; la cual afecta en que hay que saber fechas de venta y entrega del calzado a los centros educativos; la información se recopila llevando un archivo de las páginas del periódico
--	---

	o artículos en internet. Por otro lado no se han realizado alianzas estratégicas con otras empresas; y por el momento la empresa no participa en ningún convenio. Fabnicely S.A. de C.V. ha evaluado la posibilidad de desarrollar nuevos negocios, a través de la exportación de calzado a los Estados Unidos, mejorando sus estilos. No ha establecido ninguna misión comercial, tecnológica, alianza o sociedad para mejorar su negocio, puesto que no existe confianza en otros empresarios del sector.
Mercadeo y Ventas	La empresa no cuenta con una unidad específica de atención al cliente (pre y post venta) dicha gestión es realizada por la Licda. Elizabeth de Guardado; el proceso de captación de clientes se hace por medio de visitas a las escuelas o recomendaciones; el seguimiento de los clientes se hace a través de llamadas y visitas a cadenas de tiendas. Los clientes de Fabnicely S.A de C.V. son escuelas, institutos nacionales, cadenas de tiendas a nivel nacional y cadenas de tiendas en algunos países de

	Centroamérica; aunque no se tiene una base de datos actualizada, la relación que se mantiene con ellos es de acuerdos verbales, confianza y de satisfacción en la calidad del producto; entre los principales clientes de la empresa son aproximadamente 9 y de éstos no todos son leales. Los atributos que los clientes valoran son la calidad, tiempos de entrega y la atención que se les brinda; a los clientes les disgusta la poca variedad en los estilos de calzado infantil con que se cuenta; las insatisfacciones o quejas de los clientes se responden de manera inmediata, con cambios de productos y son recibidas por medio de correo electrónico o de manera personal, siendo responsable de la atención post-venta Licda. Elizabeth de Guardado. La empresa realiza la segmentación de sus clientes como: Gobierno (escuelas), Exportación (distribuidores), Sector comercial (Otros clientes); no se utilizan características específicas. De éstos su cliente principal es el Gobierno; la base de clientes se construye a
--	---

	través de recomendaciones de otros clientes y visitas; la participación en las ventas de sus principales clientes es gobierno 60%, exportación 30% y el 10% comercio. Los clientes expresan su satisfacción en la calidad y diseño del producto recibido; y el atributo que más valoran es la atención que se les brinda; aunque no se realiza ninguna acción para mejorar la identidad de la empresa y del producto ya que no se cuenta con la capacidad de producción de dos líneas al mismo tiempo. Dentro de la empresa no existe una coordinación entre producción y marketing para fijar planes de mercadeo; la generación de ideas para desarrollar nuevos productos es realizada por el Sr. Alfonso Guardado (encargado de la producción); además no se incorpora la opinión de los vendedores, por no existir una fuerza de ventas. El sistema de mejoramiento y desarrollo de los productos se realiza tomando muestra de un nuevo estilo o color; el desarrollo del producto es coordinado por el Sr. Alfonso Guardado, quien lidera el proceso y éste consulta con los operarios para tomar la decisión final del producto que saldrá al mercado.
--	---

	Los principales costos de la empresa son: materia prima, nóminas y gastos administrativos; actualmente no se cuenta con una estructura formal de costos fijos y variables. Los principales competidores son: AGU, Karín's, Penny y otros como el calzado Chino; además se comparan regularmente los precios con la competencia. El precio se establece por la calidad del producto, considerando factores externos para fijar precios los cuales son la subida o baja de precios de los materiales; y generalmente la tendencia siempre va al alza; las principales diferencias del producto respecto de la competencia son la calidad del calzado; por ello el producto tiene mayor valor que el de nuestros competidores. Dentro de la empresa la fuerza de venta es de mucha importancia porque es quien genera la obtención de pedidos, desarrolla las relaciones con los clientes, mejora su imagen y recoge la información de lo que quiere y piensan los clientes y la competencia, siendo la
--	---

	responsable la Licda. Elizabeth de Guardado; quien lleva un registro de las ventas en carpetas independientes por cada cliente. No se realizan análisis, comisiones o cuotas al departamento de ventas; ni se definen cuotas de ventas dentro de la empresa; no existe contacto con potenciales clientes; tampoco se realiza un control de gestión de ventas; los reclamos y mejoramiento de los productos se canalizan a través de la Licda. Elizabeth de Guardado, quien hace la gestión de ventas y luego las dialoga con el Sr. Alfonso Guardado. No se utiliza un sistema de evaluación para el departamento de ventas, tampoco se dispone de un programa de capacitación o entrenamiento a la fuerza de ventas. El material de apoyo que se utiliza son brochures, fotografías y muestrarios; éstos se renuevan, a medida surgen nuevos estilos. La compañía no cuenta con una política de promoción de productos ni con un plan comunicacional, por ello no existen argumentos de ventas. En la actualidad la
--	--

	empresa no utiliza ninguna herramienta de presupuesto para comunicación y elementos promocionales respectivamente. Los canales de distribución son almacenes (mercado local), distribuidores (exportación) y gobierno (escuelas), los niveles de venta son 10%, 30% y 60% respectivamente; siendo éste último el más importante; actualmente los canales de distribución no son suficientes aunque si son rentables. La compañía no posee contratos de logística y gastos de comercialización con distribuidores, lo que existe es a nivel de conversación. La empresa no tiene ningún servicio o soporte del producto para los distribuidores; adicionalmente no cuenta con un plan de entrenamiento, evaluación de desempeño y calidad de los distribuidores. Las exportaciones representan un 30% de las ventas; las cuales son enviadas Guatemala, Costa Rica y Nicaragua; no existe meta anual del plan de exportación; siendo la estrategia de penetración y
--	---

	consolidación de mercados externos las recomendaciones, ferias y contactos, siendo la Licda. Elizabeth de Guardado la responsable de implementar el plan de exportación; ella tiene el conocimiento pero le hace falta más capacitación al respecto. El tipo de información comercial que tiene la empresa en cuanto a las exigencias de los países respecto a sus productos son prácticamente los mismos que a nivel local; ya que las exportaciones se hacen a países de Centroamérica y éstos tienen restricciones en cuanto a impuestos y documentación que obligatoriamente deben ser presentados. La compañía no considera una estrategia de exportación en el plan de negocio; no maneja ningún presupuesto u objetivos para este fin. La venta del calzado infantil es la relación que se tiene con distribuidores en el extranjero; el primer contacto es telefónicamente y luego de manera personal; aunque por el momento no se piensa en cambiar a algún distribuidor.
--	--

Producción y operaciones	Los criterios de selección que la empresa utiliza para sus proveedores son: calidad y mejor rendimiento; para cada insumo importante cuenta aproximadamente con 25 proveedores, los cuales dan facilidades de pago de 30 a 45 días de crédito; la mayor parte de sus proveedores son antiguos de trabajar con la empresa, brindándole materia prima, productos y servicios. A la fecha la empresa no ejecuta una estructura de planificación de compras de corto, mediano o largo plazo ya que éstas se hacen conforme a las necesidades que surgen. La empresa cuenta con total de 25 proveedores de insumos, de materia prima, bienes y servicios, sin embargo se han tenido problemas de abastecimiento cuando el producto esta defectuoso; dichos proveedores no ofrecen ninguna condición de venta adicional a los pactados previamente. El control que se realiza a los lotes de compras de insumos es mínimo (30%); aunque la frecuencia de rechazo de materiales es poca (producto defectuoso);
--	--

	debido al tipo de garantía que ofrecen los proveedores; el Sr. Alfonso Guardado (encargado de la producción) es responsable de recibir la materia prima e insumos de los proveedores. El procedimiento para la recepción de la materia prima e insumos inicia con la verificación física hecha por el Sr. Alfonso Guardado, los son llevados a la bodega y en caso de existir mercadería defectuosa; las medidas que se toman es comunicarse con el proveedor y solicitar cambio de producto; pero no se emite ningún reporte desde bodega. La forma en que se realizan las adquisiciones de inventario es a través de cotizaciones; las existencias de materia prima y productos se registran en una hoja Excel (de ciertos productos); la demanda de los productos se incorpora en las decisiones de compras por medio de un análisis de los insumos incurridos anteriormente comparados con la producción generada actualmente. El sistema de almacenamiento y despacho que se utiliza es el FIFO (primeras entradas, primeras salidas);
--	--

	existen pérdidas que se producen por mal manejo de inventario, por no contar con un reporte específico y un conteo físico por parte del personal. En la actualidad la empresa no hace ninguna verificación de lo que indica la herramienta Excel o Kardex de bodega contra lo que realmente existe físicamente. Los tipos de controles que se han establecido para el manejo de inventarios son requisiciones de entrada y salida actualmente. Aunque el manejo de inventarios es un proyecto a implementar a futuro por medio de una herramienta tecnológica. Por el momento la empresa no cuenta con algún tipo de pronóstico de demanda del producto; ni con metas en ventas para el próximo año, pero si cuenta con su demanda para el próximo semestre el cual es de 26,000 pares de zapatos escolares; para saber cuánto espera vender, primeramente debe poder cumplir con una producción a nivel local y de exportación; es decir tener capacidad de producción de sus dos líneas de producto al mismo tiempo; la empresa no utiliza pronósticos para la planificación de producción.
--	--

	No se cuenta con un plan maestro de producción; la distribución de recursos de materiales, así como el control de procesos industriales, control de calidad, tiempos operativos de producción y productividad se distribuye conforme a las necesidades que surgen en los diferentes pedidos de producción. Actualmente no utiliza criterios para la distribución de máquinas en la planta; por consiguiente se desconoce la distribución actual óptima ya que no cuenta con un espacio físico adecuado. Las expectativas respecto al aumento de la producción es tener la capacidad de producir dos líneas de producto (zapato para bebe y escolar) al mismo tiempo; por el momento la planta no soporta un aumento en la producción; ya que no cuenta con un espacio físico adecuado para la instalación de nueva maquinaria; los metros cuadrados o el espacio físico que se requiere para los nuevos cambios es una ampliación en línea recta ya que actualmente se utiliza la capacidad máxima que se tiene. La compañía no cuenta con un diagrama de distribución de planta (layout).
--	--

	En el año 2013, se adquirieron los últimos equipos; con éstos toda la maquinaria y equipos están actualizados y son específicos para la industria; encontrándose en buenas condiciones y en forma óptima (80%) para su uso respecto a la competencia; ya que su mantenimiento y reparaciones son de forma periódica. No existe un plan estratégico de adquisición de equipo o maquinaria nueva, la maquinaria que se precisa comprar se adecua a las necesidades del momento y al crecimiento de la industria. La empresa no cuenta con manuales, catálogos u hojas de vida de la maquinaria y equipos que utiliza actualmente; la última vez que se realizó un mantenimiento fue hace una semana; siendo el responsable el mecánico externo contratado para el mantenimiento de las mismas. La empresa cuenta con un plan de mantenimiento que es preventivo y correctivo; siendo la frecuencia de fallas muy poca; el tipo de mantenimiento que se hace a las máquinas es para corregir desperfectos, el cual se
--	--

	dispone de un día semanal o mensual ya que la frecuencia de fallas es muy poca. Un mecánico externo es el responsable del mantenimiento: su formación ha sido empírica ya que la empresa no cuenta con personal de planta certificado o acreditado; la calidad del servicio que brinda es de manera irresponsable por incumplimiento de horarios. No se lleva un control de las tasas por mal funcionamiento, para no incurrir en la planificación de producción, la coordinación entre producción y mantenimiento se realiza de acuerdo a las necesidades que surjan de reparación. El mantenimiento se hace con el mecánico externo contratado; siendo la frecuencia de lubricación de la maquinaria diaria y el mantenimiento semanal, mensual o de acuerdo a la necesidad que surge de reparación.
--	--

Gestión ambiental	En gestión ambiental, la empresa no contempla dentro de su marco administrativo política ambiental alguna; es decir no se encuentra obligada, además el impacto negativo que representa la compañía es muy bajo y los desperdicios generados son mínimos ya que todo el material es utilizado en un 90%. La empresa no lleva ningún registro ambiental; ya que sus principales residuos son cartón, cuero, pegamento, bolsas plásticas los cuales son almacenados en contenedores siendo el responsable de dicho tratamiento el personal de limpieza de la empresa. No se ha recibido ninguna queja o amonestación por parte de la comunidad o habitantes de sus alrededores respecto a los olores, residuos, vibraciones u otros; generados por el proceso productivo. Así mismo, no cuenta con una planificación, transformación de residuos peligrosos; y no ha sido objeto de ningún procedimiento administrativo por parte de la Autoridad Sanitaria que constate de hechos que puedan generar infracción a la normativa sanitaria.
---------------------------------	--

	Los residuos de la empresa no tienen emisiones generadas en su proceso de transformación. La composición y procedencia de todos los residuos industriales, es producto de la manufactura o proceso de transformación de la materia prima; no posee riles peligrosos o residuos industriales líquidos de desecho generados como resultado de un proceso o actividad de producción. El Sr. Alfonso Guardado es el responsable de la prevención de riesgos; y dentro de su responsabilidad esta velar por la seguridad ocupacional junto con el equipo de Riesgos y Salud Ocupacional; sin embargo las responsabilidades no han sido asignadas al equipo por problemas de tiempo. La empresa no cuenta con ningún presupuesto en la prevención de riesgo aunque la tasa de accidente es mínima, 1% por descuido de los trabajadores. Los trabajadores no han recibido ninguna capacitación en prevención de riesgos; por consiguiente no se han impartido charlas de seguridad y tampoco se tienen
--	--

	instructivos de manera escrita para manejar accidentes, esto se debe a la falta de tiempo por parte del encargado. Por el momento se cuentan con 4 extintores; sin embargo no existe una unidad de primeros auxilios debidamente equipada; pero posee un sistema de evacuación (rótulos y señalización) en caso de accidentes, como sistema de seguridad dentro de las instalaciones. La empresa no posee extractores de aire en los sectores de producción; a pesar que se genera polución durante el proceso de producción; las mejoras por el momento no se visualizan ya que el comité aún no se ha reunido para tratar temas relacionados a la seguridad ocupacional. Los trabajadores utilizan artículos de seguridad como: mascarillas y guantes siendo el responsable de que se cumpla la norma el Sr. Alfonso Guardado, quien forma parte del comité de seguridad ocupacional junto a otras tres personas más; quienes son empleados.
--	---

Estructura organizacional	La compañía no cuenta con una estructura organizacional administrativa definida, por lo tanto, no posee una división de trabajo, entre los empleados, con departamento especializado, con tareas y responsabilidades claramente definidas y formalizadas, actividades importantes y otras que usualmente se contemplan dentro de la administración y estructura organizacional interna o división del trabajo. En la actualidad, no ha establecido reglas sobre procedimientos respecto a las funciones; así mismo no se encuentran de forma escrita o actualizada; por consiguiente ningún procedimiento es ajustado realmente a las reglas o normas de formalización de las funciones al interior de la empresa. Ambos propietarios, son quienes toman decisiones y lideran la empresa con un estilo autocrático, ya que ellos mismo son quienes deciden qué, cómo y cuándo se hará. El señor Alfonso Guardado decide sobre el área de producción y la Licda. Elizabeth de Guardado decide sobre las áreas de ventas, finanzas y RRHH, no existen
---	---

	cargos de responsabilidad ya que ambos propietarios atienden y escuchan las necesidades y están abiertos a recibir todo tipo de crítica o comentario que les hagan para poder mejorar; todas las decisiones que toman. El Sr. Alfonso Guardado, es quien decide sobre inversiones, procesos de trabajos, programas y cantidad de producción que hay que seguir; la toma de decisiones a nivel estratégico es realizada de forma consensuada con su esposa (otro fundador) las decisiones a nivel operativo son consultadas con el personal de producción, aunque éste con una mínima participación.
Finanzas	La empresa se encuentra legalmente establecida, de tal manera que cuenta con sus registros legales tales como: escritura de constitución, estatutos y registros de socios; además cuenta con libros legales de contabilidad aunque éstos últimos no se encuentran actualizados durante todo el año 2014. Nunca se ha postergado el pago de sus compromisos tributarios, pues están actualizados y al día; estos pagos son efectuados por la Licda. Elizabeth de Guardado, una de

	los fundadores de la empresa. La planificación tributaria para el pago de impuestos es hecha con 8 días de anticipación a su vencimiento; para ello el sistema de control sobre la declaración de impuesto que utiliza es el DET, proporcionado por el Ministerio de Hacienda; estos registros son controlados por el Contador outsourcing. Los tipos de registro contable que lleva el contador son: libro diario, libro mayor, libro de estados financieros, libro de actas de junta general, libro de actas de junta directiva, libro de registro de accionistas y libro de aumento y disminución de capital. Se maneja un registro aparte para el impuesto IVA; pero no genera ninguna provisión mensual para recuperar dicho impuesto. La empresa no cuenta con un departamento de contabilidad/finanza propio; el contador es la persona encargada de llevar los registros el cual cuenta con una experiencia de más de 17 años en el área contable; y posee título de Contador Público, el cual cuenta con una capacidad de respuesta de dos
--	--

	días para la entrega de información requerida por parte de la empresa. Actualmente se trabaja en conjunto con el contador sobre los registros de cuentas por cobrar y pagar de acuerdo a las operaciones de la empresa; no se utiliza el manejo de capital de trabajo, pero si se tiene control de las proyecciones de salidas e ingresos de efectivo de manera semanal. En el presente, la empresa no lleva un tipo de registro de cuentas de costos de manera formal; y los que se registran son vaciados en un archivo electrónico de Excel; esta información no es utilizada para la toma de decisiones; y quien controla estos registros es el Sr. Alfonso Guardado, junto con la asistente administrativa. La empresa no cuenta con una estructura clara de costos; sin embargo, se ha identificado que sus principales costos son la materia prima, costos y gastos fijos de producción.
--	---

	La empresa cuenta con dos días para disponer de esta información; el tipo de informe que se genera es sobre costos incurridos o algún dato en específico que se desee analizar; cada vez que hay una producción; no hay planificación de los informes; y quien recibe esta información son solamente sus propietarios. Actualmente la empresa no realiza ningún tipo de presupuesto y no cuenta con recursos económicos suficientes que le permitan considerar aspectos para decidir sobre la adquisición de infraestructura, maquinaria y equipo o realizar algún proyecto de inversión, lo único es la política de gobierno actual; el tipo de financiamiento que le conviene a la empresa es a través de préstamos bancarios con bajas tasas de interés combinados con una inversión de recursos económico propios; el tipo de seguimiento y evaluación de rendimientos de las inversiones que se realiza o se ejecuta es a través de su crecimiento en la producción, la cual ha venido en aumento en los últimos años.
--	---

	La empresa no cuenta con un análisis de cifras financieras que le permitan tomar buenas decisiones; por consiguiente no utiliza los tipos de indicadores financieros regularmente, ya que dichas cifras financiera no son discutidas o analizadas posteriormente.
Recursos Humanos	La compañía requiere de personal con experiencia en la industria del calzado, pero no dispone de todos ellos para realizar las actividades dentro de los procesos de producción. Los operarios tienen un bajo nivel de educación, debido a que en algunas áreas no se necesitan con mayor conocimiento. La empresa no entrega ningún tipo de información al personal de nuevo ingreso, de las actividades que va a realizar y de cómo debe realizarlas, estas solo son conversadas en la entrevista y dependiendo de la experiencia que posea de trabajos anteriores se le envía a una prueba de inducción con la encargada de producción quien los evalúa y si estos demuestran conocimientos en el área o interés de aprender se les da un día de prueba, luego una semana, un mes, tres

	meses, hasta que finalmente son contratados, pero si ellos no responde al desempeño esperado de sus funciones son reemplazados. En ocasiones se promueven a otros puestos de mayor relevancia, pero es bien mínimo; el criterio que se utiliza es la muestra de interés en el trabajo. Las posibilidades de obtener un trabajo más importante y mejor pagado en ocasiones se da, pero se trata de incentivar a los empleados brindándoles una mejora salarial. En la compañía las posibilidades de capacitación son mínimas. El Sr. Alfonso Guardado, es el encargado de realizar la planificación estratégica del personal; debido a que no existen planes de empleo, descripción de puestos, etc. Los requerimientos de planificación son de acuerdo a las necesidades de la producción y al entrenamiento y conocimientos que los empleados posean. El personal que se requiere contratar en los próximos seis meses en primer lugar es un Ingeniero Industrial y de personal que posea la capacidad y conocimientos en la industria del calzado.
--	---

	No existe política de incentivos o sanciones que se apliquen dentro de la empresa que estén por escrito; los acuerdos sobre el rendimiento, son que si el empleado llega tarde a sus labores lo complementa con su hora de salida. El Sr. Alfonso Guardado se encarga de motivar al personal tratando de hablar con cada uno de ellos para generar mayor confianza y mejores resultados en la producción, aun así; no puede medir el grado de motivación que ellos tienen debido a que la empresa nunca ha evaluado el rendimiento de sus trabajadores o implementado algún sistema de evaluación. La relación entre tarea/rendimiento y remuneración no existe; el único beneficio que tienen los empleados es que después de 3 meses de estar en su etapa de prueba son contratados y se les da la prestación del Seguro Social y AFP. La empresa desconoce si su personal se identifica con su misión o si ellos se sienten orgullos de trabajar para FABNICELY pero, considera que satisface las necesidades económicas, sociales, culturales y personales de sus trabajadores; siempre se trata de
--	---

	motivar al personal para que sean mejores y colaboren con las metas de la empresa y se les hace notar que en FABNICELY tienen prestaciones (ISSS, AFP, Vacaciones, Aguinaldo e indemnización) que en otras empresas dedicadas al mismo rubro no se tienen, es por ello que se tiene un bajo nivel de rotación del personal (Entre 1% y 2% a nivel de operarios).
Gestión de información	La compañía maneja un mínimo de información de la industria tanto de fuentes internas como de externas; la información que se busca regularmente es obtenida de internet y es sobre los tipos de productos que están trayendo al mercado los almacenes y de que países provienen (China, Europa u otros países). Los fundadores de la empresa son quienes manejan y procesan la información debido a que brindan muy poca o casi nada al público con respecto a quien es Fabnicely y que hace también, dentro de la empresa no se emiten informes periódicos de la gestión que se ha realizado. En la mayoría de ocasiones la comunicación es conversada dejando nada por escrito y no se le da el

	debido seguimiento, si se considera que esta información es beneficiosa para la empresa se toma en cuenta para futuras decisiones y sino simplemente se desecha, algunas ocasiones se ha fracasado por las malas decisiones que se han tomado y falta de coordinación, los cuales han sido de los más grandes fracasos en los últimos dos años (Se tomó la decisión de autorizar un crédito sin consultar en el cual se perdió mucho dinero por la falta de pago por parte del cliente). La comunicación de la información es a través de correo electrónico; aunque muchas veces no funciona en sentido horizontal y vertical; los bloqueos de comunicación es aunque a ésta esté impresa, no se brinda la importancia que merece por parte del personal. No se comunican los objetivos generales, sino solamente los objetivos de producción entregando una orden de trabajo y/o de producción; sin embargo el personal no conoce resultados de ventas, operación y de finanzas; éstos se conocen solamente a nivel de accionistas.
--	---

	Actualmente no se planifica ni se participa en reuniones para lograr la coordinación en la comunicación, además no se poseen tablas ni minutas de reuniones; no se lleva ningún registro por escrito.
Gestión de Calidad	No se cuenta con una política de calidad por escrito, el criterio más importante es que los encargados de cada área son los responsables de verificar la calidad del producto; los controles de calidad establecidos comienzan con el corte de la piel, aparado, ensamble y finalmente se revisa en el área de empaque donde se verifica que el calzado este limpio y no existan defectos de fruncido, doblado, etc. Todos los empleados son responsables del control de calidad en la producción, sin embargo el último filtro en este proceso lo realiza el área de empaque; la persona encargada de empaque a quién se le han dado lineamientos de la limpieza y calidad que debe cumplir el producto (viñeta, emplantillado en buenas condiciones, empaque, etc.) dicha persona tiene cuatro años de estar laborando para la empresa.

	El porcentaje de rechazo del producto es de un 2%, en la etapa de producto terminado; que en su mayoría se deben a piezas dañadas, en cada área se solicita a los empleados una revisión minuciosa sobre la calidad del producto y gracias a ello se evita que salga mucho producto rechazado. En el procedimiento de rechazo, el encargado de producción es quien hace una nota para que el cortador vuelva a hacer la pieza y con esa nota se vuelve nuevamente al proceso de producción; hasta la fecha la empresa no ha perdido ningún cliente (local o extranjero) por problemas de rechazos de productos o de mala calidad, debido a que la compañía se hace cargo de los reclamos y rechazos de los productos por parte de los clientes. Los requerimientos de la empresa con respecto a los productos, son de mantener una alta calidad en la fabricación y sostener la marca que distribuye (Baby Dreams) así como también el calzado escolar. Los estándares de producto que demanda el mercado, son de un calzado más económico y de baja calidad, aunque actualmente no se produce de acuerdo a éstos
--	---

	estándares, pero si se está tratando de ingresar una nueva línea (línea económica) para satisfacer las necesidades y gustos de los clientes. La compañía cuenta con una gama de materiales en su proceso de producción, para ello utiliza instrumentos de medición estandarizados que tienen una base para ser medidos, cortado, forrado, ensamblado, etc.; cada empleado conoce lo que se debe hacer y si tiene alguna duda debe ser consultada; el criterio definido como instrumento de medición es solamente conversado, es decir no existe nada por escrito o documentado. Los puntos críticos de medición aunque no están documentados o controlados en tiempo y recursos dentro del proceso de producción son: cortado, forrado, ensamblado y empaque; en cada proceso se tienen que revisar y verificar si existen defectos en la producción. El procedimiento de revisión del producto es a través del área de empaque existiendo una lista de las partes y piezas claves del producto (la verificación del bordado, la capellada, talonera, pasador en zapatos de niñas o velcro en zapatos de varón, forro, etc.) constatando
--	---

	contra la orden de producción la cantidad y estilo solicitado. Los productos son registrados a través de órdenes de producción y el inventario de producto terminado es registrado a diario; además, todos los empleados elaboran un reporte diario de las operaciones que han realizado durante el día, la cual es posible obtener periódicamente. La empresa no posee una política de garantía definida por escrito de los productos; sin embargo el procedimiento de garantía y servicios vendidos con que cuenta es la calidad con la que trabaja dentro de la empresa; el procedimiento de atención de reclamos y servicio post-venta es de treinta días para realizar algún reclamo o cambio, el cual no es tan rígido. Por ejemplo: En ocasiones las escuelas solicitan devolución, entregando producto maltratado o dañado; éste se evalúa detalladamente, para poder realizar el cambio y estos son anotados y archivados en un folder que se lleva de cada cliente, así también cada reclamo se registra con sus respectivas anotaciones.
--	--

Innovación Tecnológica	La empresa considera que actualmente no se utiliza una innovación tecnología que esté insertada en el plan estratégico. En los últimos dos años se han introducido nuevos productos como la línea de bebé que viene desde la talla 14 hasta la 19. La compañía tiene 3 líneas de producto tales como: la de bebé con suelita, la de suelita con huella y el último que es una suelita-lisa, la cual se espera renovar en 2015 por una suela que va directamente inyectada con la marca de la compañía (Baby Dreams); también, se espera cambiar el diseño del calzado escolar por un estilo más juvenil. El encargado de mercadeo y ventas de FABNICELY, consulta a sus clientes sobre la tecnología e innovación de los productos y servicios utilizados; las sugerencias son analizadas e incorporadas para realizar mejoras o desarrollos de nuevos productos; el calzado escolar ha tenido cambios en los estilos para satisfacer las necesidades de quienes consumen los productos. La compañía no destina ningún porcentaje de las ventas para la capacitación técnica del personal. Las acciones
--	--

	de mejoramiento en los procesos de producción de la empresa van dirigidos a la calidad del producto como a la reducción de sus costos; a través de mejoras en las líneas y aéreas de producción; así mismo todos los empleados conocen los estándares de calidad de su trabajo; aunque estos no están documentados. Las ideas nacidas de los trabajadores pocas veces son incorporadas al mejoramiento de la producción, no existe ninguna participación por parte de ellos en el mejoramiento de la calidad y cambios tecnológicos para el proceso de producción. La empresa no incentiva las sugerencias o ideas aportadas por el personal para el reconocimiento de innovación y mejora continua ya que no cuenta con un manual de políticas a utilizar. Actualmente, la empresa no posee una unidad que se preocupe de llevar adelante el mejoramiento o desarrollo a la innovación tecnológica, ya que no mantiene relaciones con instituciones o universidades para el desarrollo tecnológico; aunque en el pasado se
--	--

	ha recibido asistencia técnica o apoyo del cual no se generó ningún impacto a la empresa. En el mercado, el líder nacional e internacional es ADOC; aunque no se tiene ningún tipo de relación para conocer la tecnología utilizada; tampoco mantiene relaciones o alianzas con ninguna institución que le permitan incorporar acciones de mejoramiento de procesos y productos. La empresa no elabora presupuestos de proyectos de innovación; el desarrollo de sus productos o nuevos procesos son financiados con recursos económicos propios en un 50% y con créditos (préstamos bancarios) 50%. Dentro de la empresa no existen criterios de selección y clasificación de proyectos de innovación; tampoco se tiene un sistema de administración de la cartera de proyectos (evaluación, priorización); adicionalmente no se evalúa el impacto de dichos proyectos. La compañía posee un software de diseño para el desarrollo de productos, el cual no se está utilizando
--	---

	actualmente; no maneja información de áreas críticas con algún soporte computacional; también no utiliza ningún software administrativo para control de gestión de dirección o contabilidad ya que ésta última la lleva el contador outsourcing. La empresa no cuenta con personal calificado para el manejo de software a nivel de usuarios; actualmente se tiene una excelente conexión a internet; pero es poca la información que se recolecta y se utiliza a través de ese medio; aunque sólo se cuentan con tres computadoras, el correo electrónico es bastante utilizado ya sea el de Fabnicely (institucional) o el personal (el de los fundadores); con el objetivo de que el sistema de información sea manejado por la compañía. Durante los dos últimos ejercicios, la empresa ha invertido alrededor de \$2,500 dólares en la compra de equipamiento de oficina y software; las últimas adquisiciones han sido las computadoras y el software de diseño, el cual no se le ha dado su correcto uso, debido a que no ha existido la formación del personal para utilizarlo.
--	--

V. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: ÁREAS DE OPORTUNIDAD

A continuación se presenta el análisis de la información obtenida en el proceso del diagnóstico, en el cual se validó el resultado que obtuvimos de las entrevistas y visitas a la empresa, para identificar las 7 áreas de oportunidad que detallamos a continuación:

SUBÁREA ANALIZADA	FUNDAMENTACIÓN/BENEFICIOS AL CONCRETAR ÁREA DE OPORTUNIDAD
Nivel Tecnológico	Fundamentación: Respecto a la fuerza o nivel tecnológico la empresa cuenta actualmente con la maquinaria necesaria para su producción. Consecuencias al Superar el área de Oportunidad: Poseer maquinaria con especificaciones novedosas y avanzadas tecnológicamente.

Análisis de costos y Administración financiera	Fundamentación: a) No llevan un adecuado control de los costos incurridos. b) Carece de una estructura de costos. c) No se tiene una política de inversión y presupuesto. d) No cuenta con un análisis de cifras financieras. Consecuencias al Superar el área de Oportunidad: a) Contar con mayor disponibilidad de efectivo. b) Ser un emprendedor sostenible con actitud y aptitud.
Políticas de Personal	Fundamentación: No existen políticas de reclutamiento, selección y promoción de personal. En la compañía no existen oportunidades de capacitación. Los requerimientos de política de empleo son de acuerdo a la necesidad y el entrenamiento que el personal posee.

	Consecuencias al superar el área de oportunidad: a) Poseer el talento humano calificado. b) Poseer un personal altamente capacitado y entrenado. c) Brindar a los trabajadores una visión clara respecto de las funciones.
Información	Fundamentación: La gerencia, encargados o líderes no disponen de informes periódicos de gestión. El mecanismo que se utiliza para el manejo de información en la empresa es verbal. Consecuencias al superar el área de oportunidad: Proporcionar al empresario y demás usuarios, fuentes de información respecto al mercado, competencia y ventas. Así como descubrir las áreas problemáticas o áreas débiles.

Comunicación	Fundamentación: La comunicación de la información es a través de correo electrónico. La compañía comunica los objetivos propuestos de manera verbal. También no se planifican ni se participa en reuniones. Consecuencias al superar el área de oportunidad: a) La comunicación debe basarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. b) Mantener a todos los empleados informados. c) Programar reuniones mensuales en la que intervenga diferentes áreas.
----------------------------	---

VI. RECOMENDACIONES: ACCIONES POR REALIZAR DE MANERA INMEDIATA

ACCIÓN CLAVE POR IMPLEMENTAR	
1	Finanzas - Análisis de costos y administración financiera: Herramienta Integral de Costos
OTRAS ACCIONES COMPLEMENTARIAS	
2	Estructura Organizacional - División del Trabajo: Elaboración de organigrama y replanteamiento de misión, visión y valores.
3	Gestión de información – Comunicación: a) Elaboración manual o instructivo de información en la unificación de correos o medios electrónicos. b) Elaboración formatos de memorias, minutas y/o

ACCIÓN CLAVE POR IMPLEMENTAR

- ✓ Dar seguimiento a la estructura de costos propuesta por el equipo consultor, realizando oportunamente actualizaciones que permitan identificar variaciones significativas de costos.

OTRAS ACCIONES COMPLEMENTARIAS

- ✓ Transmitir a todo el personal, sobre la importancia de identificarse y comprometerse con los objetivos estratégicos, a través de su jerarquía, misión, visión y valores empresariales propuestos por la alta gerencia, la cual deberá velar por su fiel cumplimiento.
- ✓ Implementar los manuales de descripciones de funciones y puestos encomendadas a cada dependencia de la organización, a efecto de delimitar las responsabilidades, evitando la duplicidad de tareas e identificar omisiones en las mismas. Para logra la ejecución correcta de las labores designadas al personal; sirviendo como herramienta de inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal nuevo en forma detallada sobre las actividades encomendadas.

FABNICELY, S.A. de C.V., debe implementar la gestión de información – Comunicación, programando reuniones semanales, quincenales, mensuales o cuando sea necesario, en la que intervenga el Administrador Único, jefe de producción y contador para rendir informe de los adelantos que se han obtenido durante el periodo, evaluando posibles planes para seguir incrementando la productividad de la empresa, o en caso contrario comentar los problemas que se han presentado y establecer acciones para contrarrestar dichos inconvenientes.

VII. CONCLUSIONES DEL EQUIPO CONSULTOR

- ✓ Fortaleciendo las áreas de Finanzas, a través de la formulación de la estructura de costos elaborada por el equipo consultor (archivo Excel) y la implementación de esta herramienta la cual contribuirá grandemente al manejo eficiente de los costos de producción, obteniendo como resultados mejores beneficios económicos.

- ✓ Fortaleciendo las áreas de estructura organizacional (organigrama), a través de la formulación e implementación de la misión, visión y valores institucionales se contribuye a la realización de los objetivos estratégicos.

- ✓ Fortaleciendo las áreas de Recursos Humanos, a través de manuales de funciones y puestos dentro de la organización, el cual garantizará el buen desempeño de las actividades en las diferentes áreas administrativas u operativas el cual contribuye a la descentralización de líneas de mando, con el objetivo de mejorar el flujo de las operaciones.

- ✓ Fortaleciendo las áreas de Gestión de información, a través de la elaboración de manual o instructivo de información en la unificación de correos o medios electrónicos, formatos de memorias, minutas y/o memorándum y finalmente la conformación o creación de un Consejo de Administración para que el flujo de la comunicación de la información sea a tiempo y por los medios apropiados.

VIII. ACCIONES CLAVES DE ÉXITO

De conformidad al análisis y planteamientos, así como también a las recomendaciones del equipo consultor y las reuniones sostenidas con el empresario, de común acuerdo, a continuación se detallan las acciones claves de éxito para FABNICELY, S.A. de C.V. las cuales consistentes en:

Justificación de la acción clave de éxito.

1. Finanzas - Análisis de costos y administración financiera:

Herramienta Financiera de Costos

En la actualidad ante un mercado globalizado y un sector de la Industria altamente competitivo, consideramos la necesidad de que FABNICELY cuente con una herramienta financiera para el análisis de sus costos y que esta le genere información útil y confiable para la toma de decisiones en la producción y análisis de los proyectos en los que se planea invertir en un futuro. La herramienta será de gran apoyo para que serán más competitivos y para responder a las exigencias del mercado.

La propuesta del equipo consultor se basa en la estructuración y diseño de una herramienta de costeo, identificando las diferentes operaciones tanto directas e indirectas que tienen relación con el costo del producto. El resultado de la aplicación de la herramienta financiera permitirá determinar el costo real de los productos fabricados para poder brindar precios más competitivos; ayudando de esta forma a la administración a ser más eficaz y eficiente en la toma de decisiones.

La herramienta financiera de costos servirá para obtener la siguiente información:

- ✓ Estructura de costos fijos y variables, que permitirán identificar las áreas en donde puede implementarse una mejora continua.
- ✓ Determinación de Costo Directos e Indirectos de producción, considerando diferentes factores tales como: variaciones en los precios de los materiales, mano de obra, gastos fijos, etc.
- ✓ Realizar diferentes escenarios de producción para tomar la decisión más acertada que genere mayor valor a la empresa.
- ✓ Control de inventarios de Productos Terminados, Productos en Proceso y Materias Primas.

Ventajas de la implementación de la herramienta:

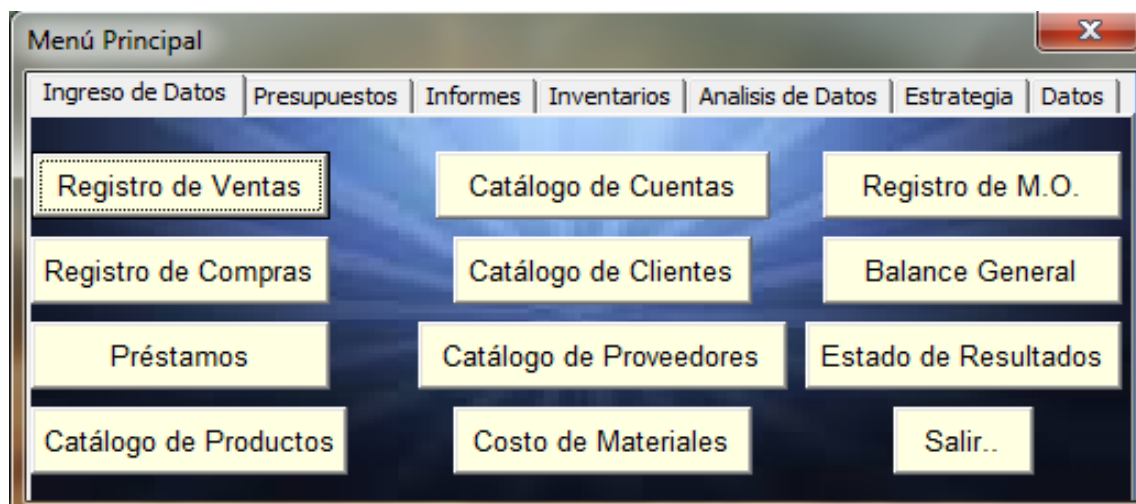
- ✓ Optimización en la compra de Materia Prima.
- ✓ Determinación de costo de producción.
- ✓ Fácil interpretación de los resultados para la toma de decisiones.
- ✓ Elaboración de informes periódicos, etc.
- ✓ Cuantificación de Horas de producción
- ✓ Identificación de productos más solicitados
- ✓ Análisis de Balance General y Estado de Resultados mediante la aplicación de Razones Financieras

Descripción de la Herramienta financiera de costos

La herramienta financiera de costos que proponemos, es un libro basado en la aplicación de Excel de Microsoft Office dirigida a las jefaturas de Fabnicely que ayudara a determinar los costos de producción y operación asociados a cada tipo de productos que son elaborados dentro de la empresa.

La información con la que se alimentara cada una de las partes de la herramienta en adelante llamado llenado de las pestañas se obtendrá mediante la recopilación de la información en las diferentes jefaturas involucradas en la producción, administración, finanzas y ventas ya que ellos serán los que más contribuyan en la implementación de esta herramienta.

El acceso a cada uno de los módulos se realiza a través del Menú Principal de la herramienta financiera de costos adelante denominada la herramienta. El vaciado de la información comenzara en el módulo de ***“Ingreso de datos”***,



Registro de Ventas: En esta pestaña se ingresara el histórico de las ventas realizadas; detallando en las columnas asignadas la información requerida la cual será utilizada más adelante en la elaboración de informes.

[illegible]

Registro de Compras: Dentro de esta pestaña se ingresara el histórico de las compras realizadas detallando en las columnas asignadas la información requerida la cual será utilizada más adelante en la elaboración de informes.

[illegible]

Préstamos: La pestaña de préstamos será de gran utilidad para analizar los financiamientos con que cuenta la empresa o futuros financiamientos que pueda requerir.

Préstamos Bancarios

Menu Principal

Nombre del Banco:

Nombre del Banco:

Datos:

Monto	\$ -
Plazo (Maximo 96 Meses)	Meses
Tasa de Interes Nominal	0.00%
Tasa de Interes Efectiva	0.00%
Seguro de Vida	\$ -
Prima	\$ -
Cuota y Seguro	\$ -

Datos:

Monto	\$ -
Plazo (Maximo 96 Meses)	Meses
Tasa de Interes Nominal	0.00%
Tasa de Interes Efectiva	0.00%
Seguro de Vida	\$ -
Prima	\$ -
Cuota y Seguro	\$ -

Catálogo de productos: La función de esta hoja es la de obtener una base de datos de los productos que fabrica la empresa para que esta información sea utilizada más adelante en la elaboración de Informes.

Catálogo de Productos			
Codigo de Producto	Codigo de Zapato	Estilo	Piel

Catálogo de Cuentas: El objetivo de esta hoja es servir de apoyo a las pestañas de Presupuestos de gastos de admón., venta, entre otras. Esta hoja es completada con el catálogo de cuentas proporcionado por el contador de la empresa.

Catálogo de Cuentas			Menu Principal
Codigo C	Descripción	Categoría	

Catálogo de Clientes: El objetivo de esta hoja es la de consolidar una base de datos de los clientes con los que cuenta la empresa y servir de apoyo a la jefatura de mercadeo.

Catálogo de Clientes									Menu Principal
Cod	Nombre	NIT	No. Reg	Nombre del Negocio	Dirección	Municipi	Departamer	Teléfono	

Catálogo de Proveedores: La función de esta hoja será la de consolidar una sola base de datos de los proveedores que tiene la empresa para así optimizar los beneficios que ellos ofrecen.

[illegible]

Costo de Materiales: Dentro de esta hoja se ingresarán los costos directos unitarios de materiales asociados a cada uno de los productos fabricados en la empresa.

[illegible]

Registro de Mano de Obra: La función de esta hoja es la de consolidar la Mano de Obra directa utilizada por cada artículo producido en la empresa incluyendo Mano de Obra Directa y Mano de Obra Indirecta.

Registro de Mano de Obra Directa Por Artículo														Menu Principal
Codigo Empleado	Empleado	Cargo	Proceso que Participa	Sueldo Base	Días Trabajados 1ra. Quincena	Días Trabajados 2da. Quincena	Total Días Laborados en el mes	Hrs Diarias	Total de Horas Trabajadas	Pago 1ra Q	Pago 2da Q	Total Mensual	Hrs Extras	Valor Hrs Extras
			Indirecto	\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
			Directo	\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
			Directo	\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
			Directo	\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
			Directo	\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -

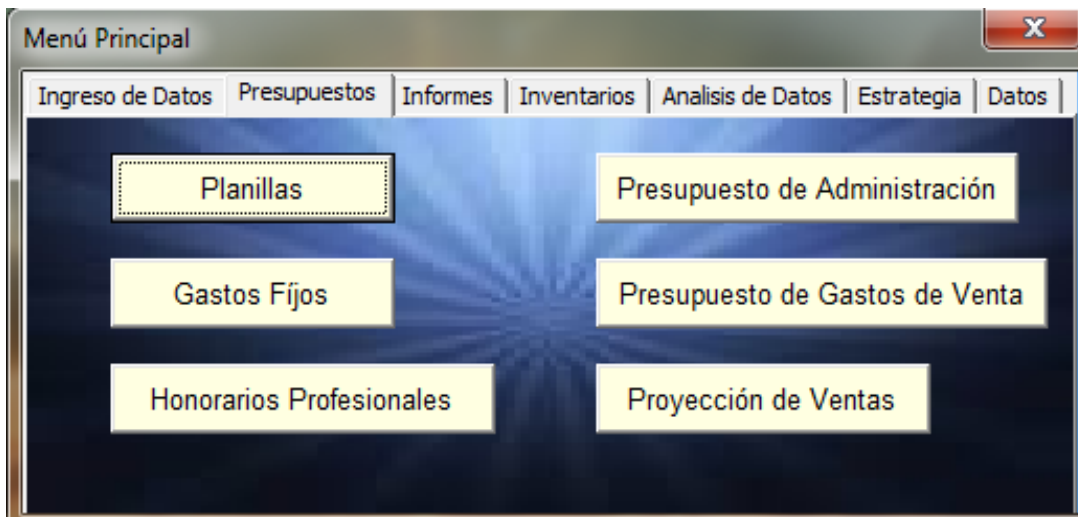
Balance General: El ingreso del Balance General Real será utilizado en el análisis de las Razones Financieras para establecer la posición financiera de la empresa.

FABNICELY, S.A. DE C.V.				Menu Principal
Balance General al 30 de Abril		2013	2014	
ACTIVO				
CORRIENTE		\$	-	\$ -
Efectivo y Equivalentes de Efectivo				
Cuentas Por Cobrar				
Inventarios				
Gastos Pagados Por Anticipado				
NO CORRIENTE		\$	-	\$ -
Propiedad Planta y Equipo				
Depreciación Acumulada				
Cuentas Por Cobrar a Largo Plazo				
TOTAL ACTIVO		\$	-	\$ -
PASIVO				
CORRIENTE		\$	-	\$ -
Cuentas Por Pagar a C.P.				
Otras Cuentas Por Pagar				
Impuestos Por Pagar				
Prestaciones a Empleados Por Pagar				
Retenciones a Empleados Por Pagar				
NO CORRIENTE		\$	-	\$ -
Cuentas Por Pagar a L.P.				
Préstamos Por Pagar a L.P.				
PATRIMONIO		\$	-	\$ -
Capital Social				
Reserva Legal				
Utilidad del Periodo				
Utilidades Acumuladas				
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		\$	-	\$ -

Estado de Resultados: El ingreso del Estado de Resultados Real será utilizado en el análisis de las Razones Financieras para establecer la posición financiera en la cual se encuentra la empresa.

FABNICELY, S.A. DE C.V.		Menu Principal	
Estado de Resultados del 01 de Enero al 31 de Enero		2014	2015
VENTAS			
Rebajas Y Devoluciones Sobre Ventas			
TOTAL INGRESOS	\$	-	\$ -
COSTO DE VENTA DE PRODUCCIÓN			
UTILIDAD BRUTA	\$	-	\$ -
GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos de Administración	\$	-	\$ -
Gastos de Ventas			
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$	-	
GASTOS DE NO OPERACIÓN			
Gastos Financieros	\$	-	\$ -
Otros Gastos			
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL E ISR	\$	-	\$ -
Reserva Legal			
UTILIDAD ANTES DE ISR	\$	-	\$ -
Impuesto Sobre La Renta			
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$	-	\$ -

“Pestaña de Presupuestos”: El objetivo de esta pestaña es de apoyar a la administración en la elaboración de los diferentes presupuestos dentro de la empresa.

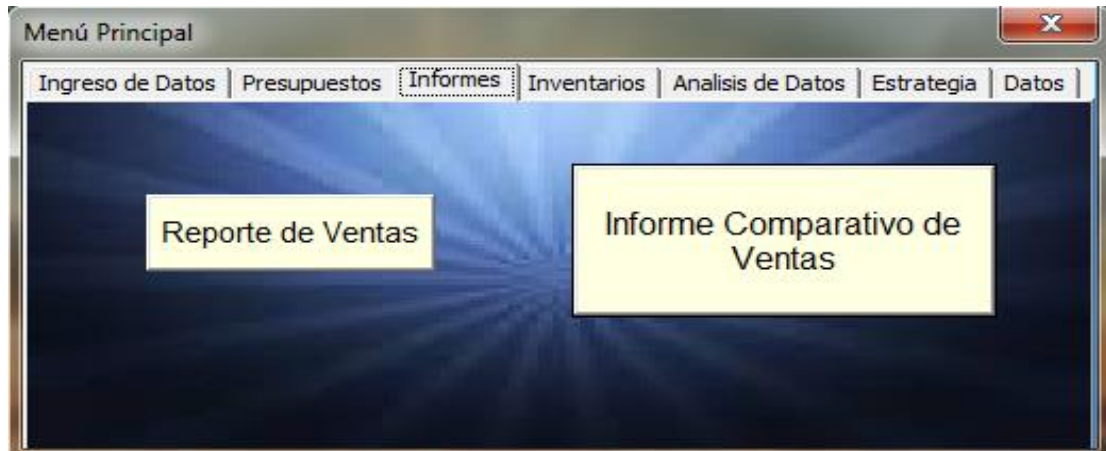


[illegible][illegible]

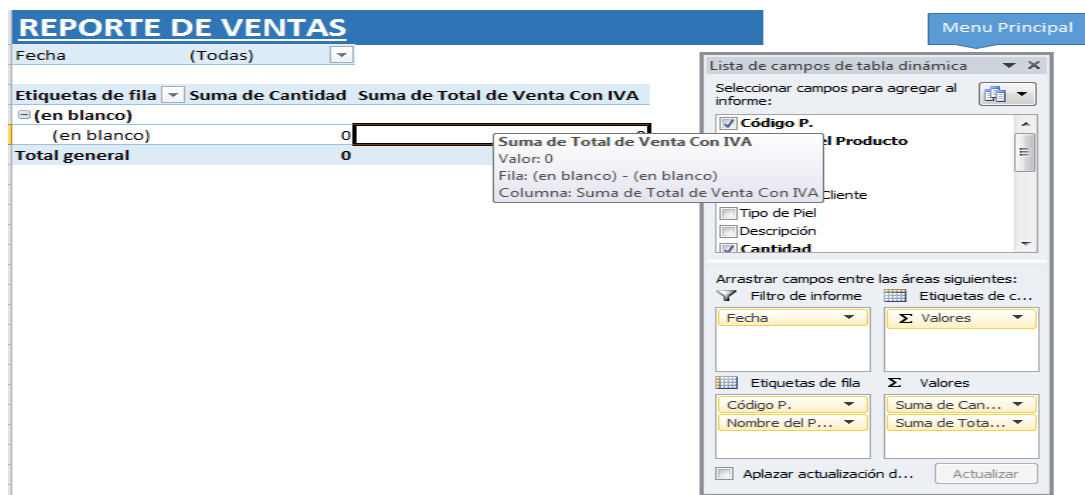
[illegible][illegible]

[illegible][illegible]

“Pestaña de Informes”: El objetivo de esta pestaña es la de generar reportes mensuales comparativos de las ventas históricas y proyectadas de la empresa.



Reporte de Ventas: El reporte de ventas es generado a través de una tabla dinámica que tiene como base al histórico de ventas ingresado en la “pestaña de ingreso de datos – Hoja de Registro de ventas”; este informe permite generar comparativos mensuales por clientes, cantidades y montos de las ventas realizadas durante un mes específico.



Informe comparativo de Ventas: El objetivo de este informe es de realizar un comparativo mensual entre la “Proyección de Ventas” ingresada en la pestaña de “Presupuestos” y las ventas reales ingresadas en la pestaña de “Ingreso de Datos – Registro de Ventas” para establecer la variación que existe entre ambos y que esta información sea analizada para futuras decisiones.

[illegible]

IX. OTRAS ACCIONES COMPLEMENTARIAS

Justificación del diseño de misión, visión y valores

1. Estructura Organizacional - División del Trabajo: Elaboración de organigrama y replanteamiento de misión, visión y valores.

El equipo consultor en conjunto con los propietarios, logramos consensar que en toda organización el núcleo está en la misión y visión y que estos conceptos funcionan como unificadores, serán de sumo éxito, ya que tanto los clientes, proveedores, alianzas estratégicas y competencia verán que somos una entidad constante que no cambia su ideología para obtener más utilidades, sino que actualiza su forma de hacer negocios.

La misión y visión no son modificables en el corto plazo, es muy importante que su definición sea breve y específica. Esto hará más claro el mensaje quedará más arraigado en los trabajadores y clientes.

Para el bienestar de FABNICELY, S.A. DE C.V., es necesario que existan normas compartidas que orienten el comportamiento de sus integrantes, de lo contrario, la empresa no logra funcionar de manera satisfactoria, los valores tienen que estar alineados con la misión y visión para poder ser competitivos en el mercado.

Concepto de misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

Misión actual:

“Innovar constantemente el mercado de calzado infantil a través de un producto renovado y con tendencias de calidad que asegure el sano crecimiento de los pies en niños y niñas”.

Misión propuesta

“Somos una organización que produce y comercializa calzado infantil de excelente calidad, con diseños innovadores, y comprometidos con el

mejoramiento continuo de nuestros productos a través de un alto nivel de productividad y competitividad, buscando permanentemente la satisfacción de nuestros clientes”.

Concepto de visión

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Visión actual:

Ser el producto de mayor calidad y aceptación del mercado “Top on Mind”

Visión propuesta:

“Ser una de las empresas mejor consolidadas corporativamente en la fabricación de calzado infantil. Con expansión de fronteras hacia mercados internacionales, ampliando y mejorando nuestro portafolio de productos, preparándose de esta forma para asumir retos globalmente”.

VALORES ACTUALES:

Nuestro compromiso

“Todos nuestros productos están desarrollados bajo los más altos estándares de calidad, diseñados pensando en la comodidad y seguridad de los pies de niños y niñas”.

Tips:

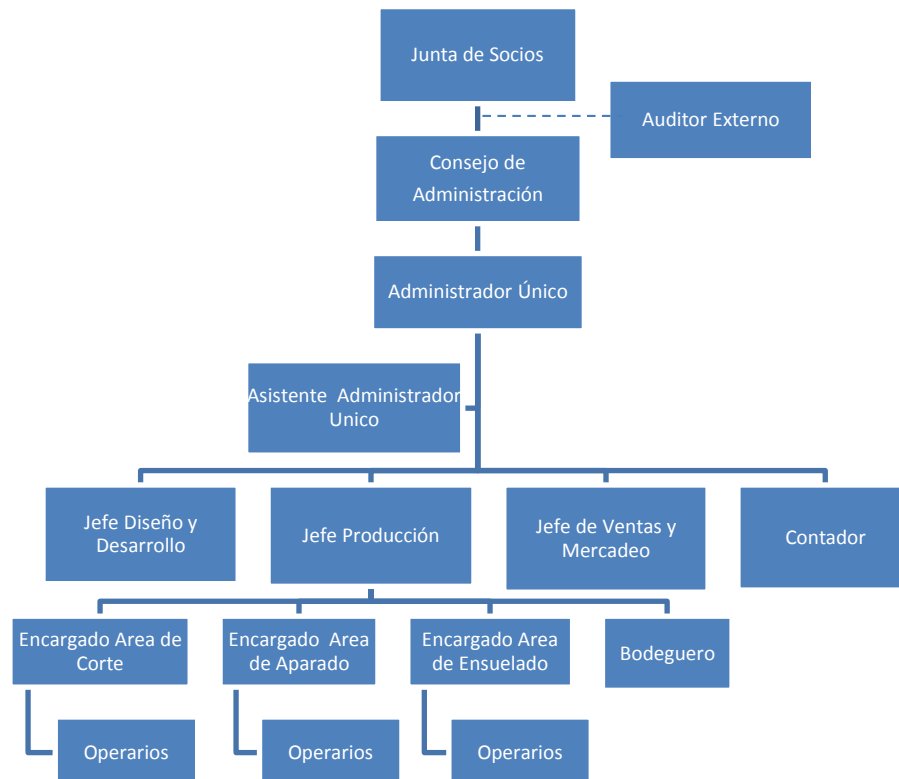
- a) Personalizado hasta el más pequeño.
- b) Resistentes y duraderos.
- c) Originales y atractivos.
- d) Diseñados para tu bebe.
- e) Calidad reconocida.
- f) Con colores atractivos.

Valores propuestos:

1. Ética e integridad
2. Pertenencia
3. Honestidad
4. Trabajo en equipo
5. Calidad

- 1. Ética e integridad:** Asumir una gestión profesional.
- 2. Pertenencia:** Empleados que se identifican con los objetivos de la empresa, con las líneas de operación y los jefes.
- 3. Honestidad:** Obramos con transparencia y rectitud en todos nuestros actos.
- 4. Trabajo en equipo:** Con respeto, responsabilidad y compromiso hacia la empresa, clientes y colaboradores.
- 5. Calidad:** Compromiso total con la calidad de nuestros productos.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA A FABNICELY, S.A. DE C.V.



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

Elaboración propia por equipo consultor.

La nueva estructura organizacional requiere de la creación de un consejo de administración, representado por los dueños de la empresa, empleados y personas externas o ajenas a la empresa, en donde se producirán todo tipo de decisiones de índole estratégico. Esto garantizará un flujo de operaciones más eficiente, dado que se espera como efecto la descentralización de toma de decisiones, dando mayor participación a los demás recursos humanos con los que cuenta la empresa, y con ello facilitando y agilizando los procesos.

Beneficios de la nueva estructura:

- La nueva división de trabajo permite a los propietarios dedicarse por completo a la parte estrategia de la empresa.
- División de Funciones
- Niveles de Jerarquía
- Líneas de Autoridad, Responsabilidad y Comunicación.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa.

2. Recursos Humanos - Política de Personal: Elaboración de manuales de puestos y funciones.

Justificación elaboración de manuales de puesto y funciones

Como parte de los resultados de la herramienta de diagnóstico, una de las áreas de oportunidad está fuertemente ligada a la autonomía que se manifiesta al interior de la empresa, ya que los propietarios se involucran en labores operativas que demandan tiempo, con ello se incrementa el proceso para desarrollar las tareas necesarias y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos y a su vez de la creación del modelo estratégico a seguir.

La propuesta se orienta a dimensionar y cuantificar la estructura de recurso humano idónea, calificado y capaz para desempeñar tanto actividades a nivel operativo como a nivel estratégico o administrativo de **FABNICELY, S.A. DE C.V.**, con ello se pretende que los propietarios puedan enfocarse a labores estratégicas, que dediquen mayor enfoque a los objetivos estratégicos propuestos y la supervisión de las tareas operativas. A continuación describiremos las áreas principales y la estructura organizacional por medio de un organigrama y su descripción.

JUNTA DE SOCIOS: Está constituido por los accionistas o propietarios de la Sociedad Anónima. La junta de socios, la cual constituye el órgano supremo de la sociedad con las más amplias facultades para decidir en cuanto a su disolución, fusión con otras sociedades, la venta de sus bienes y las reformas del pacto social cumpliendo con las disposiciones legales. Toda aprobación de la Asamblea General de Accionistas se hará por escrito a nombre del Presidente, Vicepresidente, Secretario o de cualquier otra persona o personas autorizadas por el pacto social o los estatutos.

AUDITOR EXTERNO: Esta estará integrada por el Auditor Financiero de la sociedad elegido por la Junta General de Accionistas, con el propósito que realice la Auditoria Financiera de la Sociedad FABNICELY, S.A. DE C.V., y emita el respectivo dictamen sobre la cifras de los estado financieros por lo menos una vez al año, también puede fungir como asesor financiero y tributario.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: El Consejo de Administración debe ser activo y convertirse en el sitio donde se toman o aprueban las grandes decisiones de gestión, ayuda a la dirección a ser más efectiva, se evalúa el trabajo de los puestos clave de la organización y se controla su funcionamiento general.

ADMINISTRADOR ÚNICO: Los negocios de la Sociedad serán administrados y dirigidos por un administrador único, mayor de edad con amplias competencias empresariales.

Tendrá como función principal la dirección ejecutiva de la empresa y elegir a los gerentes o jefes de cada área de la empresa, transmitirles la visión, misión, valores, y objetivos de la empresa tanto a corto como a largo plazo. El administrador único se reunirá con la Junta General de Accionistas por lo menos una vez al año para presentar los informes de su gestión y someterlos a su aprobación por la Junta General de Accionistas.

ASISTENTE ADMINISTRADOR ÚNICO: Realizar los trámites y servicios administrativos con la calidad y eficiencia necesarias para garantizar un modelo de gestión que permita el desarrollo óptimo de las funciones sustantivas de la compañía.

JEFE DE DISEÑO Y DESARROLLO: integrados por diseñadores dependientes o independientes para los diferentes estilos de calzado, se encargan de la parte creativa del producto que FABNICELY, S.A. DE C.V., ofrece a sus clientes. Un departamento de que estudia y desarrolla la estrategia correcta, mejorando el rendimiento desde la presentación de ideas hasta su desarrollo y ejecución por parte de nuestros propios expertos en todos los niveles.

JEFE DE PRODUCCIÓN: Se encarga de transformar la materia prima en producto terminado, por lo general en la planta o taller de la empresa, tiene que supervisar las actividades de producción y fabricación de los diferentes productos que ofrece a sus clientes.

JEFE DE VENTAS Y MERCADEO: Al ser esta área la razón de existir de la empresa, deben tener presente el producto final y el precio; así como también la estrategia en los puntos de distribución y venta, a fin de poder distribuir el producto en el tiempo acordado.

CONTADOR: Tiene a su cargo el manejo de los recursos financieros para el negocio, para ello debe velar por el cumplimiento de la cobranza de las ventas, las líneas crediticias de los Bancos y Financieras, el analizar de los costos, los gastos fijos, los flujos de efectivo, los flujos sobre el capital de trabajo. De esta manera obtener como resultado la generación de los Estados Financieros internos para la toma de decisiones.

3. Gestión de información – Comunicación:

Justificación de manuales o instrumentos de información y comunicación

Elaboración manual o instructivo de información en la unificación de correos o medios electrónicos.

Se considera al correo electrónico como un importante medio de comunicación. Por lo tanto, proporcionar estos lineamientos para que los usuarios utilicen este servicio de manera responsable, efectiva y dentro de un marco de legalidad.

El propósito de este documento es ofrecer una guía y unos requerimientos mínimos que se deben satisfacer para el uso adecuado del correo electrónico; con el fin de mejorar la calidad de la comunicación dentro de la organización.

Elaboración de memorias, minutas y/o memorándum

Establecer lineamientos uniformes y sistemáticos para la creación, gestión y divulgación que aseguren que la comunicación sea informada adecuadamente y durante los períodos de tiempo requeridos de conformidad a las obligaciones administrativas, legales y/o regulatorias aplicables a la compañía así como las necesidades propias del negocio.

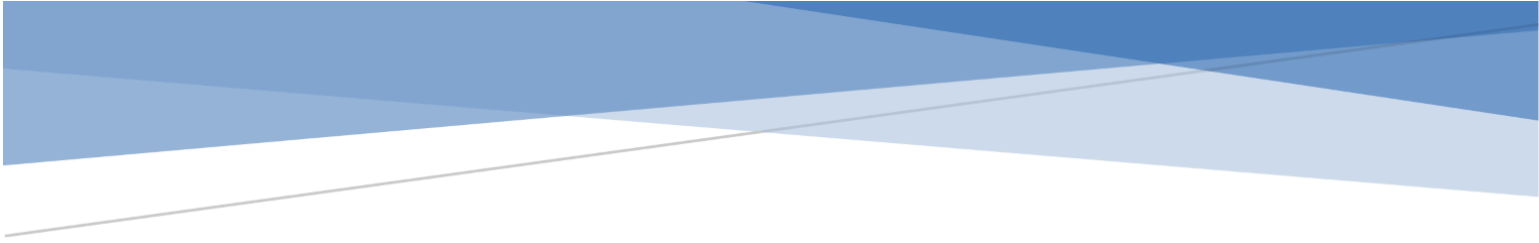
Creación de un consejo de administración

Una empresa familiar que quiera asegurar supervivencia de generación en generación necesita dotarse de sistemas de gobierno corporativo que atiendan simultáneamente a la buena marcha del negocio y a la armonía familiar y en este contexto debe plantearse cómo debe ser el consejo de administración que ha de tener.

X. ANEXOS

ANEXO I

MANUAL DEL USUARIO, HERRAMIENTA INTEGRAL DE COSTO



MANUAL DE HERRAMIENTA FINANCIERA DE COSTOS

Para ser utilizado por FABNICELY, S.A. DE C.V.

El manual de la herramienta financiera de costos tiene como fin proporcionar a FABNICELY una ayuda para el análisis de su información y de sus costos y de esta forma apoyarla en su crecimiento.

Elaborado por:
Rodolfo Argueta/Gamaliel Salinas/Rafael Villegas
Universidad Tecnológica de El Salvador

Índice

Introducción	I
Objetivos:	II
Descripción de la Herramienta financiera de costos	81
Información del uso de la Herramienta Financiera de Costos.	82
“Pestaña de Ingreso de Datos”	85
“Pestaña de Presupuestos”	96
“Pestaña de Informes”	99
“Pestaña de Inventarios”	101
“Pestaña de Análisis de Datos”	102
“Pestaña de Estrategia”	107
“Pestaña de Datos”	108

Introducción

En la actualidad ante un mercado globalizado y un sector de la Industria altamente competitivo, consideramos la necesidad de que FABNICELY cuente con una herramienta financiera para el análisis de sus costos y que esta le genere información útil y confiable para la toma de decisiones en la producción y análisis de los proyectos en los que se planea invertir en un futuro. La herramienta será de gran apoyo para que serán más competitivos y para responder a las exigencias del mercado.

La propuesta del equipo consultor se basa en la estructuración y diseño de una herramienta de costeo, identificando las diferentes operaciones tanto directas e indirectas que tienen relación con el costo del producto. El resultado de la aplicación de la herramienta financiera permitirá determinar el costo real de los productos fabricados para poder brindar precios más competitivos; ayudando de esta forma a la administración a ser más eficaz y eficiente en la toma de decisiones.

Objetivos:

- **Apoyar en el análisis de información histórica.**
- **Elaborar informes periódicos**
- **Establecer costos reales de la producción de zapatos.**
- **Optimizar la compra de materia prima**

Descripción de la Herramienta financiera de costos

La herramienta financiera de costos que proponemos, es un libro basado en la aplicación de Excel de Microsoft Office dirigida a las jefaturas de Fabnicely que ayudara a determinar los costos de producción y operación asociados a cada tipo de productos que son elaborados dentro de la empresa.

La información con la que se alimentara cada una de las partes de la herramienta en adelante llamado llenado de las pestañas se obtendrá mediante la recopilación de la información en las diferentes jefaturas involucradas en la producción, administración, finanzas y ventas ya que ellos serán los que más contribuyan en la implementación de esta herramienta.

Ventajas de la implementación de la herramienta:

- ✓ Optimización en la compra de Materia Prima.
- ✓ Determinación de costo de producción.
- ✓ Fácil interpretación de los resultados para la toma de decisiones.
- ✓ Elaboración de informes periódicos, etc.
- ✓ Cuantificación de Horas de producción
- ✓ Identificación de productos más solicitados
- ✓ Análisis de Balance General y Estado de Resultados mediante la aplicación de Razones Financieras

Información del uso de la Herramienta Financiera de Costos.

A continuación Presentamos una breve explicación sobre la barra del Menú Principal de la Herramienta Financiera de Costos, adelante llamada la herramienta.



- Menú Ingreso de Datos
- Menú de Presupuestos
- Menú de Informes
- Menú de Inventarios

- Menú de Análisis de Datos
- Menú de Estrategia
- Menú de Datos

Menú Ingreso de Datos: En esta opción del menú encontraremos diferentes opciones para ingresar manualmente los datos históricos de la empresa los cuales servirán de base en los siguientes reportes para la creación de reportes y análisis de datos.

Menú de Presupuestos: En este menú encontraremos una variedad de opciones para la elaboración de diferentes presupuestos, entre los cuales podemos mencionar: Presupuesto de Planillas, Gastos Fijos, Honorarios Profesionales, Administración, Gastos de Ventas y Proyección de Ventas.

Menú de Informes: En esta opción podemos encontrar opciones muy importantes como: El informe de Ventas y el Informe comparativo de Ventas los cuales son completados automáticamente con la información ingresada en el menú de ingreso de datos – registro de ventas y el menú de presupuestos – proyección de ventas.

Menú de Inventarios: En esta opción ingresaremos manualmente el inventario de productos terminados e inventario de materia prima con la que cuenta la empresa, por lo cual es de gran importancia ingresar toda la información que se requiere.

Menú de Análisis de Datos: Esta opción es muy importante debido a que en ella podremos analizar la información de gran importancia para la empresa, como lo es: El costo de producción, razones financieras, costo promedio ponderado de capital (WACC), cálculo de precio de venta, punto de equilibrio, resumen de costos, etc.

Menú de Estrategia: En esta opción se ingresara la misión, visión, valores y la estrategia que la empresa seguirá para el cumplimiento de sus objetivos de venta y de producción.

Menú de Datos: En el menú de datos el usuario encontrara un glosario que incluyen todos aquellos términos pocos conocidos o que son de difícil interpretación por el contexto en el que aparecen.

“Pestaña de Ingreso de Datos”: El objetivo de este módulo es la recolección de información que luego será de gran utilidad para el análisis de las funcionalidades de la empresa

Registro de Ventas: En esta pestaña se ingresara el histórico de las ventas realizadas; detallando en las columnas asignadas la información requerida la cual será utilizada más adelante en la elaboración de informes.

The image shows a web application interface for 'Registro Historico de Ventas'. At the top, there is a blue header bar with the title 'Registro Historico de Ventas'. Below the header is a table with 8 columns: 'Código', 'Nombre del Producto', 'Fecha', 'Mes', 'No. Doc', 'Nombre del Cliente', 'Tipo de Piel', and 'Descripción'. Each column has a dropdown arrow. Above the table, there are five callout boxes with instructions: 'Ingresar el Nombre del Producto' (pointing to the 'Nombre del Producto' column), 'Ingresar Número de Documento Emitido' (pointing to the 'No. Doc' column), 'Dar Clic para regresar al Menú Principal' (pointing to a 'Menu Principal' button), 'Ingresar el Código del producto' (pointing to the 'Código' column), 'Ingresar la Fecha y mes de Facturación' (pointing to the 'Fecha' and 'Mes' columns), 'Ingresar Nombre del Cliente' (pointing to the 'Nombre del Cliente' column), 'Ingresar tipo de piel del producto' (pointing to the 'Tipo de Piel' column), and 'Ingresar breve descripción de producto vendido' (pointing to the 'Descripción' column). The table has 15 rows in total, with the first row being the header and the remaining 14 rows being empty for data entry.

Código	Nombre del Producto	Fecha	Mes	No. Doc	Nombre del Cliente	Tipo de Piel	Descripción

Nota: Esta hoja es de gran importancia para la generación de reportes es por ello la importancia de que la información sea ingresada correctamente y en su

totalidad (Esta hoja puede ser completada por el contador, asistente contable o secretaria de la empresa).

Registro de Compras: Dentro de esta pestaña se ingresara el histórico de las compras realizadas detallando en las columnas asignadas la información requerida la cual será utilizada más adelante en la elaboración de informes.

Ingresar el Nombre del Proveedor

Ingresar Nombre del Producto

Dar Clic para regresar al Menú Principal

Registro Historico de Compras

Menu Principal

Código Proveedor	Nombre del Proveedor	Fecha	No. De	Nombre del Producto	Cantidad	Valor Unit. sin IV	Valor con IV
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -

Nota: Es de gran importancia para la generación de reportes que la información ingresada en esta hoja de Excel sea ingresada correctamente y en su totalidad (Esta hoja puede ser completada por el contador, asistente contable o secretaria de la empresa).

Préstamos: La pestaña de préstamos será de gran utilidad para analizar los financiamientos con que cuenta la empresa o futuros financiamientos que pueda requerir.

Préstamos Bancarios

Nombre del Banco:

Datos:

Monto	\$	-
Plazo (Maximo 96 Meses)		Meses
Tasa de Interes Nominal		0.00%
Tasa de Interes Efectiva		0.00%
Seguro de Vida	\$	-
Prima	\$	-
Cuota y Seguro	\$	-

Menu Principal

Ingresar el nombre del Banco

Dar Clic para regresar al Menú Principal

Ingresar Seguros de vida o deudas

Ingresar Monto a Financiar

Ingresar Plazo del financiamiento en

Ingresar Tasa de Interés Nominal.

Calculo Automático de Cuota y Seguro

Nota: Esta hoja va dirigida para ser utilizada por el contador o jefe de finanzas de la empresa así como también para sus dueños; esta nos brinda un simulador de los préstamos que podrían ser requeridos por la empresa y ayuda a tomar la decisión al momento de elegir el financiamiento.

Catálogo de productos: La función de esta hoja es la de obtener una base de datos de los productos que fabrica la empresa para que esta información sea utilizada más adelante en la elaboración de Informes.

Catálogo de Productos

Codigo de Producto ▼	Codigo de Zapato ▼	Estilo ▼	Piel ▼
Ingresar el código del producto	Ingresar el código del Zapato	Ingresar el estilo del zapato	Ingresar el tipo de piel del zapato

Nota: Esta hoja va dirigida para que sea completada por el diseñador, secretaria o jefe de producción de la empresa y puede ser utilizada por los vendedores para ofrecer los productos a los clientes.

Catálogo de Cuentas: El objetivo de esta hoja es servir de apoyo a las pestañas de Presupuestos de gastos de admón., venta, entre otras. Esta hoja es completada con el catálogo de cuentas proporcionado por el contador de la empresa.

[illegible]

Nota: Esta hoja va diseñada para el ingreso del catálogo de cuentas de la empresa, especialmente las cuentas de gastos administrativos y gastos de ventas; esta puede ser completada por el contador o auxiliar contable de la empresa.

The screenshot displays the 'Catálogo de Clientes' application. At the top, there is a blue header bar with the title 'Catálogo de Clientes' on the left and a 'Menu Principal' button on the right. Below the header is a table with the following columns: 'Cod', 'Nombre', 'NIT', 'No. Reg', 'Nombre del Negocio', 'Dirección', 'Municipio', 'Departamento', and 'Teléfono'. The table contains several rows, with the first row highlighted in light blue. Annotations with leader lines point to specific fields in the first row: 'Ingresar NIT y NCR del cliente' points to the 'NIT' field; 'Ingresar Código del cliente' points to the 'Cod' field; 'Ingresar Nombre del Cliente' points to the 'Nombre' field; 'Ingresar Nombre del Comercial' points to the 'Nombre del Negocio' field; 'Ingresar Dirección y Teléfono del cliente' points to the 'Dirección' and 'Teléfono' fields; and 'Dar Clic para regresar al Menú Principal' points to the 'Menu Principal' button.

90

El diagrama ilustra el proceso de ingreso de datos al sistema. Comienza con un botón "Menu Principal" que lleva a la pantalla principal. Desde allí, se accede al "Catálogo de Proveedores". El formulario contiene campos para: "Cod.", "Nombre", "NIT", "No. Reg.", "Nombre del Proveedor", "Dirección", "Municipio", "Departamento" y "Teléfono". Las anotaciones indican que los campos "NIT" y "No. Reg." corresponden al cliente, mientras que los demás pertenecen al proveedor.

```

graph TD
    MP[Menu Principal] --> CP[Catálogo de Proveedores]
    CP --> F[Formulario de Ingreso]
    F --> C[Código]
    F --> N[Nombre]
    F --> NIT[NIT]
    F --> NR[No. Reg.]
    F --> NP[Nombre del Proveedor]
    F --> D[Dirección]
    F --> M[Municipio]
    F --> DE[Departamento]
    F --> T[Teléfono]
    
    subgraph ClientData [Datos del Cliente]
        NIT
        NR
    end
    
    subgraph ProviderData [Datos del Proveedor]
        C
        N
        NP
        D
        M
        DE
        T
    end

```

91

Costo de Materiales: Dentro de esta hoja se ingresarán los costos directos unitarios de materiales asociados a cada uno de los productos fabricados en la empresa.

[illegible]

Nota: Esta hoja está diseñada para recopilar toda la información de los costos directos de los materiales que son utilizados en la fabricación de zapatos por estilos y por tallas, esta debe ser completada por el jefe de producción quien es el que conoce el productos, el tipo y la cantidad de materiales que utiliza

Registro de Mano de Obra: La función de esta hoja es la de consolidar la Mano de Obra directa utilizada por cada artículo producido en la empresa incluyendo Mano de Obra Directa y Mano de Obra Indirecta.

Registro de Mano de Obra Directa Por Artículo														Menu Principal
Codigo Empleado	Empleado	Cargo	Proceso que Participa	Sueldo Base	Días Trabajados 1ra. Quincena	Días Trabajados 2da. Quincena	Total Días Laborados en el mes	Hrs Diarias	Total de Horas Trabajadas	Pago 1ra Q	Pago 2da Q	Total Mensual	Hrs Extras	Valor Hrs Extras
			Indirecto	\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
			Directo	\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
			Directo	\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
			Directo	\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
			Directo	\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -
				\$ -	0	0	Días	8 Hrs	Hrs	\$ -	\$ -	\$ -	Hrs	\$ -

Nota: Esta hoja debe ser completada por el contador y el jefe de producción de la empresa, en esta se detalla un estimado de la cantidad de horas de producción que son utilizadas en la fabricación de una orden, esta es de gran ayuda para establecer el costo directo e indirecto de mano de obra utilizada durante el proceso

Balance General: El ingreso del Balance General Real será utilizado en el análisis de las Razones Financieras para establecer la posición financiera de la empresa.

FABNICELY, S.A. DE C.V.		Menu Principal	
Balance General al 30 de Abril		2013	2014
ACTIVO			
CORRIENTE		\$ -	\$ -
Efectivo y Equivalentes de Efectivo			
Cuentas Por Cobrar			
Inventarios			
Gastos Pagados Por Anticipado			
NO CORRIENTE		\$ -	\$ -
Propiedad Planta y Equipo			
Depreciación Acumulada			
Cuentas Por Cobrar a Largo Plazo			
TOTAL ACTIVO		\$ -	\$ -
PASIVO			
CORRIENTE		\$ -	\$ -
Cuentas Por Pagar a C.P.			
Otras Cuentas Por Pagar			
Impuestos Por Pagar			
Prestaciones a Empleados Por Pagar			
Retenciones a Empleados Por Pagar			
NO CORRIENTE		\$ -	\$ -
Cuentas Por Pagar a L.P.			
Préstamos Por Pagar a L.P.			
PATRIMONIO		\$ -	\$ -
Capital Social			
Reserva Legal			
Utilidad del Periodo			
Utilidades Acumuladas			
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		\$ -	\$ -

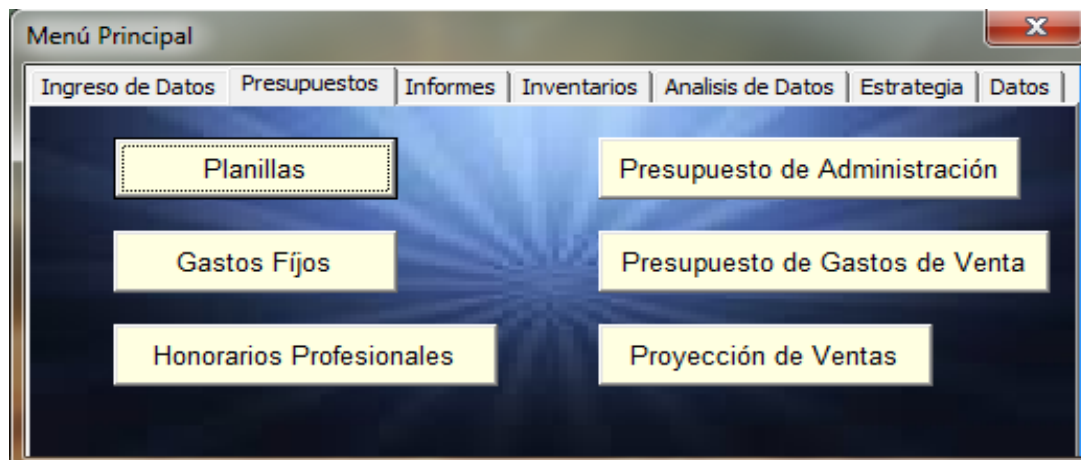
Nota: Se deben ingresar los balances generales históricos y reales de la empresa a una fecha determinada para ser comparados en el análisis de razones financieras, esta hoja debe ser completada por el contador o jefe de finanzas de la empresa para obtener una mejor comprensión de la situación financiera de la empresa

Estado de Resultados: El ingreso del Estado de Resultados Real será utilizado en el análisis de las Razones Financieras para establecer la posición financiera en la cual se encuentra la empresa.

FABNICELY, S.A. DE C.V.		Menu Principal	
Estado de Resultados del 01 de Enero al 31 de Enero		2014	2015
VENTAS			
Rebajas Y Devoluciones Sobre Ventas			
TOTAL INGRESOS	\$	-	\$ -
COSTO DE VENTA DE PRODUCCIÓN			
UTILIDAD BRUTA	\$	-	\$ -
GASTOS DE OPERACIÓN	\$	-	\$ -
Gastos de Administración			
Gastos de Ventas			
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$	-	
GASTOS DE NO OPERACIÓN	\$	-	\$ -
Gastos Financieros			
Otros Gastos			
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL E ISR	\$	-	\$ -
Reserva Legal			
UTILIDAD ANTES DE ISR	\$	-	\$ -
Impuesto Sobre La Renta			
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$	-	\$ -

Nota: Se deben ingresar los estados de resultados históricos y reales de la empresa a una fecha determinada para ser comparados en el análisis de razones financieras, esta hoja debe ser completada por el contador o jefe de finanzas de la empresa para obtener una mejor comprensión de los resultados

“Pestaña de Presupuestos”: El objetivo de esta pestaña es de apoyar a la administración en la elaboración de los diferentes presupuestos dentro de la empresa.



Presupuesto de Planillas: La función de esta hoja es establecer un estimado mensual y anual de los gastos en que se incurren por el desembolso de los sueldos, Vacaciones, Aguinaldos, Cuotas Patronales ISSS y AFP, entre otros.

[illegible]

[illegible][illegible]

[illegible][illegible]

[illegible]

Menú Principal

Ingreso de Datos | Presupuestos | **Informes** | Inventarios | Analisis de Datos | Estrategia | Datos

Reporte de Ventas

Informe Comparativo de Ventas

Reporte de Ventas

Fecha

(Todas)

Etiquetas de fila

(en blanco)

(en blanco)

Total general

Suma de Cantidad

Suma de Total de Venta Con IVA

0

0

Suma de Total de Venta Con IVA

Valor: 0

Fila: (en blanco) - (en blanco)

Columna: Suma de Total de Venta Con IVA

Lista de campos de tabla dinámica

Seleccionar campos para agregar al informe:

Código P.

Tipo de Piel

Descripción

Cantidad

Arrastrar campos entre las áreas siguientes:

Filtro de informe

Etiquetas de c...

Etiquetas de fila

Valores

Fecha

Código P.

Nombre del P...

Valores

Suma de Can...

Suma de Tot...

Aplazar actualización d...

Actualizar

[illegible]

“Pestaña de Inventarios”: El objetivo de este módulo es recopilar información del inventario de productos terminados e inventario de materia prima para así evitar obsolescencia de inventario o expiración de este por no utilizarlos durante la fecha establecida.



Inventario de Productos Terminados: Su objetivo principal es recopilar información del tipo de productos terminados con los que se cuenta a una fecha determinada mostrando en la ubicación de cada uno de ellos para un mejor control del inventario.

INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINA										Menu Principal														
Total Inventario		Recuento Tipo		Articulos en		Existencia																		
US\$		de Piel		Inventario																				
S		-		0		0		Pares																
										A	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			
Codigo P.	Descripción	Tipo de Piel	Bodega	Ubicación	B	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	Cantidad Existencias Actuales	Cantidad Vendida	Valor de la Venta	Costo	Valor de Inventario	Existencia Actual Pares	Cantidad Producida Regularmente	Producción Regular

Inventario de Materia Prima: La función de esta hoja es recopilar la base de datos del inventario de materia prima con que cuenta la empresa mostrando su ubicación para un mejor control y rápida localización.

[illegible]

“Pestaña de Análisis de Datos”: El objetivo de este módulo servir de base para el análisis e interpretación de la información de la empresa, esta información es recolectada de las diferentes hojas anteriores.

Menú Principal

Ingreso de Datos | Presupuestos | Informes | Inventarios | **Análisis de Datos** | Estrategia | Datos

Costo de Producción

Punto de Equilibrio

Orden de Materiales

Razones Financieras

Resumen de Costos

Actualización de Mat

WACC

Comportamiento de C

Calculo Precio de Ver

Costo de Producción: La función de esta hoja es la de analizar los costos directos e indirectos de producción para establecer un precio de venta sugerido con el cual la empresa podrá negociar sus precios de ventas a sus clientes.

COSTO DE PRODUCCIÓN															Menu Principal	
Codigo P.	Producto	Materia Prima	Mano de Obra Directa	Mano de Obra Indirecta	MOD + MOI	Costos Indirectos	Costo de Oportunidad	Costo Total	Costo Total + Costo de Oportunidad	Precio Real	Margén de Contribución	Precio Sugerido	Margén de Contribución Sugerido	Precio de la Competencia		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -						

Razones Financieras: El objetivo principal de esta hoja es el análisis de la posición financiera y análisis de resultados de la empresa, estos datos son generados automáticamente es por ellos la importancia de ingresar toda la información requerida.

Menu Principal

RAZONES FINANCIERAS APLICADAS A FABNICELY, S.A. DE C.V.

RAZONES DE LIQUIDEZ: Permiten identificar el grado o indice de liquidez con que cuenta la empresa

Indice de Solvencia: Permite medir el grado de solvencia con que cuenta la empresa, entre mas alto (mayor a 1) sea el resultado mas solvente es la empresa. Se expresa con la siguiente Formula:

IndicedeSolvencia =

ActivoCorriente

PasivoCorriente

	dic-13	dic-14
Activo Corriente	\$ -	\$ -
Pasivo Corriente	\$ -	\$ -
Indice de Solvencia	Veces	Veces

Indice de Solvencia

1 Veces
1 Veces
Veces

Área de trazado

ene-14

Análisis: Entre más alto sea el Indice de Solvencia, podemos considerar que es buena la gestión financiera que se esta realizando, al contrario entre más bajo sea debemos considerar que se esta realizando una mala administración de los recursos a Corto Plazo de la empresa

COSTO PONDERADO DE CAPITAL																	
Tasa	Desembolso	Estructura	Tasa2	Estructura por Tasas (kd)	(1-t)	Costo de La Deuda despues de Impuesto	Deuda + Patrimonio	Peso que Tiene la Deuda	Costo Ponderado de La Deuda								
0.00%	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%	\$ -	0%	0%								
Total de La Deuda		\$ -				0% kd Total											
						0% KE											
						0% KS											
Tasa de Impuestos	30.00%																
Capital	\$ 33,500.00																
Rentabilidad Industria	0.00%																
Deuda	\$ -	0.00%	0.00%	0.00%													
Capital	\$ -	0.00%	0.00%	0.00%													
Utilidades	\$ -	0.00%	0.00%	0.00%													
Deuda + Capital	\$ -	0.00%	0.00%	0.00%													

CÁLCULO DE PRECIO DE VENTA						Menu Principal		
Codigo P.	Cantidad	Costo Total	Margén %	Ganancia \$	Precio Total	Precio Cliente	Descuento Por Pronto Pago	Ganancial Real
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total		0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

PUNTO DE EQUILIBRIO POR PRODUCTO

Punto de Equilibrio

Periodo	Ventas	Costos	Utilidades
1	\$0.30	\$0.20	\$0.10
2	\$0.35	\$0.22	\$0.13
3	\$0.40	\$0.24	\$0.16
4	\$0.45	\$0.26	\$0.19
5	\$0.50	\$0.28	\$0.22
6	\$0.55	\$0.30	\$0.25
7	\$0.60	\$0.32	\$0.28
8	\$0.65	\$0.34	\$0.31
9	\$0.70	\$0.36	\$0.34
10	\$0.75	\$0.38	\$0.37
11	\$0.80	\$0.40	\$0.40
12	\$0.85	\$0.42	\$0.43
13	\$0.90	\$0.44	\$0.46
14	\$0.95	\$0.46	\$0.49
15	\$1.00	\$0.48	\$0.52
16	\$1.05	\$0.50	\$0.55
17	\$1.10	\$0.52	\$0.58
18	\$1.15	\$0.54	\$0.61

RESUMÉN DE COSTOS

105

Comportamiento de costos: El fin de esta hoja es ayudar a la administración en el análisis del comportamiento de los costos en diferentes escenarios de producción

COMPORTAMIENTO DE COSTOS Y P EQ.

Menu Principal

	Périodo	may-15
	Producción	
	Ventas	
	Precio por unidad de Venta	

Estado de Resultados Administrativo	US\$	%	Unitarios
Ventas	\$ -	0.00%	\$ -
Costos Y Gastos Variables	\$ -	0.00%	\$ -
Margén de Contribución	\$ -	0.00%	\$ -
Costos Fijos	\$ -	0.00%	\$ -
Utilidad Operacional	\$ -	0.00%	\$ -
%	0.00%	0.00%	0.00%

Ejemplo:

Incremento en Actividad	0%
Producción	\$ -
Ventas	\$ -
Precio por Unidad de Venta	\$ -

Estado de Resultados Administrativo	
Ventas	\$ -
Costos Y Gastos Variables	\$ -
Margén de Contribución	\$ -
Costos Fijos	\$ -
Utilidad Operacional	\$ -

Orden de materiales: EL objetivo de esta hoja es servir de base en el análisis del costo de los materiales a utilizar en la producción de un producto.

ORDÉN DE MATERIALES

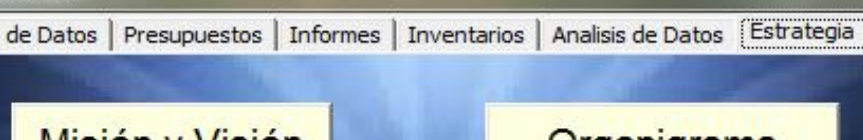
Menu Principal

Estilo a Fabricar

Cantidad a Fabricar

Pares

Item	Estilo	Codigo M.	Tipo de Material	Materiales	Méridas	Costo de Compra	Cantidad Por Artículo	Cantidad Por Pares	Cantidad Total por Artículo	Cantidad a Fabricar	Materiales2	Total Materiales	Unidades	Costo de Materiales
1						\$ -	0	0	0	Pares		0		\$ -
2						\$ -	0	0	0	Pares		0		\$ -
3						\$ -	0	0	0	Pares		0		\$ -
4						\$ -	0	0	0	Pares		0		\$ -
5						\$ -	0	0	0	Pares		0		\$ -
6						\$ -	0	0	0	Pares		0		\$ -
7						\$ -	0	0	0	Pares		0		\$ -
8						\$ -	0	0	0	Pares		0		\$ -
9						\$ -	0	0	0	Pares		0		\$ -
10						\$ -	0	0	0	Pares		0		\$ -
11						\$ -	0	0	0	Pares		0		\$ -
12						\$ -	0	0	0	Pares		0		\$ -

[illegible]

Menú Principal

Ingreso de Datos | Presupuestos | Informes | Inventarios | Análisis de Datos | **Estrategia** | Datos

Misión y Visión

Organigrama

Valores

Flujo del Proceso

“Pestaña de Datos”: En este módulo se tendrá un glosario para clarificar los conceptos que no son muy conocidos y que tienden a confundir en el uso de la herramienta financiera de costos.



MANUAL DE USUARIO

ANEXO II

MANUALES DE PUESTOS Y FUNCIONES

 FABRICAMOS CALZADO CON CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Administrador Único	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

RECURSOS HUMANOS – POLÍTICA DE PERSONAL”

Elaboró		
 Equipo Consultor “Open Consulting”		
Revisó		Autorizó
Dueño de la Política	Dueño de la Política	Administrador Único

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Administrador Único	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

1. GENERALIDADES

Cargo: Administrador Único.

Nombre de la unidad: Administración.

Jefe Inmediato: Junta de Socios, consejo de administración.

A quién supervisa: Diferentes departamentos o puestos de trabajo como asistente administrador único, jefe de diseño y desarrollo, jefe de producción, jefe de ventas y mercadeo y contador.

2. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades desarrolladas en la empresa para conseguir el cumplimiento y metas organizacionales.

3. SE RELACIONAN CON:

Interno: se relaciona con jefes y empleados de los distintos departamentos: de diseño, producción, mercadeo y ventas, financiero y junta de socios.

Externo: Se relaciona con los clientes, proveedores, auditor externo y cualquier otro personal interno o externo relacionado con la actividad principal de la empresa.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Administrador Único	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

4. PERFIL ACADÉMICO:

Lic. En Administración de empresas o Ing. Industrial

5. EXPERIENCIA Y HABILIDADES:

Tres a cinco años realizando tareas relacionadas a gerencia de empresas en el rubro de la fabricación de calzado, integración y colaboración en trabajo en equipo.

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de luz natural, nivel normal de ventilación, temperatura y ruido o sonidos apropiados; esfuerzo físico y mental.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Administrador Único	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

7. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

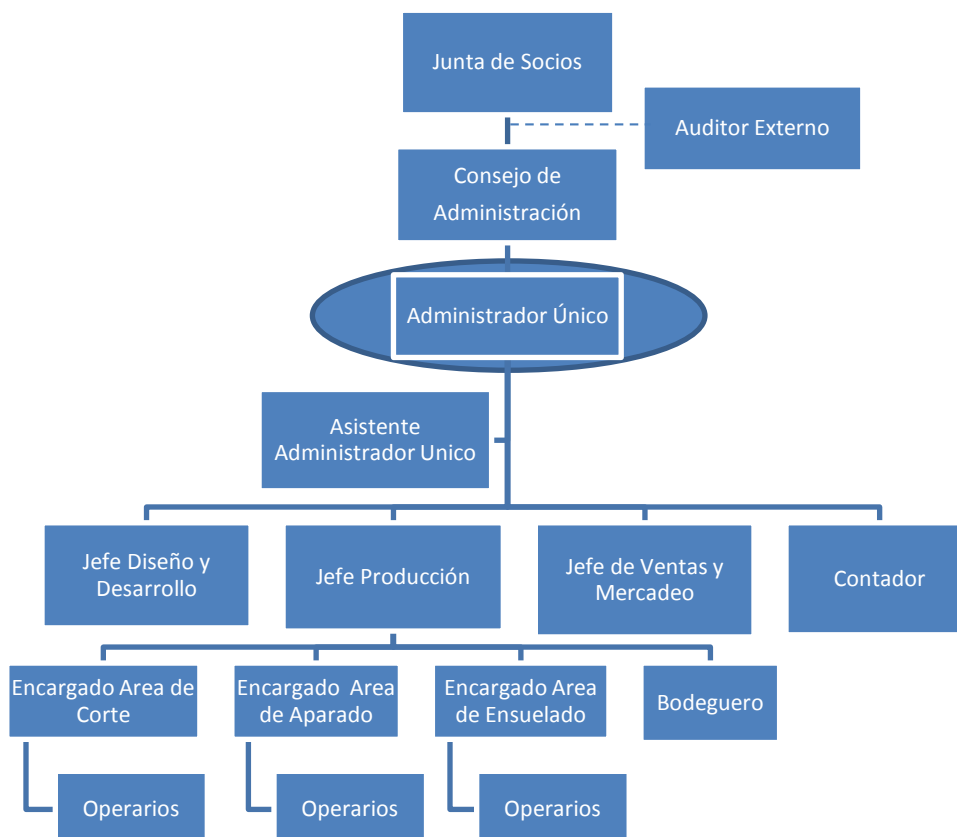
- a) Velar por el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y programas elaborados.
- b) Representar a la empresa ante todos los organismos y entidades legales.
- c) Velar por el cumplimiento de los objetivos y metas de los proyectos de producción.
- d) Presentar ante junta de socios de la empresa los libros y documentos relacionados con el manejo administrativo de la organización.
- e) Tomar decisiones ágiles y oportunas sobre políticas de planeación que decidan el curso de la empresa de sus objetivos y metas.
- f) Verificar y autorizar las salidas de efectivo.
- g) Gestionar asistencia técnica y capacitaciones al personal.
- h) Autorizar la compra de maquinaria y equipos.
- i) Planificar reuniones con el personal, para la programación de actividades que se ejecutarán en el mes.
- j) Atender a proveedores y hacer visitas comerciales.
- k) Revisar y autorizar precios de los productos.
- l) Evaluar el desempeño de las actividades realizadas por el personal.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Administrador Único		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

8. RESPONSABILIDADES

- Cumplir con cualquier otra actividad o labor que sea asignada por la junta directiva de acuerdo a las funciones del puesto o actividad principal de la empresa.
- El resguardo de su equipo y herramientas de trabajo; así como el espacio asignado.

9. Anexo - Organigrama



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Administrador Único	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

10. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha de creación y/o Modificación	No. de Revisión	Motivo del Cambio	Detalle del Cambio	Creado, modificado o actualizado por
31/05/2015	1	Política Nueva	Ninguna	Grupo Consultor "Open Consulting"

 FABRICAMOS CALZADO CON CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Asistente Administrador Único	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

RECURSOS HUMANOS – POLÍTICA DE PERSONAL”

Elaboró		
 OPENCONSULTING APOYAR EL CRECIMIENTO ES NUESTRO COMPROMISO Equipo Consultor “Open Consulting”		
Revisó		Autorizó
Dueño de la Política	Dueño de la Política	Administrador Único

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Asistente Administrador Único		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

1. GENERALIDADES

Cargo: Asistente de Administrador Único

Nombre de la unidad: Administración

Jefe Inmediato: Administrador Único

A quién supervisa: Ninguno

2. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Su objetivo principal es colaborarle al administrador único en el desarrollo de las actividades de las diferentes áreas que tenga que involucrarse, velando por el buen desempeño de las funciones.

3. SE RELACIONAN CON:

Interno: Se relaciona con el Administrador único, con los diferentes departamentos.

Externo: Se relaciona con los diferentes clientes y proveedores.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Asistente Administrador Único		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

4. PERFIL ACADÉMICO:

Bachillerato secretariado, estudiante de administración o contabilidad.

5. EXPERIENCIA Y HABILIDADES:

De uno a dos años como secretaria, con destrezas en Administración y conocimientos de software e Internet.

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de luz natural, nivel normal de ventilación, temperatura y ruido o sonidos apropiados; esfuerzo físico y mental.

7. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

- Organizar la agenda diaria del Administrador único.
- Elaborar informes y realizar actas de junta.
- Diligenciar, enviar y archivar la documentación pertinente a la administración.
- Coordinar los eventos del área (visita de clientes, reuniones, capacitaciones).

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Asistente Administrador Único		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

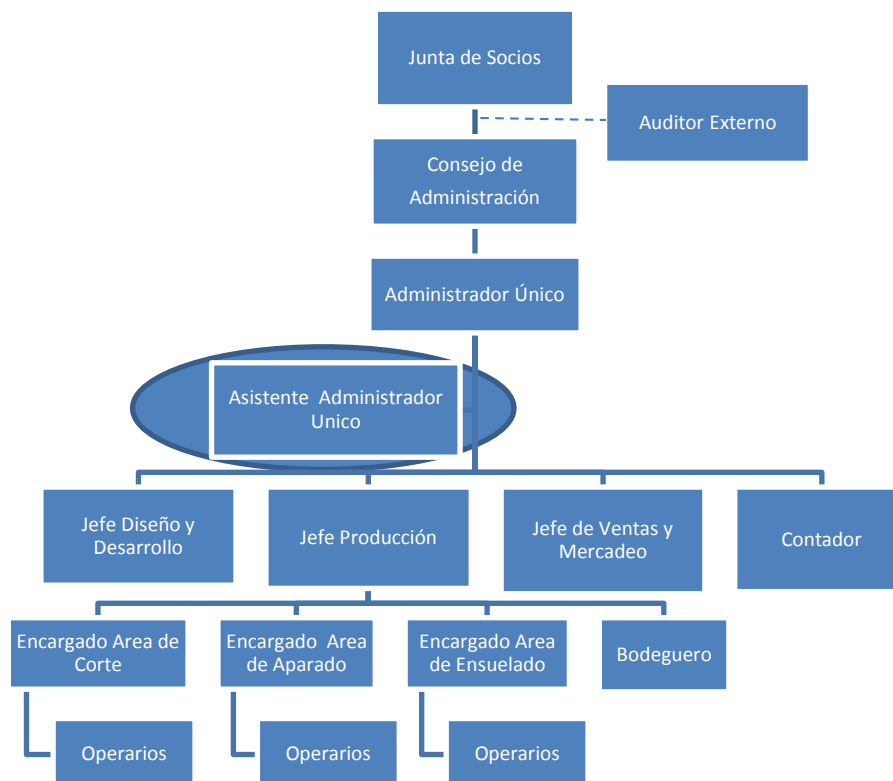
- e) Recibir, enviar y manejar la correspondencia.
- f) Atención a clientes.
- g) Realizar los cobros de las ventas.
- h) Manejo de caja chica.
- i) Manejo de suministros de oficina.
- j) Elaboración de memos y cartas.
- k) Coordinación de las compras que solicita el administrador único.
- l) Control del fax y correspondencia.
- m) Mantener un control de los servicios básicos a pagar.

8. RESPONSABILIDADES

- Cumplir con cualquier otra actividad o labor que sea asignada por el jefe inmediato o superior de acuerdo a las funciones del puesto o actividad principal de la empresa.
- El resguardo de su equipo y herramientas de trabajo; así como del espacio asignado.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Asistente Administrador Único		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

9. Anexo - Organigrama



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

10. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha de creación y/o Modificación	No. de Revisión	Motivo del Cambio	Detalle del Cambio	Creado, modificado o actualizado por
31/05/2015	1	Política Nueva	Ninguna	Grupo Consultor "Open Consulting"

 FABNICELY S.A. de C.V. FABRICAMOS CALZADO CON CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Auditor Externo	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

“RECURSOS HUMANOS – POLÍTICA DE PERSONAL”

Elaboró		
 OPENCONSULTING APOYAR EL CRECIMIENTO ES NUESTRO COMPROMISO Equipo Consultor “Open Consulting”		
Revisó		Autorizó
Dueño de la Política	Dueño de la Política	Administrador Único

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Auditor Externo		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

1. GENERALIDADES

Cargo: Auditor externo.

Nombre de la unidad: Auditoría Externa.

Jefe Inmediato: Junta de Socios.

A quién supervisa: Contador.

2. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Opinión sobre la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes, documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización y formular sugerencias para su mejoramiento.

3. SE RELACIONAN CON:

Interno: Se relaciona con el administrador único, con los encargados de los diferentes departamentos y junta directiva si lo requieren.

Externo: Ninguno

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Auditor Externo	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

4. PERFIL ACADÉMICO:

Lic. en Contabilidad.

5. EXPERIENCIA Y HABILIDADES:

Tres años como auditor externo de preferencia en empresas industriales; así también que posea habilidades de planificación y agilidad numérica.

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de luz natural, nivel normal de ventilación, temperatura y ruido o sonidos apropiados; esfuerzo físico y mental.

7. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

- a) Revisar los sistemas de contabilidad y de control interno, recomendando las mejoras consecuentes.
- b) Examinar la información financiera y de operación. Esto puede incluir revisión de los medios usados para identificar, medir, clasificar y reportar dicha información y la investigación específica de partidas individuales

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Auditor Externo	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

incluyendo pruebas detalladas de transacciones, saldos y procedimientos.

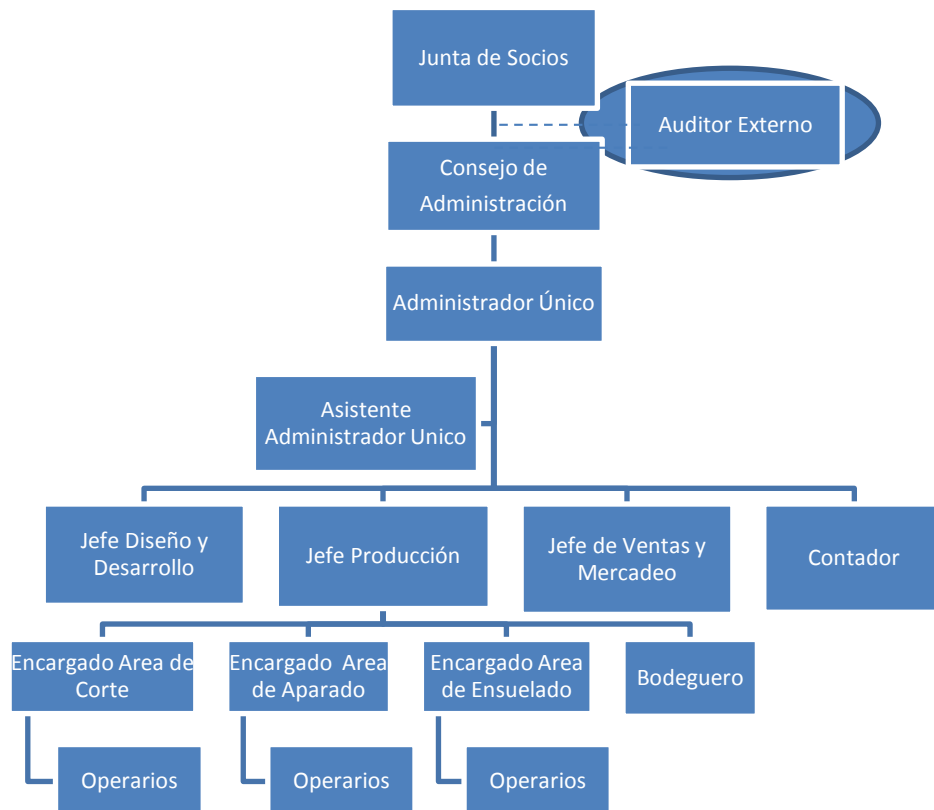
- c) Revisar el cumplimiento de leyes, reglamentos y otros requerimientos externos y las políticas y directrices de la administración y otros requisitos internos.
- d) Establecer si las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.
- e) Verificar los documentos, debidamente enumerados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar, conciliaciones bancarias, control de facturas, y otros).
- f) Revisar y avalar los Estados Financieros.
- g) Evaluar el sistema global de control interno para determinar si funciona efectivamente para la consecución de los siguientes objetivos básicos: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Auditor Externo		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

8. RESPONSABILIDADES

- Realizar auditorías con profesionalismo.
- Prestar los servicios de calidad sin perder los atributos morales.
- Dictaminar informes con total independencia e integridad, manteniendo el secreto confidencial en todas las instancias.

9. Anexo - Organigrama



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Auditor Externo		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

10. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha de creación y/o Modificación	No. de Revisión	Motivo del Cambio	Detalle del Cambio	Creado, modificado o actualizado por
31/05/2015	1	Política Nueva	Ninguna	Grupo Consultor "Open Consulting"

 FABRICAMOS CALZADO CON CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Diseñador		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

“RECURSOS HUMANOS – POLÍTICA DE PERSONAL”

Elaboró		
 OPENCONSULTING APOYAR EL CRECIMIENTO ES NUESTRO COMPROMISO Equipo Consultor “Open Consulting”		
Revisó		Autorizó
Dueño de la Política	Dueño de la Política	Administrador Único

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Diseñador		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

1. GENERALIDADES

Cargo: Diseñador

Nombre de la unidad: Departamento de diseño y desarrollo

Jefe Inmediato: Administrador único

A quién supervisa: Ninguno

2. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Desarrollar los modelos de diseño que se le requieran de nuevas líneas de calzado, así como realización de las actividades que se generen de ello, asegurando que las líneas de productos tengan éxito.

3. SE RELACIONAN CON:

Interno: Se relaciona con administrador único, jefe de Producción y encargados de áreas de producción.

Externo: ninguno

4. PERFIL ACADÉMICO:

Profesional o técnico, conocedor del estilismo del calzado, publicidad o diseño.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Diseñador		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

5. EXPERIENCIA Y HABILIDADES:

Comprobada y acreditada experiencia a nivel técnico o profesional en el estilismo del calzado por un lapso no inferior a dos años con destrezas en el manejo de programas de diseño.

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de luz natural, nivel normal de ventilación, temperatura y ruido o sonidos apropiados; esfuerzo físico y mental.

7. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

- a) Conocer las tendencias que se estén presentando en el mercado para poder sugerir al administrador único para que seleccione los diseños más adecuados de acuerdo a la capacidad productiva.
- b) Diseñar correctamente las especificaciones técnicas del calzado actual y de productos contemplados para esfuerzos futuros, asegurando que este se pueda producir económicamente.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Diseñador		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

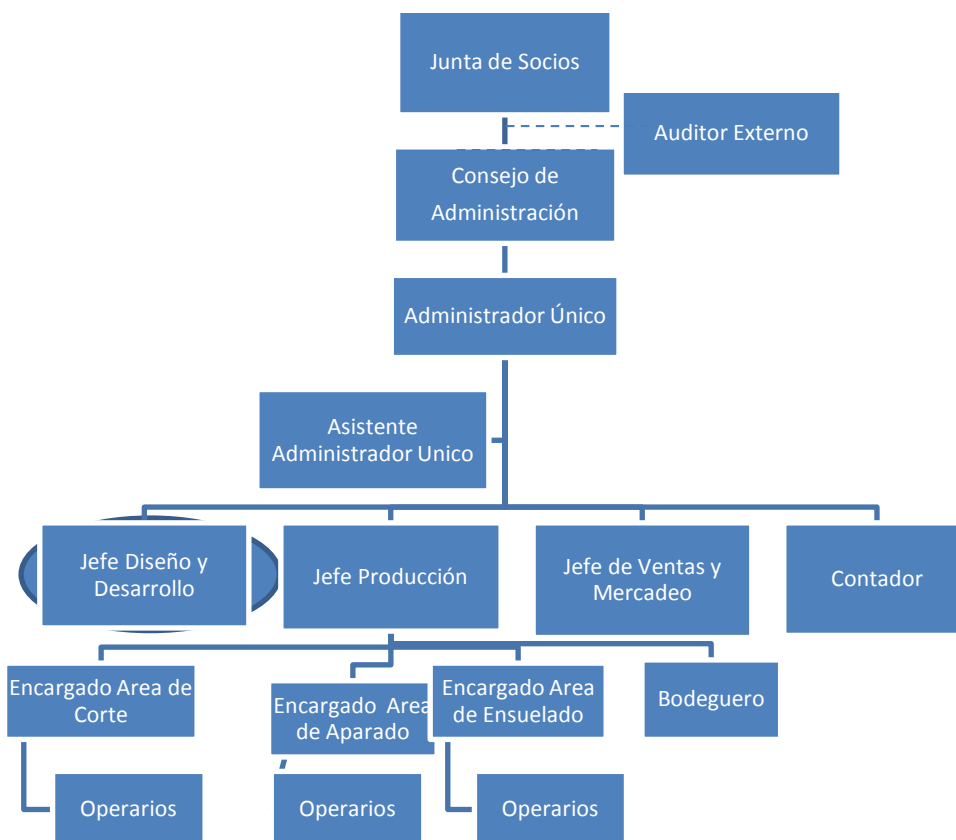
- c) Manejar eficientemente todos los recursos técnicos relacionados con el desarrollo de los diseños, publicidad e introducción de un nuevo producto.
- d) Conocer las tendencias cambiantes de diseños de la competencia.

8. RESPONSABILIDADES

- Elaborar diseños eficientemente.
- Mantener el secreto profesional de los diseños.
- Cumplir con cualquier otra actividad o labor que sea asignada por el jefe inmediato o superior de acuerdo a las funciones del puesto o actividad principal de la empresa.
- El resguardo de su equipo y herramientas de trabajo; así como del espacio asignado.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Diseñador		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

9. Anexo - Organigrama



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

10. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha de creación y/o Modificación	No. de Revisión	Motivo del Cambio	Detalle del Cambio	Creado, modificado o actualizado por
31/05/2015	1	Política Nueva	Ninguna	Grupo Consultor "Open Consulting"

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Jefe de Producción		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

“RECURSOS HUMANOS – POLÍTICA DE PERSONAL”

Elaboró		
 Equipo Consultor “Open Consulting”		
Revisó		Autorizó
Dueño de la Política	Dueño de la Política	Administrador Único

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Jefe de Producción		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

1. GENERALIDADES

Cargo: Jefe de producción.

Nombre de la unidad: Departamento de producción.

Jefe Inmediato: Administrador Único.

A quién supervisa: Diferentes departamentos de producción tales como: área de corte, área de aparado, área de ensuelado y bodeguero.

2. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Desarrollar estrategias enfocadas al cumplimiento y realización del plan de producción dentro de la empresa siguiendo los estándares de calidad requeridos en el desarrollo y evolución empresarial a través de sus productos.

3. SE RELACIONA CON:

Interno: Se relaciona con el administrador único y con el personal de producción.

Externo: Se relaciona con los diferentes clientes y proveedores

4. PERFIL ACADÉMICO:

Ing. o técnico industrial o Lic. En Administración de empresas.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Jefe de Producción		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

5. EXPERIENCIA Y HABILIDADES:

Mínimo de cinco años como gerente o supervisor de producción, con habilidades para el desarrollo del proceso de producción, conocimiento en maquinaria y control de calidad.

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de luz natural, nivel normal de ventilación, temperatura y ruido o sonidos apropiados; esfuerzo físico y mental.

7. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

- a) Coordinar y controlar las diferentes etapas del proceso de producción (conocer muy bien proceso de producción de su planta).
- b) Garantizar la eficiencia y eficacia del tiempo y la calidad requerida en las diferentes etapas del proceso.
- c) Coordinar el uso de materia prima, insumos y productos terminados.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Jefe de Producción		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

- d) Crear indicadores que ayuden a medir la eficiencia del trabajador y procesos productivos en los diferentes puestos de trabajo.
- e) Verificar el estado de la maquinaria y todos los elementos que se requieren para la fabricación del calzado.
- f) Controlar y exigir la utilización de los instrumentos de la seguridad industrial.
- g) Supervisa las líneas de producción durante todo el proceso, realiza la atención a los proveedores, además de estar a cargo del correcto funcionamiento y de que se cumpla el plan de trabajo establecido, revisa el desempeño del personal así como el de la maquinaria y equipo de trabajo.
- h) Analiza todos los fallos o imprevistos durante la producción y los soluciona, supervisa los componentes de la planta de producción, se asegura de seguir los proyectos de mejora continua y calidad, revisa el plan de actividades y sugiere ajustes de toda índole al administrador único.
- i) Identificar ahorros de costo o mejora continua en la planta de producción.
- j) En concreto un jefe de producción se ocupa de supervisar el personal, del proceso de producción y las materias primas.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Jefe de Producción		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

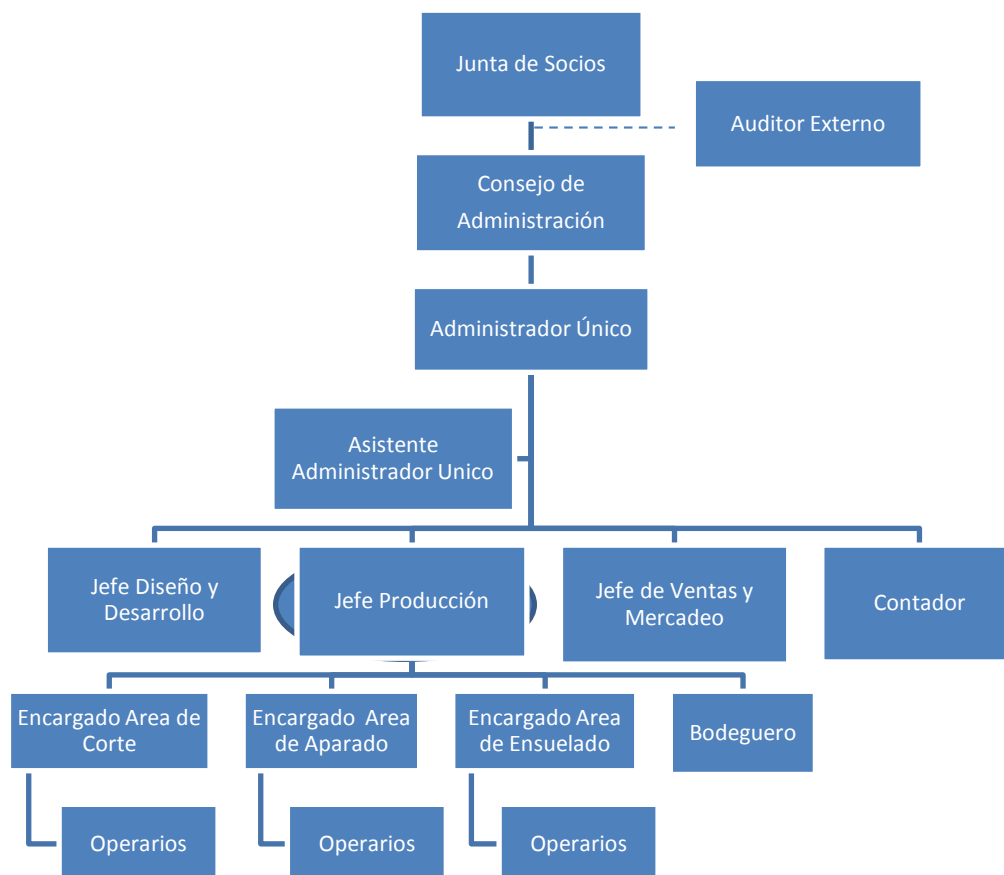
- k) Conocer muy bien el proceso de fabricación de su planta, las maquinarias con las que se trabaja, las normativas de seguridad e higiene a cumplir. Además de lo que ya se mencionó sobre distribución y almacenamiento del producto; así también sobre el abastecimiento de las materias primas necesarias en el proceso.
- l) Servir de enlace entre el departamento de producción y el administrador único para así poder rendirle informes en los cuales se especifique el rendimiento de los empleados de las áreas de producción, para analizar y evaluar el rendimiento de cada uno de ellos.

8. RESPONSABILIDADES

- Cumplir con cualquier otra actividad o labor que sea asignada por el jefe inmediato superior de acuerdo a las funciones del puesto o actividad principal de la empresa.
- El resguardo de su equipo y herramientas de trabajo; así como del espacio asignado.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Jefe de Producción		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

9. Anexo - Organigrama



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

10. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha de creación y/o Modificación	No. de Revisión	Motivo del Cambio	Detalle del Cambio	Creado, modificado o actualizado por
31/05/2015	1	Política Nueva	Ninguna	Grupo Consultor "Open Consulting"

 FABNICELY S.A. de C.V. FABRICAMOS CALZADO CON CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Jefe de Ventas y Mercadeo	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

“RECURSOS HUMANOS – POLÍTICA DE PERSONAL”

Elaboró		
 OPENCONSULTING APOYAR EL CRECIMIENTO ES NUESTRO COMPROMISO Equipo Consultor “Open Consulting”		
Revisó		Autorizó
Dueño de la Política	Dueño de la Política	Administrador Único

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Jefe de Ventas y Mercadeo	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

1. GENERALIDADES

Cargo: Jefe de Ventas y Mercadeo.

Nombre de la unidad: Departamento de Ventas y Mercadeo.

Jefe Inmediato: Administrador Único.

A quién supervisa: Ninguno.

2. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Desarrollar estrategias enfocadas al cumplimiento y realización del plan de ventas dentro de la empresa; así como realizar planes estratégicos para incrementar la venta y distribución de los productos que se comercializan.

3. SE RELACIONAN CON:

Interno: Se relaciona con el administrador único y con los encargados de los diferentes departamentos.

Externo: Se relaciona con los diferentes clientes.

4. PERFIL ACADÉMICO:

Lic. en mercadeo o administración de empresas.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Jefe de Ventas y Mercadeo	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

5. EXPERIENCIA Y HABILIDADES:

Tres años como vendedor, con habilidades para el manejo de cartera de clientes; así también que posea habilidades de planificación, organización, coordinación y control de todo lo relacionado con las ventas.

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

Dentro de la empresa, el trabajo lo desarrolla bajo condiciones normales de luz natural, nivel normal de ventilación, temperatura y ruido o sonidos apropiados; esfuerzo físico y mental. Su trabajo mayormente lo hará fuera de las instalaciones de la empresa.

7. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

- a) Realizar el plan de ventas (logística).
- b) Ofrecer calzado, en almacenes de cadena, empresas industriales, escuelas, colegios u otros.
- c) Solicitar cotizaciones y pedidos al departamento de producción.
- d) Rendir informe de las ventas realizadas periódicamente.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Jefe de Ventas y Mercadeo	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

- e) Hacer entrega directa de dinero o cheques provenientes de la cancelación de las facturas al departamento financiero.
- f) Controlar el plazo de cancelación de las facturas para evitar retrasos en la cartera de la empresa.
- g) Velar por el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas y estrategias planteadas por el departamento.
- h) Presentar el programa y cronograma de actividades relacionado con la gestión de su gerencia en relación y aporte con el departamento de ventas.
- i) Asesorar y visitar a los clientes.
- j) Proyectar y controlar metas y presupuestos de ventas y cartera.
- k) Preparar informes y reportes para el administrador único.
- l) Elaborar el Plan de Mercadeo y presupuesto de ventas.
- m) Conocer las políticas de mercadeo, publicidad, eventos, promociones y de todas las actividades que permitan el posicionamiento de la imagen de la empresa en el mercado.
- n) Buscar el crecimiento continuo de los negocios de la empresa.
- o) Velar por mantener el posicionamiento de la imagen de la empresa en el mercado y sus respectivas marcas.
- p) Establecer una política de asesoría técnica y de servicio al cliente.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Jefe de Ventas y Mercadeo	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

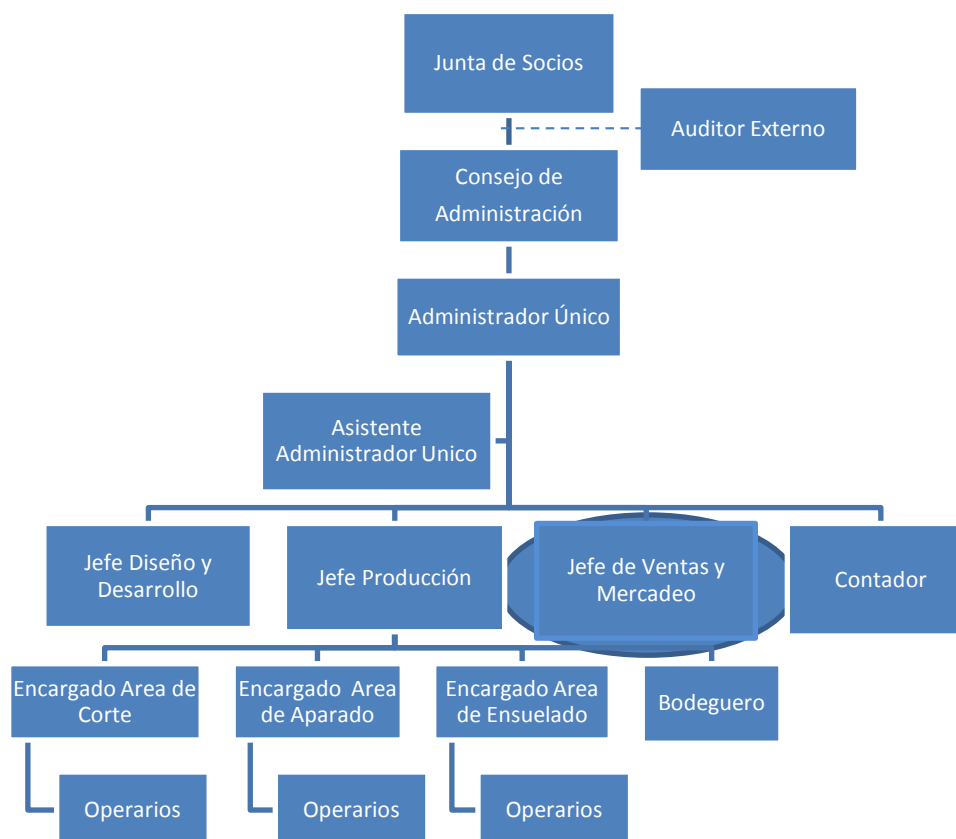
- q) Garantizar que se brinde el apoyo técnico requerido por el cliente.
- r) Velar por la satisfacción del cliente mediante la ejecución y realización de programas de post venta.
- s) Velar por el recaudo de la cartera.

8. RESPONSABILIDADES

- Resguardo de la documentación y muestrario que se le asigne.
- Vender con beneficio, brindando un buen servicio al cliente, difundiendo la imagen de su empresa y la suya propia, debe obtener la información adecuada del mercado y apoyar la publicidad y/o promociones de ventas que su empresa realiza.
- Cumplir con cualquier otra actividad o labor que sea asignada por el jefe inmediato o superior de acuerdo a las funciones del puesto o actividad principal de la empresa.
- Lograr buenos resultados en la zona o sector de ventas que le ha sido asignado para vender los productos o servicios que la empresa comercializa.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Jefe de Ventas y Mercadeo		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

9. Anexo - Organigrama



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

10. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha de creación y/o Modificación	No. de Revisión	Motivo del Cambio	Detalle del Cambio	Creado, modificado o actualizado por
31/05/2015	1	Política Nueva	Ninguna	Grupo Consultor "Open Consulting"

 FABRICAMOS CALZADO CON CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Contador	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

“RECURSOS HUMANOS – POLÍTICA DE PERSONAL”

Elaboró		
 OPENCONSULTING APOYAR EL CRECIMIENTO ES NUESTRO COMPROMISO Equipo Consultor “Open Consulting”		
Revisó		Autorizó
Dueño de la Política	Dueño de la Política	Administrador Único

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Contador	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

1. GENERALIDADES

Cargo: Contador.

Nombre de la unidad: Contabilidad.

Jefe Inmediato: Administrador Único

A quién supervisa: Ninguno

2. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Coordinar, revisar y analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos; así como realizar controles administrativos que considere el administrador único.

3. SE RELACIONAN CON:

Interno: Se relaciona con el administrador único, con los encargados de los diferentes departamentos y junta de socios si lo requieren.

Externo: Se relaciona con los diferentes clientes y proveedores.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Contador	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

4. PERFIL ACADÉMICO:

Lic. en Contabilidad o Administración de empresas.

5. EXPERIENCIA Y HABILIDADES:

Tres años como Contador en empresas industriales, con habilidades para el manejo de personal y desarrollo del proceso administrativo; así también que posea habilidades de planificación y agilidad numérica.

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de luz natural, nivel normal de ventilación, temperatura y ruido o sonidos apropiados; esfuerzo físico y mental.

7. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

- Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar, conciliaciones bancarias, control de facturas y otros).
- Codifica de acuerdo al manual de cuentas, realizando los asientos contables.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Contador	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

- c) Elaboración de Estados Financieros.
- d) Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la empresa.
- e) Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.
- f) Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
- g) Analiza los diversos movimientos de los registros contables, presentando informes al respecto.
- h) Verifica la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.
- i) Emisión de cheques y control de cuentas bancarias, transferencias, etc.
- j) Lleva el control de cuentas por pagar (gastos fijos y variables).
- k) Arqueos de caja (si aplicase).
- l) Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- m) Registrar las facturas recibidas de para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- n) Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
- o) Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Contador	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

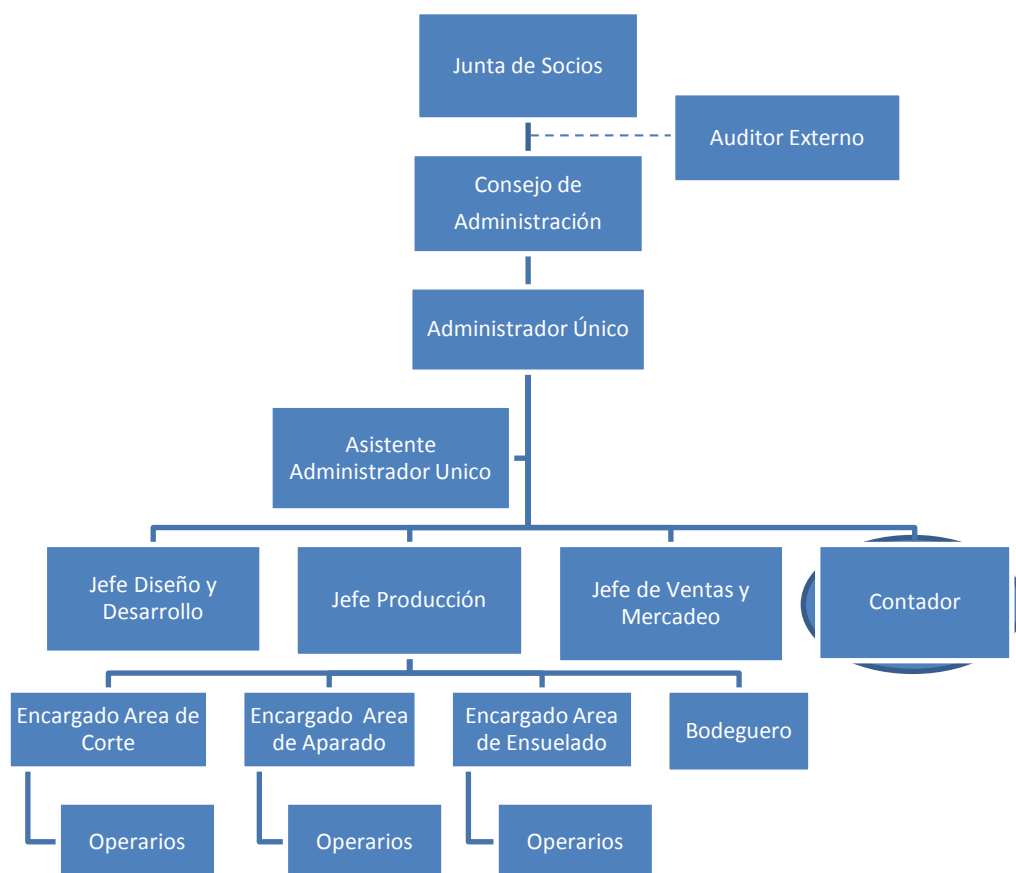
- p) Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el auditor externo.
- q) Llevar libros contables (Diario, mayor e inventarios).

8. RESPONSABILIDAD

- Revisar que se cumplan con los principios de contabilidad.
- Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área.
- Velar por la aplicación y el cumplimiento de las normas de la empresa.
- Cumplir con cualquier otra actividad o labor que sea asignada por el jefe inmediato o superior de acuerdo a las funciones del puesto o actividad principal de la empresa.
- Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización, clientes y proveedores.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Contador	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

9. Anexo - Organigrama



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

10. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha de creación y/o Modificación	No. de Revisión	Motivo del Cambio	Detalle del Cambio	Creado, modificado o actualizado por
31/05/2015	1	Política Nueva	Ninguna	Grupo Consultor "Open Consulting"

 FABRICAMOS CALZADO CON CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Encargado de Corte	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

“RECURSOS HUMANOS – POLÍTICA DE PERSONAL”

Elaboró		
 Equipo Consultor “Open Consulting”		
Revisó		Autorizó
Dueño de la Política	Dueño de la Política	Administrador Único

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Encargado de Corte	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

1. GENERALIDADES

Cargo: Encargado de Corte.

Nombre de la unidad: Departamento de producción.

Jefe Inmediato: Jefe de producción.

A quién supervisa: Operarios área de corte.

2. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Supervisar las líneas de producción y coordinar al personal del área de corte durante todo el proceso, a fin de que se cumpla con los objetivos y metas requeridas.

3. SE RELACIONAN CON:

Interno: Se relaciona con el administrador único, con el jefe de producción y personal de aparato.

Externo: Ninguno.

4. PERFIL ACADÉMICO:

Bachiller o Técnico en fabricación de calzado.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Encargado de Corte	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

5. EXPERIENCIA Y HABILIDADES:

Mínimo dos años realizando tareas relacionadas con el corte y la fabricación en general de calzado y que posea integración y colaboración en trabajo en equipo.

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de luz natural, nivel normal de ventilación, temperatura y ruido o sonidos apropiados; esfuerzo físico y mental.

7. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

- Obtener y revisar las ordenes de producción.
- Revisar y proveer el material al personal de corte para empezar el proceso.
- Rendir informes al jefe de producción sobre el rendimiento de cada uno de los empleados haciendo uso de los formatos establecidos.
- Coordinar personal a su cargo, para el buen desempeño y funcionamiento del departamento.
- Supervisar que se trabaje con las normas y reglas de calidad, orden y honestidad.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Encargado de Corte	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

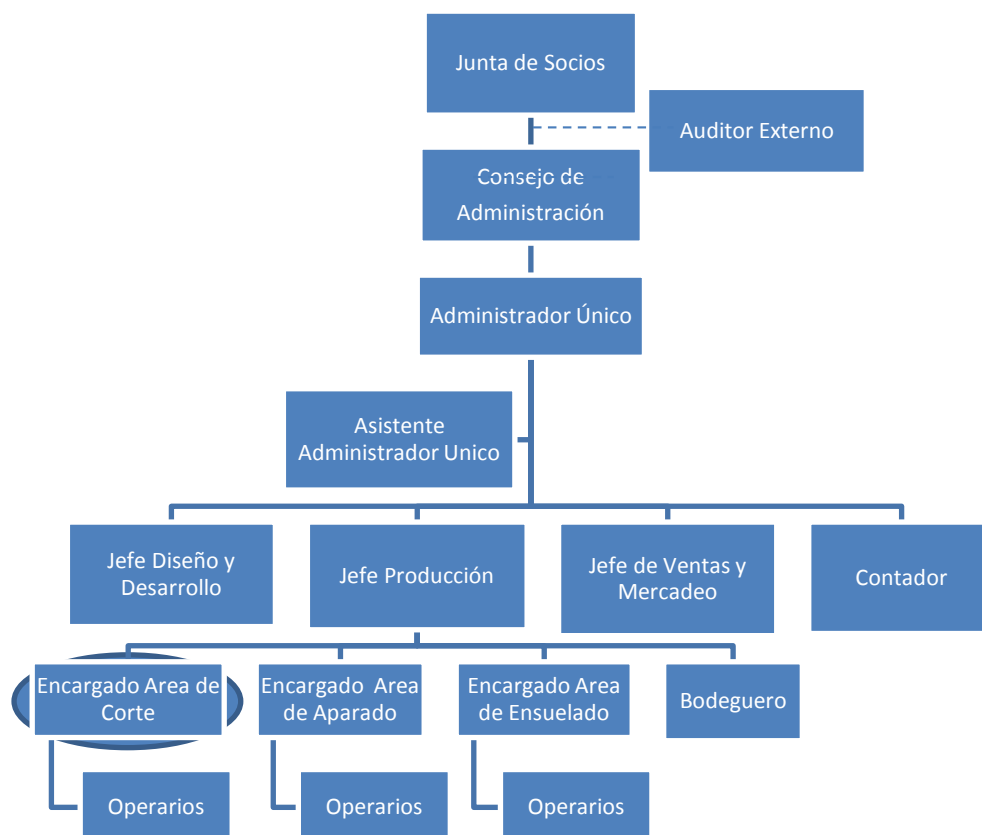
- f) Entregar reportes periódicos al jefe de producción para toma de decisiones.
- g) Administrar correctamente los materiales u otros insumos necesarios en el área.
- h) Supervisar todas las actividades de bandeo, para ser distribuidas al área de aparado y ensuelado.

8. RESPONSABILIDADES

- Cumplir con cualquier otra actividad o labor que sea asignada por el jefe inmediato superior de acuerdo a las funciones del puesto o actividad principal de la empresa.
- El resguardo de su equipo y herramientas de trabajo del área de corte; así como el espacio asignado.
- Establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definiendo prioridades a corto plazo y controlando la calidad del trabajo y verificando que se ejecuten las acciones previstas.
- Responder con rapidez, de forma clara y simple, ante los problemas y situaciones.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Encargado de Corte	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

9. Anexo - Organigrama



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

10. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha de creación y/o Modificación	No. de Revisión	Motivo del Cambio	Detalle del Cambio	Creado, modificado o actualizado por
31/05/2015	1	Política Nueva	Ninguna	Grupo Consultor “Open Consulting”

 FABRICAMOS CALZADO CON CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Encargado de Aparado	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

“RECURSOS HUMANOS – POLÍTICA DE PERSONAL”

Elaboró		
 OPENCONSULTING APOYAR EL CRECIMIENTO ES NUESTRO COMPROMISO Equipo Consultor “Open Consulting”		
Revisó		Autorizó
Dueño de la Política	Dueño de la Política	Administrador Único

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Encargado de Aparado	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

1. GENERALIDADES

Cargo: Encargado de aparado.

Nombre de la unidad: Departamento de producción.

Jefe Inmediato: Jefe de producción.

A quién supervisa: Operarios área de aparado.

2. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Supervisar y coordinar al personal del área de aparado durante todo el proceso y proveerles de la materia prima y componentes necesarios a fin de que se cumpla con los objetivos y metas requeridas.

3. SE RELACIONAN CON:

Interno: Se relaciona con el jefe de producción, personal de corte y personal de ensuelado.

Externo: Ninguno.

4. PERFIL ACADÉMICO:

Bachiller o Técnico en fabricación de calzado.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Encargado de Aparado	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

5. EXPERIENCIA Y HABILIDADES:

Dos o más años de experiencia del área o en la elaboración de calzado en general.

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de luz natural, nivel normal de ventilación, temperatura y ruido o sonidos apropiados; esfuerzo físico y mental.

7. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

- a) Obtener y revisar los componentes provenientes del área de corte.

Supervisar el ensamblaje o armado de los cortes y realizar control de calidad al final de cada proceso productivo.

- b) Revisar y proveer el material al personal de aparado para empezar el proceso.

- c) Rendir informes al jefe de producción sobre el rendimiento de cada uno de los empleados haciendo uso de los formatos establecidos.

- d) Coordinar personal a su cargo, para el buen desempeño y funcionamiento del departamento.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Encargado de Aparado	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

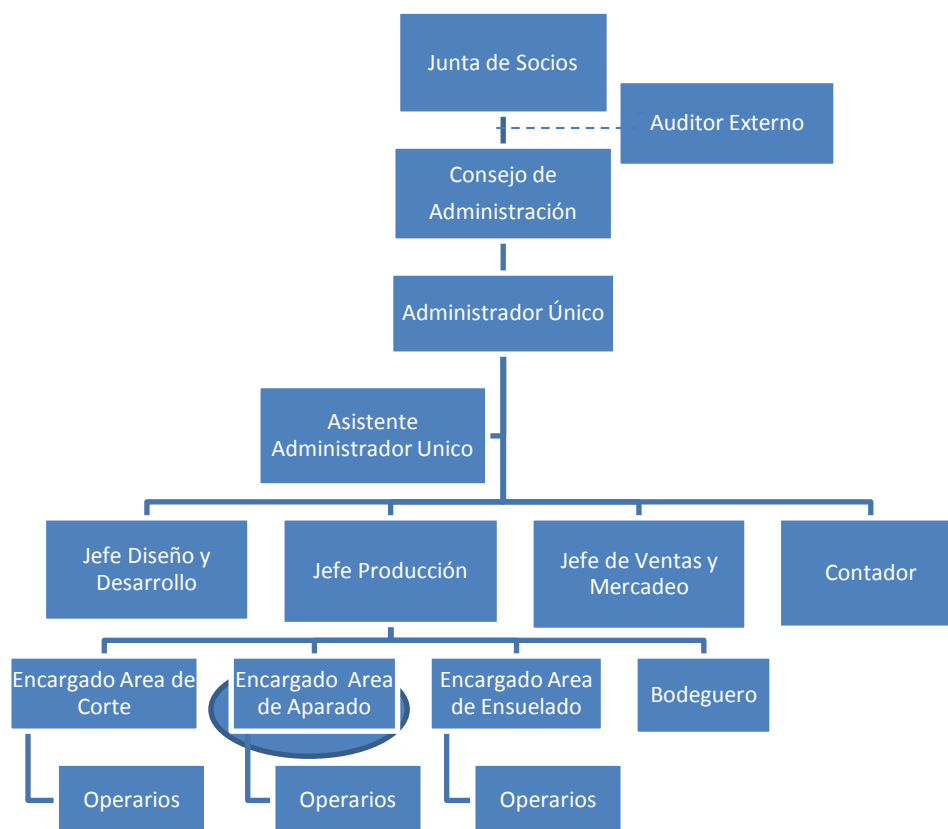
- e) Supervisar que se trabaje con las normas y reglas de calidad, orden y honestidad.
- f) Vigilar el mantenimiento de la maquinaria y equipo de trabajo del área.
- g) Entregar reportes periódicos al jefe de producción.
- h) Administrar correctamente los materiales e insumos necesarios.

8. RESPONSABILIDADES

- Cumplir con cualquier otra actividad o labor que sea asignada por el jefe inmediato superior de acuerdo a las funciones del puesto o actividad principal de la empresa.
- El resguardo de su equipo y herramientas de trabajo del área de aparado; así como el espacio asignado.
- Desarrollar el equipo de personas, con conocimiento de aquellas herramientas y maquinarias que le permitan una mejor gestión de los objetivos del área.
- Establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definiendo prioridades a corto plazo y controlando la calidad del trabajo y verificando que se ejecuten las acciones previstas.
- Responder con rapidez, de forma clara y simple, ante los problemas y situaciones.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Encargado de Aparado		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

9. Anexo - Organigrama



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

10. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha de creación y/o Modificación	No. de Revisión	Motivo del Cambio	Detalle del Cambio	Creado, modificado o actualizado por
31/05/2015	1	Política Nueva	Ninguna	Grupo Consultor "Open Consulting"

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Encargado de Ensuelado	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

“RECURSOS HUMANOS – POLÍTICA DE PERSONAL”

Elaboró		
 Equipo Consultor “Open Consulting”		
Revisó		Autorizó
Dueño de la Política	Dueño de la Política	Administrador Único

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Encargado de Ensuelado	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

1. GENERALIDADES

Cargo: Encargado de ensuelado.

Nombre de la unidad: Departamento de producción.

Jefe Inmediato: Jefe de producción.

A quién supervisa: Operarios área de ensuelado.

2. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Supervisar y coordinar al personal del área de ensuelado durante todo el proceso y proveerles de la materia prima y componentes necesarios a fin de que se cumpla con los objetivos y metas requeridas.

3. SE RELACIONAN CON:

Interno: Se relaciona con el jefe de producción, personal de corte y personal de aparado.

Externo: Ninguno.

4. PERFIL ACADÉMICO:

Bachiller o Técnico en fabricación de calzado.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Encargado de Ensuelado		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

5. EXPERIENCIA Y HABILIDADES:

Dos o más años de experiencia del área o en la elaboración de calzado en general.

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de luz natural, nivel normal de ventilación, temperatura y ruido o sonidos apropiados; esfuerzo físico y mental.

7. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

- Obtener y revisar los componentes provenientes del área de aparato.
- Supervisar las etapas de preparado, montado de puntas, ensuelado y empacado del calzado, garantizando la calidad del producto.
- Revisar y proveer el material al personal de ensuelado para iniciar el proceso.
- Rendir informes al jefe de producción sobre el rendimiento de cada uno de los empleados haciendo uso de los formatos ya establecidos.
- Coordinar al diferente tipo de personal a cargo, para el buen desempeño y funcionamiento del Departamento.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Encargado de Ensuelado		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

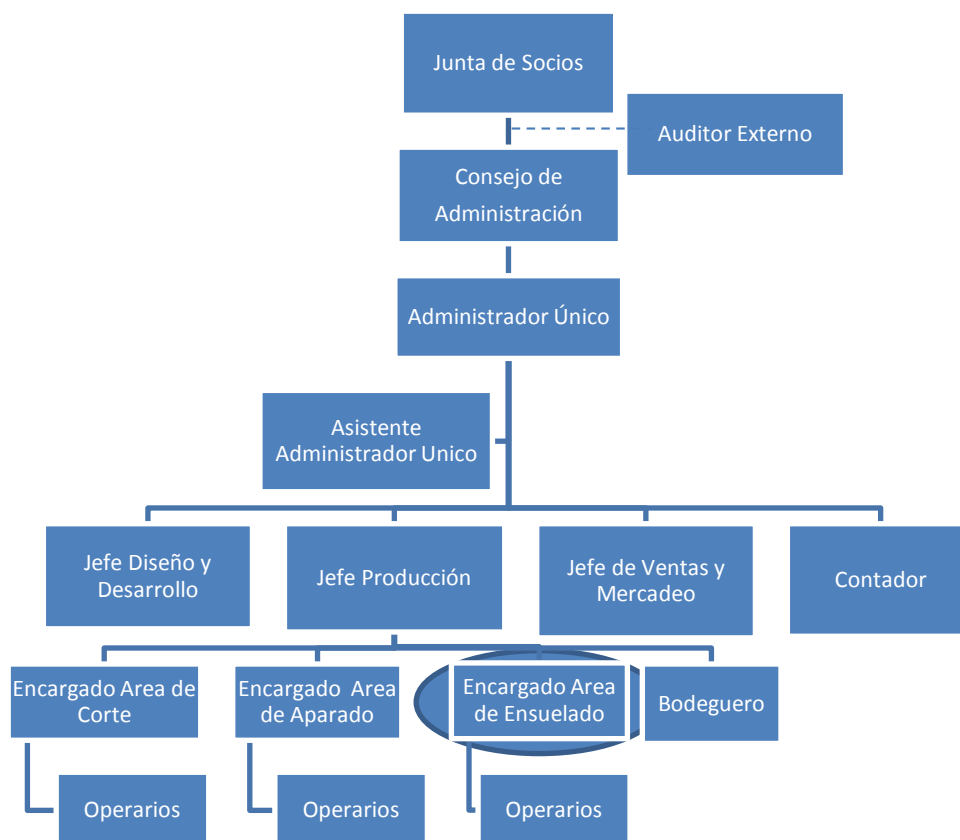
- f) Supervisar que se trabaje con las normas y reglas de calidad y orden.
- g) Vigilar el mantenimiento de la maquinaria y equipo de trabajo del área.
- h) Entregar reportes periódicos al jefe de producción.
- i) Administrar correctamente los materiales e insumos necesarios.

8. RESPONSABILIDADES

- Cumplir con cualquier otra actividad o labor que sea asignada por el jefe inmediato superior de acuerdo a las funciones del puesto o actividad principal de la empresa.
- El resguardo de su equipo y herramientas de trabajo del área de corte; así como el espacio asignado.
- Desarrollar el equipo de personas, con conocimiento de aquellas herramientas y maquinarias que le permitan una mejor gestión de los objetivos del área.
- Establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definiendo prioridades a corto plazo y controlando la calidad del trabajo y verificando que se ejecuten las acciones previstas.
- Responder con rapidez, de forma clara y simple, ante los problemas y situaciones.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Encargado de Ensuelado		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

9. Anexo - Organigrama



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

10. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha de creación y/o Modificación	No. de Revisión	Motivo del Cambio	Detalle del Cambio	Creado, modificado o actualizado por
31/05/2015	1	Política Nueva	Ninguna	Grupo Consultor "Open Consulting"

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Bodeguero		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

“RECURSOS HUMANOS – POLÍTICA DE PERSONAL”

Elaboró		
 OPENCONSULTING APOYAR EL CRECIMIENTO ES NUESTRO COMPROMISO Equipo Consultor “Open Consulting”		
Revisó		Autorizó
Dueño de la Política	Dueño de la Política	Administrador Único

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Bodeguero		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

1. GENERALIDADES

Cargo: Bodeguero.

Nombre de la unidad: Área de Producción.

Jefe Inmediato: Jefe de Producción.

A quién supervisa: Ninguno.

2. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Cumplimiento y realización del plan de producción dentro de la empresa siguiendo los estándares de calidad requeridos en el desarrollo y evolución empresarial a través de sus productos.

3. SE RELACIONAN CON:

Interno: Se relaciona con el jefe de producción y operación, área de corte, aparado y área de ensuelado.

Externo: Ninguno

4. PERFIL ACADÉMICO:

Bachiller o Técnico.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Bodeguero	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

5. EXPERIENCIA Y HABILIDADES:

Dos o más años de experiencia como bodeguero y que conozca sobre los componentes del calzado.

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de luz natural, nivel normal de ventilación, temperatura y ruido o sonidos apropiados; esfuerzo físico y mental.

7. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

- a) Archivar los pedidos del día de materia prima o productos terminados.
- b) Realización de controles de entradas y salidas de las materias primas utilizadas por las diferentes áreas de producción en las actividades realizadas por ellos en el día.
- c) Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materias primas, productos terminados u otros componentes que sean necesarios.
- d) Velar por la limpieza de la bodega (estanterías, piso, baños e insumos).
- e) Verificación de las materias primas trasladadas de los proveedores a bodega.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Bodeguero	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

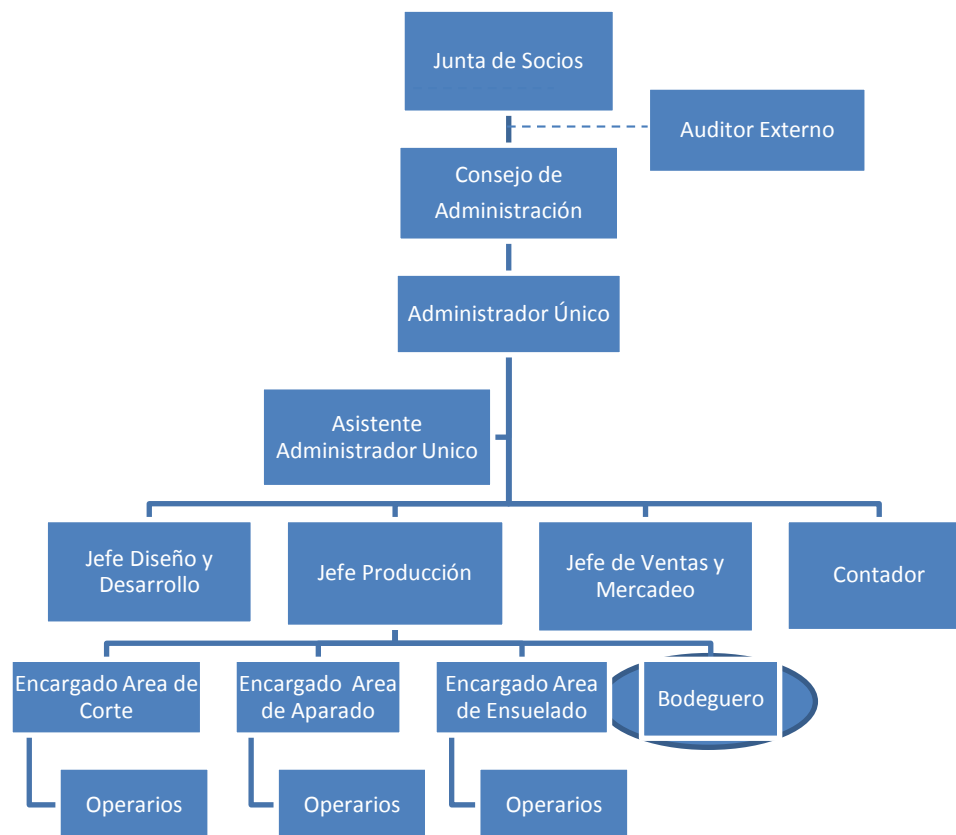
- f) Administrar la materia prima y otros componentes que se encuentren en bodega y distribuirlos a las áreas de producción que los requieran, llevando un control de las existencias y/o Kardex.
- g) Acondicionamiento de los insumos recibidos con base a código u otros.
- h) Revisión y recolección de firmas de los controles de entradas y salidas de los responsables de cada área de producción.
- i) Revisión o conteo de algunos artículos en base al inventario físico que tuvieron movimiento durante la semana.
- j) Cierre mensual y revisión del inventario conjuntamente con el contador.
- k) Control en la entrega y recepción de herramientas de trabajo al personal de las diferentes áreas de producción.

8. RESPONSABILIDADES

- Cumplir con cualquier otra actividad o labor que sea asignada por el jefe inmediato o superior de acuerdo a las funciones del puesto o actividad principal de la empresa.
- Velar por el equipo de cómputo, mobiliario, maquinaria o herramientas asignadas.
- El resguardo de la bodega.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Bodeguero		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

9. Anexo - Organigrama



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

10. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha de creación y/o Modificación	No. de Revisión	Motivo del Cambio	Detalle del Cambio	Creado, modificado o actualizado por
31/05/2015	1	Política Nueva	Ninguna	Grupo Consultor "Open Consulting"

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Operario de Corte	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

“RECURSOS HUMANOS – POLÍTICA DE PERSONAL”

Elaboró  Equipo Consultor “Open Consulting”		
Revisó		Autorizó
Dueño de la Política	Dueño de la Política	Administrador Único

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Operario de Corte	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

1. GENERALIDADES

Cargo: Operario de corte.

Nombre de la unidad: Departamento de producción.

Jefe Inmediato: Encargado de Corte.

A quién supervisa: Ninguno.

2. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Desarrollar y llevar a cabo las tareas de corte principal asignadas en el puesto de trabajo siguiendo y cumpliendo los estándares de calidad del proceso de producción de la empresa.

3. SE RELACIONAN CON:

Interno: Se relaciona el administrador único y jefe de producción, personal de aparato; así también con personal de ensuelado

Externo: Ninguno.

4. PERFIL ACADÉMICO:

Bachiller o Técnico en fabricación de calzado.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Operario de Corte	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

5. EXPERIENCIA Y HABILIDADES:

Uno o dos años realizando tareas relacionadas con la fabricación de calzado infantil, experiencia en corte de cuero, gamuza y sintéticos.

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de luz natural, nivel normal de ventilación, temperatura y ruido o sonidos apropiados; esfuerzo físico y mental.

7. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

- Obtener orden de producción.
- Revisar el material antes de empezar el proceso.
- Ubicar los suajes según orden de producción.
- Realizar la tarea de corte, forros, avíos (plantillas, relleno, royalty).
- Realizar la tarea de corte de capellada de cuero a mano y/ o máquina.
- Realizar la tarea de corte de forro de cuero o sintético a mano y/o máquina.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Operario de Corte	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

g) Llevar el control de ingresos y egresos de cortes.

Ejecutar actividades de bandeo:

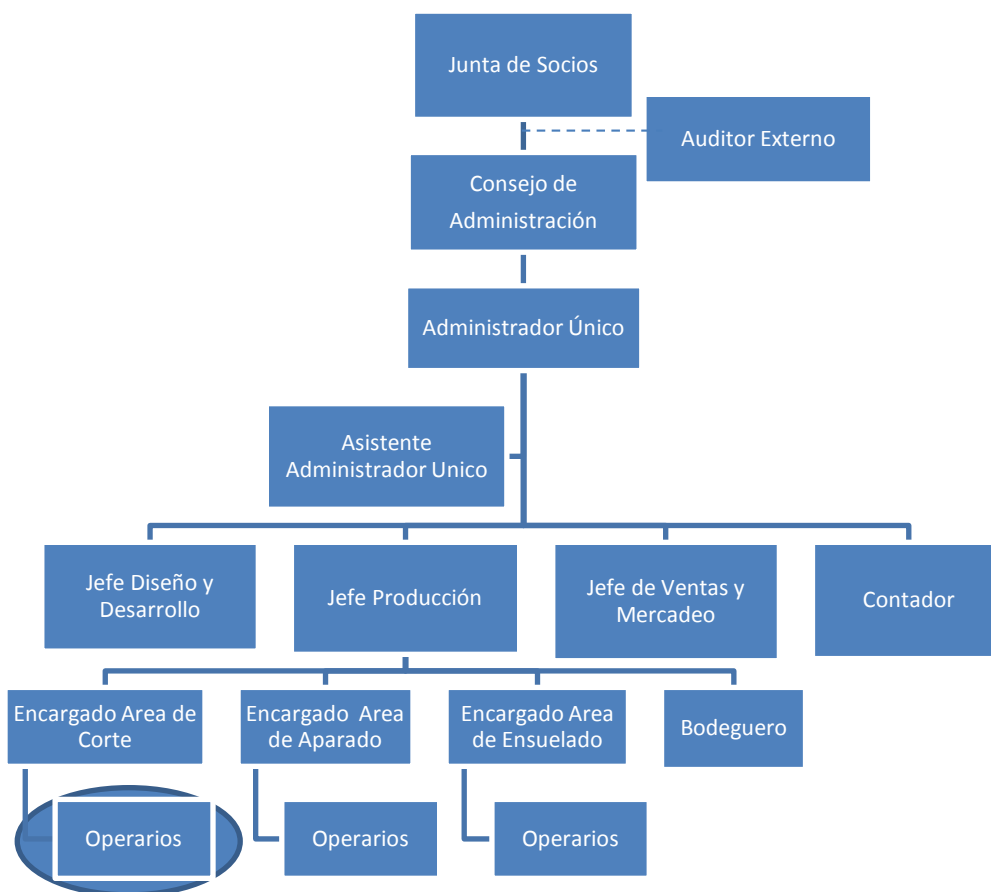
a) Realizar control de calidad, conteo y marcado de piezas para ser distribuidas al área de aparado y ensuelado.

8. RESPONSABILIDADES

- Cumplir con cualquier otra actividad o labor que sea asignada por el jefe inmediato superior de acuerdo a las funciones del puesto o actividad principal de la empresa.
- El resguardo de la materia prima o componentes asignados.
- El resguardo de su equipo y herramientas de trabajo del área de corte.
- Responder con rapidez, de forma clara y simple, ante los problemas y situaciones.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Operario de Corte		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

9. Anexo - Organigrama



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

10. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha de creación y/o Modificación	No. de Revisión	Motivo del Cambio	Detalle del Cambio	Creado, modificado o actualizado por
31/05/2015	1	Política Nueva	Ninguna	Grupo Consultor "Open Consulting"

 FABNICELY S.A. de C.V. FABRICAMOS CALZADO CON CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Operario de Aparado	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

“RECURSOS HUMANOS – POLÍTICA DE PERSONAL”

Elaboró		
 OPENCONSULTING APOYAR EL CRECIMIENTO ES NUESTRO COMPROMISO Equipo Consultor “Open Consulting”		
Revisó		Autorizó
Dueño de la Política	Dueño de la Política	Administrador Único

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Operario de Aparado	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

1. GENERALIDADES

Cargo: Operario de aparado.

Nombre de la unidad: Departamento de producción.

Jefe Inmediato: Encargado de Aparado.

A quién supervisa: Ninguno.

2. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Desarrollar y llevar a cabo las tareas de armado de los cortes (aparado) asignadas en el puesto de trabajo siguiendo y cumpliendo los estándares de calidad del proceso de producción de la empresa.

3. SE RELACIONAN CON:

Interno: Se relaciona con el jefe de producción, operarios de corte y personal de ensuelado.

Externo: Ninguno.

4. PERFIL ACADÉMICO:

Bachiller o Técnico en fabricación de calzado.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Operario de Aparado	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

5. EXPERIENCIA Y HABILIDADES:

Dos o más años de experiencia en el armado o unión de piezas del corte y demás componentes del calzado.

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de luz natural, nivel normal de ventilación, temperatura y ruido o sonidos apropiados; esfuerzo físico y mental.

7. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

- a) Llevar a cabo los procesos de acuerdo a la orden de producción.
- b) Elaborar el ensamblaje o armado de los cortes y realizar control de calidad al final de cada proceso productivo.
- c) Hacer buen uso de la maquinaria, mesa y elementos laborales asignado por la empresa.
- d) Lubricar y limpiar periódicamente la maquina a fin de garantizar su adecuado funcionamiento.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Operario de Aparado	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

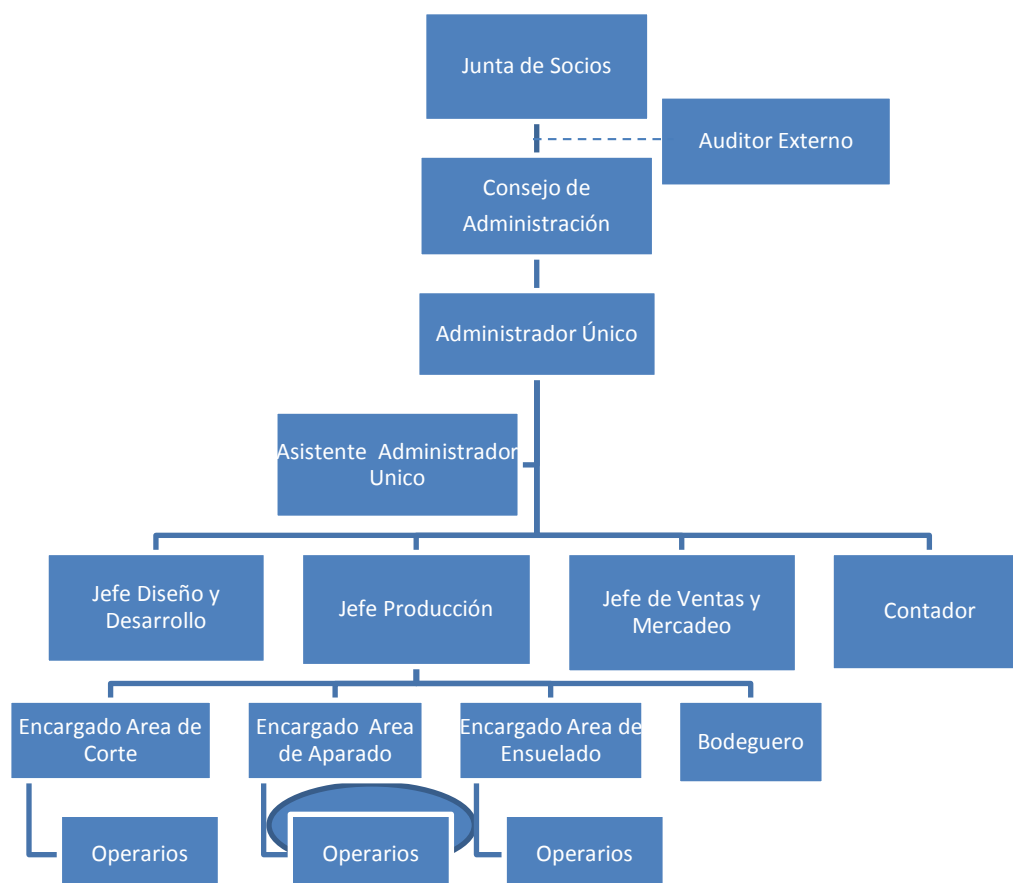
- e) Efectuar las reparaciones sencillas e informar de los daños graves del equipo, maquinarias o de cualquier componente en su área de trabajo.
- f) Seguir normas de seguridad pertinentes, a fin de evitar accidentes de trabajo.

8. RESPONSABILIDADES

- Cumplir con cualquier otra actividad o labor que sea asignada por el jefe inmediato superior de acuerdo a las funciones del puesto o actividad principal de la empresa.
- El resguardo de la materia prima o componentes asignados.
- El resguardo de su equipo y herramientas de trabajo del área de aparado.
- Responder con rapidez, de forma clara y simple, ante los problemas y situaciones.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Operario de Aparado		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

9. Anexo – Organigrama



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

10. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha de creación y/o Modificación	No. de Revisión	Motivo del Cambio	Detalle del Cambio	Creado, modificado o actualizado por
31/05/2015	1	Política Nueva	Ninguna	Grupo Consultor “Open Consulting”

 FABRICAMOS CALZADO CON CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Operario de Ensuelado	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

“RECURSOS HUMANOS – POLÍTICA DE PERSONAL”

Elaboró		
 OPENCONSULTING APOYAR EL CRECIMIENTO ES NUESTRO COMPROMISO Equipo Consultor “Open Consulting”		
Revisó		Autorizó
Dueño de la Política	Dueño de la Política	Administrador Único

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Operario de Ensuelado	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

1. GENERALIDADES

Cargo: Operario de ensuelado.

Nombre de la unidad: Departamento de producción.

Jefe Inmediato: Encargado de ensuelado.

A quién supervisa: Ninguno.

2. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Llevar a cabo el proceso en el cual se une la suela al zapato, luego pegarlo, coserlo, empacarlo y enviar al almacén, para que el producto final sea comercializado siguiendo y cumpliendo los estándares de calidad del proceso de producción de la empresa.

3. SE RELACIONAN CON:

Interno: Se relaciona con el jefe de producción, operarios de corte y personal de armado.

Externo: Ninguno.

4. PERFIL ACADÉMICO:

Bachiller o Técnico en fabricación de calzado.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Operario de Ensuelado	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

5. EXPERIENCIA Y HABILIDADES:

Dos o tres años de experiencia realizando tareas de fabricación de calzado; como preparación de suela, montado, cardado, cocido y empaque del calzado; integración y colaboración de trabajo en equipo.

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de luz natural, nivel normal de ventilación, temperatura y ruido o sonidos apropiados; esfuerzo físico y mental.

7. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

- Llevar a cabo las etapas de preparado, montado de puntas, ensuelado y empackado del calzado, garantizando la calidad del producto, cardado de piezas, preparado y puesta de pegamento, preparado de suela, preparado de hormas, cocido de piezas, empaque (limpieza y preparado).
- Hacer buen uso de la maquinaria, limpieza de áreas de trabajo, mesa y demás elementos necesario para el cumplimiento de la labor de trabajo.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Descripción del cargo: Operario de Ensuelado	Fecha: 31/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

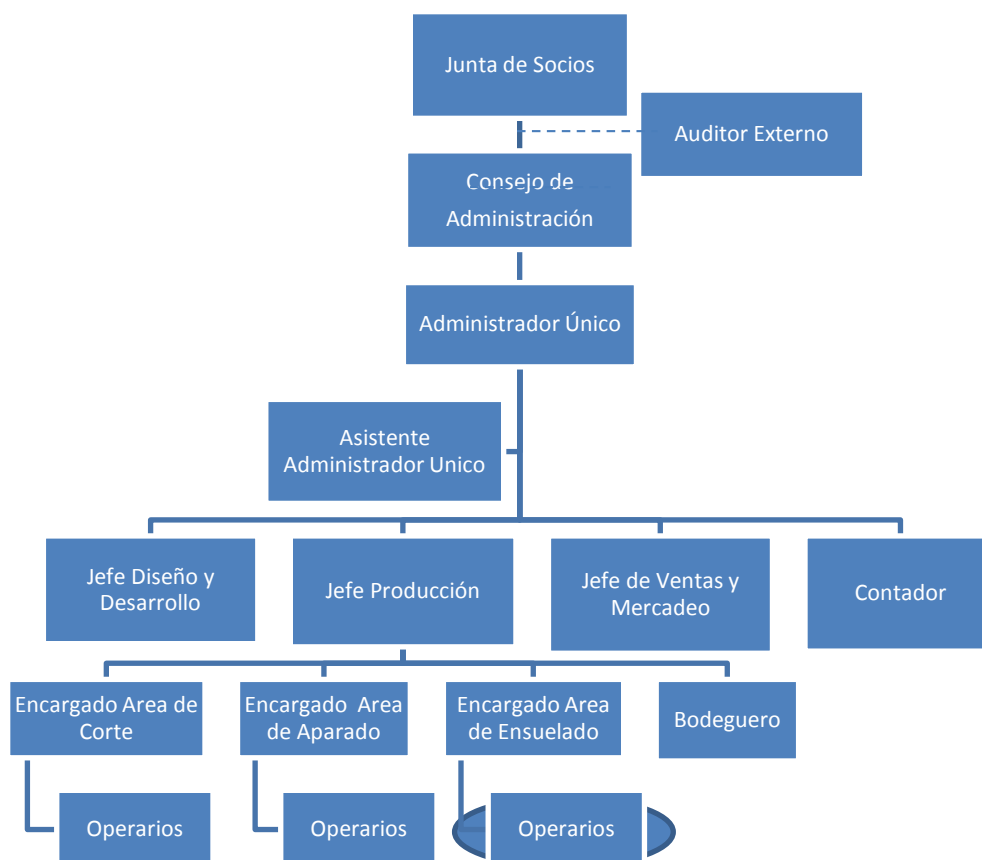
- c) Realizar control estricto de la calidad al finalizar cada proceso de ensuelado.
- d) Lubricar y limpiar periódicamente la maquina a fin de garantizar su adecuado funcionamiento.
- e) Efectuar las reparaciones sencillas e informar de los daños graves del equipo.
- f) Seguir normas de seguridad pertinentes, a fin de evitar accidentes de trabajo.

8. RESPONSABILIDADES

- Cumplir con cualquier otra actividad o labor que sea asignada por el jefe inmediato superior de acuerdo a las funciones del puesto o actividad principal de la empresa.
- El resguardo de la materia prima o componentes asignados.
- El resguardo de su equipo y herramientas de trabajo del área de ensuelado.
- Responder con rapidez, de forma clara y simple, ante los problemas y situaciones.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Código:	Pág.
			Versión: 1	
	Descripción del cargo: Operario de Ensuelado		Fecha: 31/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

9. Anexo - Organigrama



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

10. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha de creación y/o Modificación	No. de Revisión	Motivo del Cambio	Detalle del Cambio	Creado, modificado o actualizado por
31/05/2015	1	Política Nueva	Ninguna	Grupo Consultor "Open Consulting"

ANEXO III

MANUALES DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN - COMUNICACIÓN

	MANUAL DE POLÍTICAS		Código:	Pág.
			Versión: 1	
			Fecha: 15/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
	Gestión de información - Comunicación			Control a Nivel de Entidad

GESTIÓN DE INFORMACIÓN – COMUNICACIÓN”

Elaboró		
 Equipo Consultor “Open Consulting”		
Revisó		Autorizó
Dueño de la Política	Dueño de la Política	Administrador Único

	MANUAL DE POLÍTICAS	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Gestión de información - Comunicación	Fecha: 15/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

I. OBJETIVO GENERAL

Establecer lineamientos uniformes y sistemáticos para la creación, gestión y divulgación que aseguren que la comunicación sea informada adecuadamente y durante los períodos de tiempo requeridos de conformidad a las obligaciones administrativas, legales y/o regulatorias aplicables a la compañía así como las necesidades propias del negocio.

II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Ser partícipes de la organización a la que pertenecemos porque conocemos sus decisiones, proyectos, iniciativas, procesos y acciones.
2. Tomar conciencia de la importancia de la comunicación interna y ser capaz de asumirla para poder hacer partícipes de la misma a todos los miembros de la organización y lograr rentabilidad, esta guía pretende ser algo más que un “manual para dirigentes”
3. Asegurar que la comunicación de la información que carecen de importancia legal, regulatoria, comercial, fiscal, operativa o estratégica para la compañía, sean informados dentro de un plazo relativamente corto, esto con el objeto de evitar atrasos o tomar decisiones incorrectas en las actividades propias del negocio.

	MANUAL DE POLÍTICAS	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Gestión de información - Comunicación	Fecha: 15/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

4. Conformar un Comité de Administración en situación de crisis que lidere la respuesta y administración del momento de crisis, para guiar favorablemente las alternativas de solución que ayudarán a superar el imprevisto.
5. La organización se convertirá en una entidad transparente, en la que sus socios, empleados, profesionales y demás usuarios tendrán a su alcance toda la información necesaria y nadie percibirá que existe “algo oculto”.

III. APLICACIÓN Y VIGENCIA

Las normas prescritas en esta política entrarán en vigencia a partir de la fecha de su publicación, y por el medio que la administración considere conveniente o de cualquier medio de comunicación electrónico o tradicional.

IV. DEFINICIONES

Para propósitos de interpretación y aplicación de esta política se utilizarán las siguientes definiciones:

Comunicación: Proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o grupo de ellas de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los iniciadores del mismo intentaron transmitir.

	MANUAL DE POLÍTICAS		Código:	Pág.
	Gestión de información - Comunicación		Versión: 1	
			Fecha: 15/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

Emisor: Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).

Receptor: Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.

Código: Conjunto o sistema de signos (palabras, colores sonidos, etc.) que se combinan entre sí, mediante reglas, para poder formular el mensaje. Emisor y receptor deben conocer el código para poder interpretarlo

Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (imprensa, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

Mensaje: La propia información que el emisor transmite.

Contexto situacional: Conjunto de circunstancias (lugar, momento, etc.) que rodean al acto comunicativo y lo condicionan y que permite comprender el mensaje en su justa medida.

	MANUAL DE POLÍTICAS	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Gestión de información - Comunicación	Fecha: 15/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

V. ÁMBITOS

De manera simplificada, se ha identificado el ámbito interno y aquellas áreas susceptibles de aplicar una política de comunicación interna que pretenda alcanzar los objetivos previamente fijados.

VI. RESPONSABLES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación no es algo que deba llevar a cabo una persona o un departamento, sino que es responsabilidad y tarea de todos; pero si es importante asignar la tarea de gestionar, junto a la dirección, los procesos de comunicación. Se trata de que una persona (o departamento de comunicación) sea “facilitadora”, estructure la comunicación y preste apoyo, sin sustituir a quienes deben asumir el liderazgo interno.

Esta persona debe estar estrechamente relacionada con la dirección y dependerá directamente de ella. La persona que asuma las tareas de comunicación debe conocer bien los diferentes aspectos de la organización. Por un lado, la misión, los valores, los objetivos, y todos aquellos asuntos que tengan que ver con su funcionamiento interno. Por otro, lado deberá conocer temas que aunque no sean comunicables, sí le pueden servir para desarrollar mejor su tarea.

	MANUAL DE POLÍTICAS		Código:	Pág.
	Gestión de información - Comunicación		Versión: 1	
			Fecha: 15/05/2015	
			Actividades de control relacionadas	
				Ciclo
				Control a Nivel de Entidad

VII. PERFIL DEL RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN

- Debe tener inquietud para estar siempre al tanto de lo que ocurre en la entidad y poder extraer lo que se considera comunicable.
- Tener una actitud “proactiva” en la relación con la dirección.

VIII. CANALES DE LA COMUNICACION

- La comunicación directa y personal:** La comunicación directa es aquella que se da entre los individuos dentro del mismo contexto temporal y espacial. De modo que un ejemplo de ésta serían las conversaciones que tenemos todos los días, y al ser en el mismo momento sin ninguna preparación, uno puede llegar a cometer errores al expresarse.
- Boletines:** El objetivo es mantener informados a todo nuestro público sobre el día a día de nuestras organizaciones e impulsarles a que nos remitan sus noticias, opiniones, etc. Para que formen parte de la publicación. Suelen tener una periodicidad mensual y con las nuevas tecnologías se han convertido en boletines digitales, mejorando su inmediatez y distribución. Hay que tener en cuenta que no todos nuestros grupos de interés tienen acceso a las nuevas tecnologías, por lo que no debemos olvidar los boletines impresos en papel.

	MANUAL DE POLÍTICAS	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Gestión de información - Comunicación	Fecha: 15/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

- c) **Correo electrónico:** Permite a nuestra organización el envío inmediato de noticias y comunicados urgentes, con un ahorro notorio de costos, así como mayor inmediatez y facilidad en la obtención de respuestas.
- d) **Teléfono:** Un medio que sustituye con frecuencia a todos cuando el mensaje requiere una respuesta inmediata, cuando se establece solo con una persona y además necesitamos intercambiar y recoger opiniones de ella o cuando no queremos que conste por escrito nuestro mensaje. El inconveniente es el costo y no puede dirigirse a muchas personas.
- e) **Tablón de anuncios:** Este canal nos permite difundir noticias puntuales e interesantes de nuestra organización. Es muy útil para el público que no dispone de un ordenador o computadora y que transita por nuestra entidad.
- f) **Reuniones:** El objetivo de las reuniones (además del objeto de reunión) es fomentar la comunicación ascendente y descendente, así como ofrecer formación en aspectos claves para la organización: cultura y proyecto común. Estas reuniones pueden estar planificadas con anterioridad o surgir en el momento por un tema de urgencia.

	MANUAL DE POLÍTICAS	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Gestión de información - Comunicación	Fecha: 15/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

g) **Internet:** La web es una herramienta que permite consultar información de nuestra organización, leer las noticias más recientes y conocer lo que se dice de nosotros. Genera información ascendente y descendente, de modo que el público este informado. Además es la mejor presentación interna y externa de nuestra organización. El público interno debe disponer de toda la información de utilidad para conocer el día a día de la organización. El público externo accede a la web generalmente para informarse sobre el ámbito.

IX. GRUPOS DE INTERES

- a) **Los dirigentes:** En este caso tendremos que distinguir dos públicos: por un lado los responsables de la gestión, y por otro, los miembros de juntas directivas. Ambos tienen un papel fundamental como impulsores de la comunicación interna.
- b) **Socios:** Este grupo de interés conforma la base social de las entidades y aporta representatividad a la misma. Esta representatividad, junto con el buen hacer, es lo que las autentica.
- c) **Empleados:** Nos referimos al conjunto de trabajadores de la organización, incluyendo todos los niveles de responsabilidad, sean o no de atención directa.

 FABNICELY S.A. de C.V. FABRICAMOS CALZADO CON CALIDAD	MANUAL DE POLÍTICAS	Código:	Pág.
		Versión: 1	
	Gestión de información - Comunicación	Fecha: 15/05/2015	
		Actividades de control relacionadas	
			Ciclo
			Control a Nivel de Entidad

X. ANEXOS.

Anexo No.	Descripción
1	Formatos de minutas y/o memorándum
2	Política de Consejo de administración
3	Política de unificación de correos o medios electrónicos

XI. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha de creación y/o Modificación	No. de Revisión	Motivo del Cambio	Detalle del Cambio	Creado, modificado o actualizado por
31/05/2015	1	Política Nueva	Ninguna	Grupo Consultor "Open Consulting"

[CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN]

Una **empresa familiar** que quiera asegurar su pervivencia de generación en generación necesita dotarse de sistemas de gobierno corporativo que atiendan simultáneamente a la buena marcha del negocio y a la armonía familiar y en este contexto debe plantearse **cómo debe ser el consejo de administración que ha de tener.**

OBJETIVO: El Consejo de Administración debe ser activo. Debe convertirse en el sitio donde se toman o aprueban las grandes decisiones de gestión, ayuda a la dirección a ser más efectiva, se evalúa el trabajo de los puestos clave de la organización y se controla su funcionamiento general.

ALCANCE: Las familias no debaten igual solas que cuando están en presencia de terceros. Las conversaciones son más profesionales y las emociones están más controladas. Además, las familias, como cualquier grupo humano, desarrollan una visión de su realidad, perdiendo de vista cosas obvias que no se escapan a terceros no familiares, que no trabajan en la empresa y que tienen gran experiencia de gestión.

Por ello, es común que muchas familias empresarias decidan incorporar al Consejo de Administración a uno o dos externos, nombrados legalmente consejeros o como asesores que participan en sus deliberaciones. Estas personas bien elegidas pueden abrir nuevas perspectivas y contactos vitales para el desarrollo del negocio y, además, elevar el nivel de efectividad de las decisiones que se toman.



RESPONSABLE: Junta de accionistas.

DOCUMENTO ASOCIADO: Políticas de Gestión de información –
Comunicación

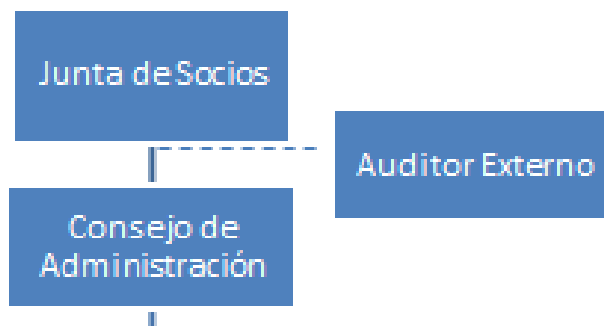
A) LINEAMIENTOS PARA EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Pasó a paso

1. Elija a las personas que le gustaría que formen parte del consejo, que tengan habilidades complementarias y que estén dispuestos a dedicarle un par de horas al mes a tu negocio. Se sugieren buscar asesores en negocios, un abogado, un contador y personal interno de la compañía entre otros.
2. En caso de ser administrador único y querer migrar a la modalidad de consejo de administración, debes acudir ante el Notario para notificarlo. Hay negocios que migran de forma práctica hacia este esquema de manera paulatina y una vez que el equipo está consolidado, lo formalizan ante Notario.
3. Comentar a los involucrados el objetivo. El propósito es formar un consejo de ayuda para la mejora la empresa e incrementar su posición competitiva.

4. Proponer reuniones periódicas. Tal vez una vez al mes, quincenal o semanal puede invitarlos a comer y ahí entregarles una copia del reporte de los resultados de la empresa.
5. Tomar nota de los acuerdos y decisiones.
6. Deberán generar indicadores de medición de objetivos y dar seguimiento en siguientes reuniones.

B) EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA



C) FUNCIONES PRINCIPALES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

1. La planificación y aseguramiento del proceso de sucesión en la dirección de la empresa.
2. La intervención en la determinación de las estrategias de la empresa y el control de su afinidad con los intereses de la familia.
3. El aseguramiento de la disponibilidad de recursos financieros suficientes.
4. La comunicación con los propietarios y familiares relacionados, directa e indirectamente, con la empresa.
5. El establecimiento de la orientación estratégica y los objetivos a largo plazo.
6. La selección del equipo directivo y, en concreto, del director general.
7. La vigilancia sobre el establecimiento de procesos de gestión adecuados y su aplicación.
8. El apoyo al acceso de recursos financieros en cantidad y en condiciones adecuadas.
9. El análisis e interpretación de la influencia del entorno económico, legal, tecnológico, etc.
10. La comunicación con los propietarios de la empresa y otros agentes implicados a través de información pertinente y actualizada.
11. La vigilancia del comportamiento socialmente responsable de la empresa y la protección y cuidado de la imagen de la empresa.

D) CARGOS DENTRO DEL CONSEJO DE ADMINITRACIÓN

No.	Cargo	Nombre Completo
1	Presidente	
2	Consejero Ejecutivo	
3	Consejero Independiente	
4	Secretario	
5	Comisión de Ventas	
6	Comisión de Finanzas	
7	Comisión de Producción	

AG

DISTRIBUCIÓN: La Indicada

DOCUMENTO ASOCIADO: Políticas de Gestión de información -
Comunicación



MEMORANDO N° 01/MAY-15

DE : Elizabeth de Guardado

Administrador Único

FABNICELY, S.A. DE C.V.

PARA : Todo el personal

ASUNTO : Hora de entrada y Salida

FECHA : 25 de Mayo de 2015

Estimados:

En cumplimiento a la política de Recursos Humanos respecto a su personal, se les recuerda que la hora de entrada por la mañana es a las 8:00 AM, para el personal que no tome las medidas correspondientes; el departamento de Recursos Humanos hará los descuentos respectivos los cuales se verán reflejado al momento del pago de salarios en las fechas correspondientes.

Atentamente

EG

DISTRIBUCIÓN: La Indicada

DOCUMENTO ASOCIADO: Políticas de Gestión de información -
Comunicación

[CORREO ELECTRÓNICO]

LINEAMIENTOS DE USO

Se considera al correo electrónico como un importante medio de comunicación. Por lo tanto, proporcionar estos lineamientos para que los usuarios utilicen este servicio de manera responsable, efectiva y dentro de un marco de legalidad.

OBJETIVO: El propósito de este documento es ofrecer una guía y unos requerimientos mínimos que se deben satisfacer para el uso adecuado del correo electrónico; con el fin de mejorar la calidad de la comunicación dentro de la organización.

ALCANCE: Estas condiciones de uso están dirigidas a los accionistas, gerentes, personal administrativo, jefes de área, personal operativo y demás miembros de la empresa.

RESPONSABLE: Consejo de administración, accionistas o administrador único.

DOCUMENTO ASOCIADO: Políticas de Gestión de información - Comunicación

1. LINEAMIENTOS PARA EL USO DEL CORREO ELECTRÓNICO

1.1 DISPOSICIONES GENERALES

1.1.1 El correo electrónico es una herramienta de comunicación e intercambio de información oficial entre personas, no es una herramienta de difusión indiscriminada de información.

1.1.2 Las áreas y departamentos considerados en el otorgamiento de cuentas de correo electrónico establecerán, de acuerdo a su política interna y su

estructura organizacional, la asignación de cuentas de correo electrónico a los directivos y personal que ellos determinen.

1.1.3 Las cuentas de correo asignadas a los empleados y demás personal de cada área, deberán ser utilizadas para actividades que estén relacionadas con los propósitos y funciones empresariales. Debido a esto, se considera el servicio de correo electrónico de Fabnicely, S.A. de C.V. como una herramienta puesta al servicio del usuario para el uso controlado y limitado a su trabajo. Por lo que un uso privado implica mala fe y abuso de confianza de parte de este.

1.2 DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

1.2.1 DEL BUEN USO DEL CORREO ELECTRÓNICO

USO DE CONTRASEÑAS

- Los usuarios que tienen asignada una cuenta de correo electrónico, deberán establecer una contraseña al recibir ésta, para poder utilizarla. Una vez registrada esta contraseña en el sistema de correo, será responsabilidad del usuario debiéndola mantener en secreto para que su cuenta de correo no pueda ser utilizada por otra persona.
- Cuando el usuario deje de usar su lugar de trabajo deberá de cerrar el software o programa de correo electrónico (Outlook) que utilice para leer su correo o en su caso el explorador de Internet utilizado, para evitar que otra persona pueda tener acceso a la información de su cuenta.

LECTURA DE CORREO

- Los usuarios que tienen asignada una cuenta de correo electrónico, serán responsables en la atención oportuna de sus correos electrónicos; por lo que se recomienda: mantener en línea el software cliente de correo electrónico (Outlook), y activada la opción de avisar cuando llegue un nuevo mensaje, o conectarse al correo electrónico web con la mayor frecuencia posible para leer sus mensajes.
- Los usuarios con cuenta de correo asignada deberán eliminar de forma periódica y permanente los mensajes que considere innecesarios en cualquiera de las carpetas existentes en su buzón, permitiendo con ello impedir la saturación de su buzón.
- Los usuarios son responsables de cualquier respaldo de la información que utilicen por lo que utilizará el sistema de cliente de correo (Outlook) será la herramienta que utilice para guardar dicha información.
- Los usuarios deberán evitar la recepción de correo cuando se desconozca al remitente ya que en ocasiones este puede ser un mensaje con contenido basura o con virus.

ENVÍO DE CORREO

- Utilizar siempre el campo "asunto" a fin de resumir el tema del mensaje.

- Se deben enviar mensajes bien formateados y evitar el uso generalizado de letras mayúsculas.
- Evitar usar las opciones de confirmación de entrega y lectura, a menos que sea un mensaje muy importante, ya que la mayoría de las veces esto provoca demasiado tráfico en la red.
- Evitar enviar mensajes a personas que no se conocen, a menos que sea por un asunto laboral que los involucre.
- Antes de enviar el mensaje revisar el texto que lo compone y los destinatarios, con el fin de corregir posibles errores de ortografía, forma y fondo.

REENVÍO DE MENSAJES

- Para el reenvío de un mensaje, se debe incluir el mensaje original, para que el destinatario conozca el contexto en que se está dando el mensaje que recibe. No se debe incluir ningún archivo adjunto recibido originalmente, a no ser que se hayan efectuado modificaciones al(los) archivo(s) o bien dichos archivos sean necesarios. Como nota importante se debe considerar ser profesional y cuidadoso en lo que se dice acerca de otros debido a que el correo electrónico se reenvía fácilmente.

AUTOFIRMAS

La firma debe ser breve e informativa, no debiendo ocupar más de 5 líneas y en caso de incluir el logo de FABNICELY, S.A. de C.V. éste deberá considerar las características de tamaño y tipo adecuados definidos por la empresa.

1.2.2 DEL MAL USO DEL CORREO ELECTRÓNICO

Se considera como mal uso del correo electrónico las siguientes actividades:

- Utilizar el correo electrónico para cualquier propósito comercial, político, religioso o financiero ajeno a la empresa.
- Participar en la propagación de mensajes encadenados o participar en esquemas piramidales o similares.
- Distribuir mensajes con contenidos impropios y / o dañinos que atenten contra la moral o las buenas costumbres.
- La saturación y falta de mantenimiento del buzón electrónico por parte del usuario.
- El usuario no deberá entre otras cosas: falsificar las cuentas de correo electrónico, hacerse pasar por alguna otra persona, hacer declaraciones falsas, en cualquier otra forma falsificar la identidad de alguna persona, o falsificar los encabezados de los mensajes.
- Apropiarse de alguna(s) cuenta(s) de correo diferente a la asignada a su persona.

3.1 CUENTAS DE CORREO UTILIZADAS ACTUALMENTE

E-mail del responsable:	elizabeth_creainfantiles@yahoo.com ; fabnicely_07@hotmail.com
--------------------------------	--

3.2 UNIFICACION DE CUENTAS DE CORREO

Se sugiere que el dominio de correo electrónico general de FABNICELY, S.A. de C.V., debe ser por ejemplo: alguien@fabnicely.com (“alguien” puede ser primer nombre punto primer apellido), no es responsabilidad de la empresa habilitar el uso de cuentas de correo con dominio diferente a alguien@fabnicely.com

3.3 DISPONIBILIDAD Y CONTINUIDAD

FABNICELY, S.A. de C.V. garantizará cuando ello sea razonablemente posible la disponibilidad y continuidad del funcionamiento del correo electrónico con base a los niveles y criterios de servicio del proveedor. De igual forma cuando esto sea posible podría advertir previamente a sus usuarios por interrupciones en el funcionamiento del servicio.

AG

DISTRIBUCIÓN: La Indicada

DOCUMENTO ASOCIADO: Políticas de Gestión de información – Comunicación.