



CAPÍTULO V

PROPUESTA

En el presente capítulo se desarrolla una propuesta de mejora continua a la empresa Artesanías Navideñas Selectas (ANS) en base al marco teórico y al diagnóstico descrito en el Capítulo II y III de la presente tesis. Esta propuesta se enfoca en ocho puntos los cuales son: liderazgo, clientes, planeación estratégica, recursos humanos, proceso, sistema informativo, resultados e impacto social.

5.1 LIDERAZGO

Tal y como se mencionó en el diagnóstico de la empresa Artesanías Navideñas Selectas, sólo conoce de manera empírica la definición del liderazgo, ya que carece de una Misión, Visión y Valores a seguir, por lo que se propone en primer lugar un acercamiento de la siguiente manera:

5.1.1 Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes actuales con un costo–beneficio para cada uno de ellos, cumpliendo a la vez con las exigencias de rentabilidad a través de los más altos estándares de calidad, creatividad y responsabilidad social. Lo anterior generado mediante una mejora continua de cada una de las áreas, tratando de permanecer como una empresa líder en la elaboración de productos decorativos navideños, mediante materia prima y procesos de calidad.



5.1.2 Visión

Posicionarse en el mercado como un producto diferenciado y de la más alta calidad, con mayor valor agregado que logre satisfacer las necesidades y gustos de los clientes nacionales y en un futuro, internacional. Así mismo con el logro de lo anterior, poder brindar mejores beneficios a sus clientes internos.

5.1.3 Objetivo General

“Crear productos de calidad con un valor agregado, que satisfaga las necesidades de los clientes, con el fin de proporcionar una ventaja competitiva y de esta forma incrementar el volumen de ventas y por ende las utilidades.”

5.1.4 Objetivos Específicos

- Llevar a cabo procesos de calidad.
- Utilizar la mejor materia prima en la elaboración de los productos.
- Ser una empresa preocupada por el medio ambiente.
- Buscar la excelencia en cada paso del proceso de producción.

Es de suma importancia que la gerencia comunique a todo su personal los tres puntos anteriores, de manera que todo el capital humano tenga claro por qué y para qué debe hacer un trabajo de calidad; para lograr notificar que, entre mayor empeño ponga en la calidad de su trabajo, obtendrá mayores beneficios. La gerencia por su parte debe facilitar todo lo que se requiera para lograrlo como cursos o capacitaciones.

En el diagnóstico se identificó que el área de decorado es otro lugar donde el liderazgo se hace presente, aquí se proponen los diseños de manera paulatina y de manera



individual. En relación a esto, la gerencia puede promover la formación *grupos creativos de diseño de decoración* en los cuales los participantes ganadores obtengan algún beneficio por su creatividad y aportación, fomentando así el trabajo en equipo y el desarrollo de sus habilidades. Así mismo, se sugiere dar a conocer a los empleados que no solo pueden proponer “diseños de decoración de esferas” sino que en cualquier parte del proceso pueden detectar áreas de mejora y hacer propuestas, sin embargo las propuestas deberán ser aceptadas o rechazadas, dependiendo de la demanda de los clientes y de los costos que impliquen realizar el producto.

En este punto es importante enfatizar que es necesario establecer un sistema de comunicación en todos los niveles, es decir, un tipo de junta mensual o semestral, donde se transmita la confianza de poder realizar cualquier tipo de sugerencia, comentario, propuesta e incluso inconformidad con respecto a puntos específicos sobre prestaciones, asignación del trabajo, propuestas en específicas áreas de mejora, por ejemplo:

- Dar a conocer al personal la misión, visión, objetivo general y objetivos específicos.
- Informar sobre los logros alcanzados.
- Transmitir entusiasmo para llevar a cabo la mejora.
- Reconocer los logros de las propuestas que hayan surgido de los empleados.
- Transmitir que trabajar en equipo es trabajar con calidad que da como resultado un beneficio para todos.
- Dar a conocer la nueva Propuesta del Plan de Calidad y la Filosofía a seguir.

En el área de globo se pudo identificar que existe el problema que al tener un gran número de maquiladores, no se puede supervisar el proceso, por lo que se propone asignar un supervisor que realice un recorrido al punto de trabajo de los mismos con el fin de estandarizar la producción y contar con la misma calidad en general.



Otra propuesta que se debe considerar es fomentar el cumplimiento de estas normas en los procesos de producción, ya que actualmente no se efectúan estrictamente, lo que pudiera provocar algún tipo de inconveniente en el futuro.

5.1.5 Tipo de Liderazgo

Haciendo un seguimiento del estilo de liderazgo situacional “*Convencer*” que se detectó en el diagnóstico y concordando con lo que exponen Hersey, H. Blanchard y E. Johnson (1998), se debe recordar que los líderes eficaces y triunfadores poseen la capacidad para adaptar su estilo a los requerimientos de la situación (Hersey, 1998).

Quizá falten evidencias “científicas” sólidas que apoyen las teorías del liderazgo. Esto es entendible porque son conjuntos de generalizaciones empíricas que, por su propia naturaleza, no pueden ser probadas de forma científica; del mismo modo que operan la antropología y la arqueología: no pueden ser probadas, pero sus teorías son consideradas válidas. El liderazgo situacional no prescribe reglas inalterables, en las ciencias de la conducta simplemente no existen reglas (ídem).

Para este estilo se recomienda el “comportamiento de tarea”, el cual es conveniente porque se trata de alguien (el empleado) aun inestable, pero que se esfuerza, por esto mismo se debe respaldar su motivación y su comportamiento (Hersey, 1998).

Se consideró adecuado aplicar el Liderazgo Situacional puesto que se concentra en los seguidores con escasa preparación para que así se vuelvan productivos, aplicando una dirección firme. Aquí el gerente o el supervisor deben intervenir para evaluar los resultados obtenidos verificando si van de acuerdo con los objetivos que desea alcanzar Artesanías Navideñas Selectas, sin olvidar la realización de un *seguimiento* obligatorio donde las tareas, preparación y resultados están en constante cambio (ídem).



Se sugiere un *establecimiento* eficaz de las tareas que se realizan en ANS; sin esto, las expresiones vagas y débiles dificultan la valoración precisa de la preparación de las actividades asignadas a los empleados. Si ANS labora en el establecimiento de las tareas y actividades (inclusive redactándolas) contribuirá de forma positiva a la preparación del empleado y evitar fricciones y conflictos innecesarios entre las diferentes áreas, además de aumentar la confianza, el compromiso, la motivación, la experiencia, las capacidades y la disposición de los empleados que laboran en ANS.

Sin embargo, se propone que ANS trate de localizarse en estilo de liderazgo de la etapa siguiente del cuadrante en el que se encuentra. Se refiere al estilo “*Participar*”, dónde el empleado acaba de adquirir una capacidad pero no ha tendido la oportunidad de ganar confianza al llevarla por sí mismo. En este nivel el trabajador es capaz y se encuentra dispuesto, pero no hay que descuidar su motivación (Hersey, 1998).

De cualquier forma, el comportamiento conveniente para alcanzar este estilo de liderazgo consiste en mucho diálogo y apoyo pero con pocos lineamientos; ya que el grupo de trabajo o empleados ya han demostrado su capacidad de desempeñar las tareas asignadas y no es necesario insistir en qué hacer, dónde o cómo. No olvidar que una conducta facilitadora, de diálogo y respaldo, será la más conveniente para resolver la desconfianza (ídem).

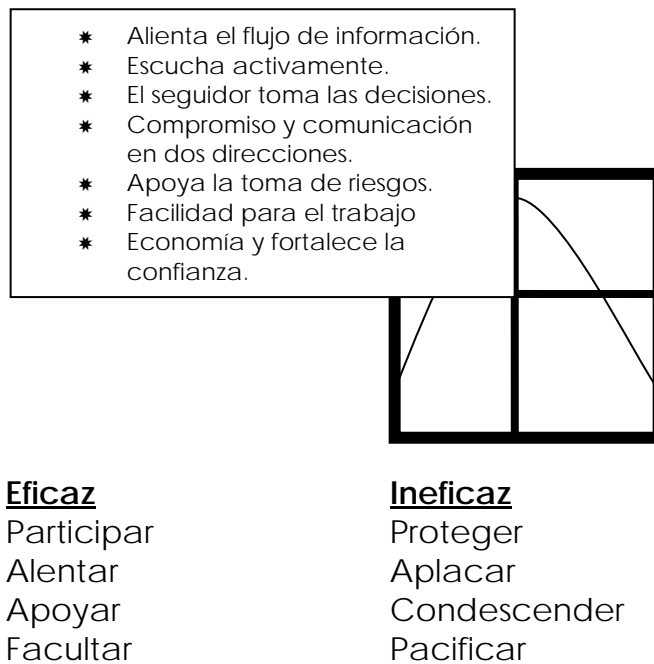
En el estilo de liderazgo “*Participar*”, los líderes, es decir el gerente o el supervisor general, su principal función es alentar y comunicar y la conducta que se sugiere de acuerdo con lo que señalan Hersey y Blanchard lo siguiente:

- Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones
- Sacular la “necesidad de saber” del seguidor.
- Concentrarse en los resultados



- Hacer participar al trabajador en las consecuencias de la tarea para aumentar su compromiso y motivación (ídem).

Figura 7: Estilo 3 (S3): RA/TB. Participar



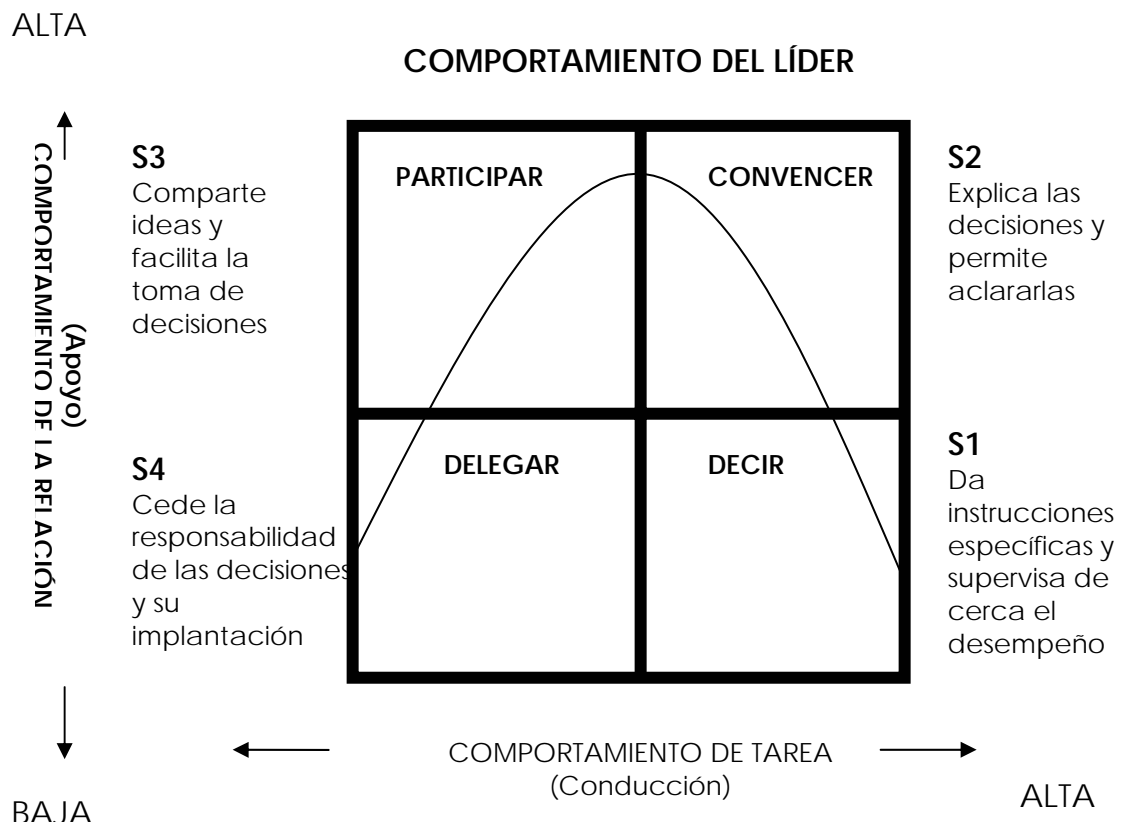
Fuente: Hersey, 1998, Cap.8, p.204.

Con lo mostrado anteriormente del estilo “*Participar*”, cabe mencionar que al lograrlo ANS inclusive puede alcanzar el nivel siguiente “*Delegar*”, estilo óptimo del Liderazgo Situacional; dónde el grupo de trabajadores ya son capaces, están dispuestos y tienen confianza puesto que se les han brindado suficientes oportunidades para practicar y sentirse cómodos sin que el líder dé instrucciones.



En la siguiente figura se muestra el modelo que ayuda a entender aun más este argumento:

FIGURA 8: Modelo del Liderazgo Situacional



Fuente: Hersey, 1998, Cap.8, p.200.



5.2 CLIENTES

5.2.1 Investigación a Clientes

Otro aspecto importante a considerar es la realización de investigaciones de mercado con la finalidad de satisfacer a sus clientes, averiguando con certeza sus preferencias con respecto a los siguientes puntos:

- Para elegir el modelo de empaque, en el diseño y colores del producto, ya que normalmente su elección se realiza de manera intuitiva y bajo la experiencia de los años anteriores; se deben de tomar en cuenta las tendencias de la moda, gustos, preferencias y necesidades de los clientes, de los potenciales y del consumidor final.
- Qué tanto como empresa se esta cumpliendo con los tiempos de entrega: si estos son cumplidos como se estipula con anterioridad y en caso contrario detectar porque suceden estos retrasos y que consecuencias causan en los clientes.
- En que estado llegan los productos a los clientes: si llegan en buenas condiciones o si cumplen con la calidad requerida y esperada, etc.
- Realizar pronósticos de la demanda de cada uno de los productos, ya que en base a ellos se puede efectuar el pronóstico de producción y con ello evitar repercusiones en escasez de ciertos productos y faltantes en otros.
- También debe contener una opción para quejas y sugerencias.

Un punto importante que resaltar, es que se debe planear el sistema de transporte en épocas de entrega de los pedidos, de tal manera que se evite el retraso y se mejore el cumplimiento de los mismos.



En el diagnóstico se detectó que los clientes no saben reconocer el valor agregado que ofrece ANS en sus productos, por lo que se considera adecuado realizar un folleto y un recuadro en el empaque, los que se haga referencia de las cualidades distintivas de la calidad del producto.

A lo que se refiere en la presente propuesta con un “pronóstico de la demanda”, es que ANS podría pedir a sus clientes, en los primeros meses del año una relación de los productos que se vendieron más y los menos. Otra opción sería realizar un pre-pedido al inicio del año el cual tuviera la opción de permitir modificaciones, pero de alguna manera saber que tan exitosos fueron los modelos durante ese año. La idea es que los clientes perciban que se están involucrando con ellos y que nazca una lealtad a la marca que no solo se base en precios bajos, si no en todo el servicio que la empresa ofrece a sus clientes.

5.2.2 Competencia

Este sector artesanal, como ya se hizo mención, se encuentra muy rivalizado, por lo que se recomienda elaborar constantes estudios relacionados con la competencia, con el propósito de estar continuamente informado de las fortalezas, debilidades y actividades de los mismos, con el fin de estar siempre un paso adelante: innovando no copiando.

Como se sabe, China es un país altamente competitivo que amenaza actualmente con penetrar en este sector. En relación a este fenómeno se propone, además de adoptar una estrategia de diferenciación, se compita teniendo productos de dos calidades, con el objetivo de cumplir con las expectativas de los clientes los que exigen mayor calidad y los que prefieren productos que estén a la par de la competencia popular.

5.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Como se mencionó anteriormente ANS casi no aplica fundamentos de Planeación Estratégica, debe actuar en contextos estratégicos y concentrar sus esfuerzos donde se



puedan obtener *ventaja competitiva, eficiencia, aumento en volumen de ventas, valor agregado, mejor posicionamiento en el mercado*, por lo que se proponen los siguientes puntos de acuerdo a lo detectado:

Establecer claramente una misión que defina la razón de existir de ANS, una visión que la dirija hacia el futuro, que sea interesante para todos los que colaboran, que se encuentre vinculada con las necesidades de los clientes, que tenga congruencia con la cultura y los objetivos específicos de la empresa y que sea difundida en toda la organización (Ver propuesta en el punto 5.1 en este mismo capítulo).

Se propone que la empresa siga una estrategia de diferenciación del producto otorgándole un valor agregado, innovando los productos, creando con ello una ventaja competitiva, logrando la satisfacción del cliente y el consumidor final, a su vez que se conceptualice el producto como *diferente* al de la competencia, ya que el ramo esferero es un sector maduro y saturado en el que todos tienen las mismas oportunidades, por lo que se debe dar algo más al cliente.

Se debe realizar una investigación de mercado y/o estudiar o analizar el mercado con la finalidad de llevar a cabo una correcta planeación estratégica que se sustente, documente y avale en la misma; además de tomar en cuenta un plan de acción detallado y documentado estableciendo las nuevas medidas que serán congruentes con los objetivos de la empresa y con la propuesta del Plan de Calidad.

- En lo referente a producción y ventas se deben efectuar preguntas a los clientes con anticipación que permitan calcular los volúmenes de venta y de producción con el propósito de contar con información adicional a la histórica que facilite y avale la elaboración de pronósticos más certeros, eficientando la calidad del resto del sistema.



-
- En la investigación de mercados también se deben incluir las preguntas indicadas que proporcionen datos sobre los gustos y preferencias de los clientes y los consumidores finales, referentes al diseño de los productos y el empaque que los contienen.
 - También se debe buscar nuevas opciones de proveedores con el objetivo de obtener mejores precios con la calidad requerida.

En la investigación de mercado es importante resaltar que la mayoría de los clientes persigue precio, por lo es adecuado que ANS indague un nicho de mercado que busque Calidad, como Comercial Mexicana, tiendas departamentales, tiendas especializadas o consumidores pertenecientes a la clase media.

Se recomienda que en base a los gastos y costos de producción y de ventas se calcule de manera certera el costo bruto del producto sumando los requerimientos fiscales y dejando un margen de utilidad el cual considere, rebajas y posibles descuentos que pueda pedir el cliente, y con este margen poder proporcionarlo y al mismo tiempo obtener un porcentaje de utilidades contemplado por la gerencia.

En el punto de Liderazgo y de Recurso Humano se mencionó que los empleados proponen diseños de los productos y que la creación de estos se hace basándose en la iniciativa de los artesanos, para lo cual se recomienda fomentar espacios para la creación y expresión de nuevas ideas, creando grupos asignados para cada paso del proceso de producción. Contribuir a la formación de capacidades invirtiendo en capital humano, aumentando la competencia profesional en todos los niveles, ampliando la competencia técnica para la solución de problemas y la toma de decisiones; reforzando las capacidades de facilitación de gestión, delegación, de escucha, de comunicación y diversificación de los individuos que llevan la delantera.



Debido al incumplimiento en las fechas de entrega, se propone realizar una agenda donde se estipule las fechas de envío y de entrega respetándolas para cada cliente; tomando en cuenta los pedidos y teniéndolos disponibles para esa fecha.

Con el fin de que los clientes y los consumidores finales aprecien la calidad y el valor del producto que ofrece ANS, se promueve la elaboración de un folleto y de un recuadro en el empaque que haga referencia sobre el valor agregado que posee el producto, dándole énfasis a las características artesanales, estimulando la preferencia de sus productos ante la competencia y respaldando el precio más elevado.

Aunque el producto que ofrece ANS sea considerado artesanal, debe buscar una planeación en el momento de la proyección de las necesidades de crecimiento en la inversión de tecnología e infraestructura. Se deben planear y realizar pronósticos de acuerdo a la investigación de mercados sobre el crecimiento de la demanda y en base a esta información poder elaborar un plan estratégico de crecimiento en la inversión de la capacidad de los almacenes y de las áreas de proceso productivo, así como de la maquinaria. Además se debe considerar la introducción de un sistema de información como los que ofrece ASPEL (punto profundizado en 5.6 de este mismo capítulo).

Los beneficios que se pueden obtener por hacer un producto diferenciado se reflejan en el incremento de utilidades y las ventas, además de que con esa calidad alcanzada puede poner la mira en la exportación futura.

5.4 RECURSOS HUMANOS

Con respecto a los clientes internos, en el diagnóstico presentado, se describen la manera en que los empleados realizan la selección de los productos de calidad en cada uno de los procesos, sin embargo, no se cuenta con una base formal, manual o algún otro tipo de documento que establezca los parámetros requeridos para la elaboración de un producto de calidad, con la mayor estandarización posible (se mencionó que es casi imposible que la



estandarización se logre en su totalidad ya que es un producto artesanal y cada pieza será diferente a otra).

En el área de recursos humanos se debe reconocer que es necesario el uso de herramientas y conocimientos adecuados para ponerse en práctica la mejora continua, por el hecho de que las personas son el recurso más importante que del dispone ANS.

Una de las herramientas para fomentar la mejora continua es la capacitación entre los empleados la cual ayudará a eliminar los errores existentes entre el personal de todas las áreas y alejará el miedo a cometer errores, sin perder el respeto. Esta capacitación o el uso de estrategias de perfeccionamiento en la elaboración y manejo de las operaciones de cada área de la organización.

Se propone procurar mantener al personal en su puesto el mayor tiempo posible, ya que la rotación constante de puestos en diferentes áreas puede provocar rezagos por el tiempo de adaptación por muy corto que pueda ser este. Otro factor es que entre mayor tiempo permanezcan en su puesto actual contarán con mayor experiencia y profesionalismo al realizar su trabajo, además de que no habrá desperdicios de materia prima por capacitación.

Debido a la carencia de control y administración, la falta de personal y capacitación, se recomienda emplear una persona más que colabore en esta área como apoyo a la gerencia, la cual cuente con conocimientos y experiencia en el manejo de paquetería de cómputo.

Se exhorta también a designar un supervisor que dirija y guíe a los maquiladores, el cual se encargue de evaluar la calidad del trabajo, con el fin de estandarizar y unificar la calidad del producto.



Se propone que la alta gerencia de la empresa se enfoque en brindar mayor sensibilidad en las necesidades de los empleados ya que esto más las políticas de administración en ocasiones han resultado en relaciones tirantes entre los trabajadores y sus subordinados (Evans y Lindsay, 2002).

- Hacerlos sentir importantes.
- Hacer que sientan que son parte de un todo y que cada uno es importante.

Para lograr lo anterior es necesario que la gerencia se capacite en el área.

5.5 PROCESOS

5.5.1 Proceso Productivo

En cuanto a los procesos, las propuestas que se exponen en el presente estudio, no se dirigirán en crear un nuevo sistema, puesto que este ya se encuentra establecido y cualquier cambio puede implicar pérdida en el valor artesanal que es característico de estos productos.

Las propuestas que se plantean serán en relación al proceso de producción las cuales están enfocadas en el aspecto de seguridad; recursos humanos y un control cuantitativo de la producción en cada área, este último se recomienda que se apoye en un sistema de cómputo, aspecto desarrollado en el punto 5.6 de este mismo Capítulo,

1. Área Administrativa:

En lo que se refiere a esta área, se identificó la inminente la necesidad de implantar un sistema informativo de cómputo del cual se especificará, más adelante. Por otro lado no se puede implantar un sistema de esta índole sin que el personal cuente con los conocimientos para ponerlo en marcha, por lo que se propone una capacitación impartida por un experto,



con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia en el control administrativo de la empresa.

2. Almacén de materia prima:

El almacén de materia prima cuenta con una bodega especial, pero en ciertas circunstancias no se tiene el control adecuado por la distribución del material, por lo que se propone la creación de un apartado en el sistema administrativo el cual cumpla con la función de registrar todo lo que hay en existencia y todo lo que se requerirá para semanas posteriores, esto evitará retrasos en la producción por esperar la mercancía solicitada de manera tardía. Por otro lado deben reordenar la logística de los materiales de manera, dentro del almacén.

3. Globo:

Se sugiere para el área de globo se utilicen una especie de argollas o aros de tamaño uniforme, hechas en un solo molde de manera uniforme, para lograr que las medidas de las esferas no varíen mucho. Actualmente ellos utilizan unos alambres torcidos con los que miden la circunferencia de la esfera.

4. Metalizado:

El personal que ensarta las esferas en las arañas corre el riesgo de que al introducirlas se ropa alguna y puedan lastimarse, por lo cual utilizan guantes que retiran cuando les parecen incómodos. A razón de lo anterior se sugiere que se conceptúen reglas estrictas de seguridad y que se hagan cumplir.

En este mismo punto se pudo denotar que no usan anteojos de seguridad, los cuales también deberían ser instalados por el alto riesgo en caso de ruptura de una esfera que llegue al área ocular de los trabajadores.



5. Pintura:

En la pintura también se hará énfasis en lo que a seguridad se refiere, debido a que se debe adoptar una postura estricta en el uso de todos los sistemas de seguridad y de desastres para la prevención de accidentes. De tal suerte que los pintores de alguna manera sean convencidos que el uso de la mascarilla para respirar a la larga será un beneficio de salud para ellos.

6. Decoración:

Esta etapa, como ya se ha mencionado con anterioridad, es una de las más importantes de todo el proceso, por ser aquí donde se le brinda la presentación final al producto; es donde se debe poner mayor énfasis en la estandarización de la calidad, a su vez es la más difícil de estandarizar y capacitar, ya que cada pieza es única por ser artesanal. Sin embargo, a pesar de los costos que implique, se debe implementar una intensa capacitación por ser de vital importancia lograr perfección en el acabado final de las esferas.

7. Corte de excedente:

El corte es otra sección donde el empleado está expuesto a que los cristales que se desprenden de la esfera puedan lastimar al personal que realiza este trabajo, para evitarlo se deben proporcionar lentes protectores, aguantas, medidas de seguridad que se deberán hacer cumplir de forma rigurosa.

8. Capuchón:

En el capuchón no se corren riesgos de alta gravedad y debido al tipo de trabajo no se requiere contar con equipo de seguridad especializado, sólo se sugiere mayor supervisión y motivación al empleado para realizar mejor y más rápida labor.



8.1 Vestido:

Sólo se requiere una constante supervisión y un estándar minucioso y estricto en la realización de esta tarea.

9. Empaque:

En esta área se cumple la función de “filtro de la calidad”, aquí se decide qué esferas se venderán como esferas de calidad y las que no. Estas últimas también cuentan con un mercado que las demanda.

Esta etapa del proceso de producción debe ser concebida por el personal como de vital importancia para toda la organización, se recomienda hacerle saber al personal encargado de la trascendencia de su trabajo, ya que un error podría significar quejas que causen desprestigio, mismo que provoque mala fama y disminución en el volumen de ventas en el peor de los casos. Puesto que ANS está posicionada como una de las empresas que cuenta con la mejor calidad, estos procesos deben ser vigilados ardua y minuciosamente.

10. Almacén de productos terminados:

La implantación de un sistema de información basado en un programa computacional eficiente, para tener un control exacto de las cantidades de producto terminado de cada modelo es la propuesta que se expone, así como el control de la logística interna en el almacén para facilitar el manejo los productos cuando se requieran.

5.5.2 Diseño de Productos

Se propone implementar un grupo o grupos encargados del diseño de los productos en las áreas como globeo, en especial en decoración, en los cuales se propongan diseños por



equipos dirigidos por el gerente, usando ideas y propuestas en relación a los resultados obtenidos en la investigación de mercados. Este tipo de actividades estimula el trabajo en equipo y la integración de los trabajadores además de fomentar el espíritu de competencia.

5.5.3 Mejora de Productos y Procesos

Para la mejora de productos y empaques se propone que los diseños se basen en los resultados que se obtengan en la investigación de mercados. En el lo que a productos se refiere también se propuso asignar grupos especiales para el desarrollo de los diseños del producto, en cada área que lo requiera.

En el caso de que la empresa crezca será necesario adquirir más y mejor maquinaria en especial en el área de metalizado, por lo que se tiene que planear cuales serán las especificaciones de esta y sobre todo el costo, para poder ahorrar para la inversión.

5.5.4 Relación con Proveedores

En este aspecto se detectó que la relación es variable dependiendo del tipo de proveedor, sin embargo se debe considerar establecer una política en la cual la empresa se comprometan a cumplir sus pagos, así como los proveedores se verán obligados a cumplir tiempos de entrega y estándares de calidad requeridos, un buen precio y además debe contar con la capacidad suficiente de en caso de crecimiento de la empresa. Esto con el objetivo que ambas partes se vean beneficiadas.

5.6 SISTEMA INFORMATIVO

Como se mencionó en el capítulo IV, ANS no lleva de manera sistemática ningún tipo de procedimiento de apoyo a la información, por lo que se propone que con los recursos disponibles esta empresa se inicie en el uso de un sistema informático que se adecue a sus



necesidades. Esta propuesta es factible ya que cuentan con una computadora que realmente no utilizan, además de conexión a Internet, este último instalado en el 2003.

Para fines de este proyecto, se realizó una breve investigación en empresas de consultoría en sistemas computacionales de la ciudad de Puebla, de las cuales, de acuerdo a la información proporcionada por ellas en precios y tipos de programas de cómputo*, se llegó a la conclusión que el sistema ASPEL es apropiado para Artesanías Navideñas Selectas.

Se considera conveniente la incorporación de Sistemas ASPEL en la parte de Sistemas de Información de ANS porque apoyan la toma de decisiones en todos los niveles de la misma, cuidando la facilidad de uso, la seguridad y confiabilidad de la información que se llegue almacenar, garantizando los más altos niveles de calidad.

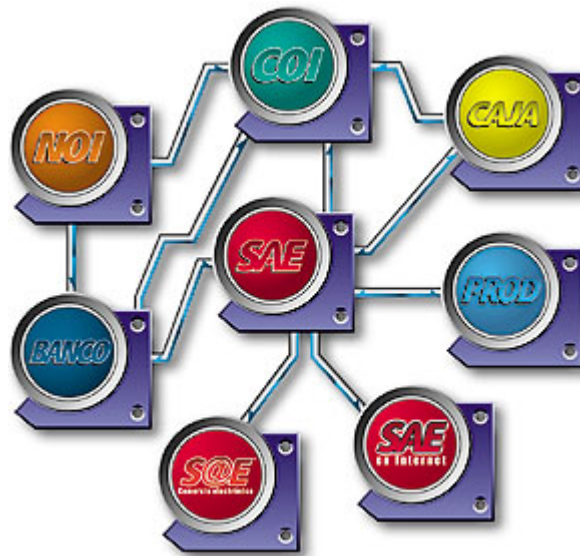
Otro aspecto favorable que ofrece ASPEL es la oportunidad de desarrollo del software acorde a las necesidades particulares, lo cual beneficia en maximizar la eficiencia de todos los procesos, buscando apoyar en el incremento de ventas y utilidades y la reducción de costos.

*Información suministrada principalmente por Sistemas Expertos S.A de C.V, ubicada en 25 sur #3075, Puebla, Pue.



Sistemas Administrativos de ASPEL

Figura 9 Sistemas Administrativos ASPEL



Fuente: www.aspel.com.mx/prdctos.html

ASPEL cuenta con una acertada clasificación de programas, enfocados en los aspectos operativos que utiliza una empresa como:

- ASPEL-SAE: Sistema Administrativo Empresarial que permite controlar el ciclo de todas las operaciones de compra-venta de la empresa en forma segura y confiable. Contiene:

Clientes y Proveedores

Dentro del catálogo de clientes y proveedores se agregaron los campos de CURP, Correo electrónico, 3 campos alfanuméricos y 3 numéricos definidos por el usuario.

Inventarios



Para el catálogo inventarios se permite definir el catálogo de esquemas de impuestos, cuenta con 3 campos alfanuméricos y 3 campos numéricos definidos por el usuario.

Facturación y Compras

Para los documentos de Venta y Compra permite definir hasta 5 tipos de Folios, los cuales pueden ser controlados por los perfiles del usuario.

Retención del IVA

Cuando en un documento se aplique un cargo por concepto de fletes, se deberá, según el usuario y el monto de retención, hacer un desglose del IVA por concepto de este cargo. En cuentas por cobrar, mostrar este cargo adicional.

Base de Datos

La base de datos para nuevas instalaciones cambia a formato Paradox ® y para anteriores se mantiene la estructura de las versiones de Aspel-SAE 2.x.

- ASPEL-NOI: Sistema de Nómina Integral que permite el control de percepciones, deducciones y declaraciones de los trabajadores, tomando en cuenta los requisitos de la legislación fiscal y laboral.

Adecuado a las condiciones 2004 de la Ley del ISR

Cálculo anual del ISR de los trabajadores

Reporte del cálculo anual del ISR

Manejo de previsión social. El sistema permite aplicar el límite a la exención a las prestaciones de previsión social establecido en el párrafo penúltimo del artículo 109 de la LISR.

Actualización del reporte de nómina y lista de raya de acuerdo al nuevo reglamento de la Ley del IMSS

Envío de Avisos Afiliatorios al IMSS por Internet



Se puede generar el envío de avisos de modificación de salarios, bajas y reingresos de trabajadores por Internet utilizando los servicios de eje comercial.

Catálogo de Trabajadores

Además del formato bmp, ahora la fotografía del trabajador puede estar en formato jpg.

Por cada trabajador se pueden definir los días no laborables, lo cual determina los días trabajados al año para los cálculos de Aguinaldos, PTU, etc.

Credenciales

Se disponen de nuevos campos para imprimir.

Se cuenta con el reverso de la credencial, el cual se puede personalizar e imprimir.

Las dimensiones de las credenciales pueden ser modificadas.

Nueva Captura de faltas

El sistema incorpora un calendario para identificar fácilmente los días e indicar las faltas de los trabajadores.

Reporte de Finiquitos

El sistema cuenta con un nuevo reporte para finiquitos llamado “Reporte anual” en el que se muestra el total de empleados finiquitados en el año.

Cierre de nómina

Opción que permite restringir los cambios a nóminas que se consideren cerradas. Muy útil para proteger la nómina de algún cambio posterior no deseado.

Acumulación de nóminas

Esta opción permite acumular los diferentes conceptos acumulados de más de una nómina. Una excelente herramienta sobre todo en cierres de ejercicio.

Eliminación de nóminas



Esta opción permite borrar periodos de nómina que se hayan generado por error, facilitando el control del administrador del sistema.

Ordenamiento de recibos

Se agrega a la emisión de recibos la posibilidad de ordenarlos bajo rubros como nombre, departamento, puesto, etc., lo que permite administrar de mejor manera los procesos relacionados con los recibos, como su entrega, archivado, etc.

- ASPEL-PROD: Sistema de Control de Producción que permite la planeación y el control de los procesos de fabricación, facilitando la administración de costos.

Observaciones en Productos Terminados y en Detalle de Productos Terminados.

Para facilitar la especificación y seguimiento de los productos terminados, en la hoja de costos se podrá asignar a cada componente del producto hasta 255 caracteres como observaciones, al igual que para el producto terminado.

Observaciones en Órdenes de Producción.

Para cada orden de producción se podrán definir observaciones, lo cual facilita el seguimiento y comunicación entre las diferentes áreas de la empresa que intervienen en el proceso productivo.

Asignación de la clave del lote y número de serie del producto terminado en ASPEL-SAE

1. Lectura de las materias primas necesarias para la fabricación
2. Registro del movimiento por la entrada del producto terminado al cierre de la orden con todas sus características, como son: existencias, clave del lote y fecha de caducidad, número de serie, costo, etc.

Insumos

Definición por insumo de clave, descripción, costo unitario, clasificación y unidad de medida.



Se pueden definir los siguientes tipos de insumo: Materia Prima, Maquinaria.

Mano de Obra y otros.

Es posible catalogarlos como gastos directos o indirectos, y dependiendo del tipo será la forma en que afecten el costo del producto terminado.

Materia Prima

Utiliza el catálogo de inventarios de ASPEL-SAE 3.0 Windows

Es posible definir para la materia prima los sustitutos que se pueden usar en caso de que exista un faltante.

Búsquedas pro clave o descripción, entre otros.

Procesos de Producción.

Catalogo de procesos para organizar las etapas de producción del producto.

Definición por proceso de clave, nombre y localización.

Es posible bloquear procesos.

Producto terminado.

Asignación de la clave del lote y fecha de caducidad, así como los números de serie al producto terminado, en el momento de su entrega, para una completa y eficiente integración con el inventario de ASPEL-SAE.

Definición de Hoja de Costos por producto terminado o subensamble. Incluye: Clave, Lote, Línea de producto, Unidad de medida, Tipo de costeo, Método de costeo estimado (Costo promedio ó Último costo), Almacén para producto terminado, Concepto de entrada a almacén, Periodicidad de planeación de la producción (Anual, semestral, trimestral, etc.).

Captura de Observaciones para cada componente y del producto terminado, para facilitar el seguimiento.



Sustitución de materia prima ó insumos en las hojas de costo de los productos terminados.

Manejo de almacén por componente.

Cálculo del costo estimado con el último costo o costo promedio de las materias primas.

Definición del periodo de producción, para formar pronósticos de fabricación de cada producto terminado.

Ordenes de producción y seguimiento

Catálogo de órdenes de producción, que incluye: Número de orden, Número de referencia, Producto a fabricar, Cantidad, Fecha de inicio y término, Prioridad, Tipo de costeo, Costo estimado, Proceso en el que se encuentra, Estado de avance, etc.

Asignación de observaciones a las órdenes de producción al momento de la captura, para una mayor especificación y eficiencia en el seguimiento.

Se pueden realizar cambios y bajas de las órdenes de producción.

Generación de órdenes manuales y automáticas.

Programación de órdenes.

Registro automático de órdenes y fabricación directa para automatizar el cierre de órdenes.

Seguimiento a las órdenes de producción.

Entrada a la fabricación.

Devoluciones de material.

Entregas parciales.

Cierre de órdenes.

Consulta de seguimiento por orden.

Reportes

Cuenta con gran variedad de reportes para emitir reportes de los catálogos, insumos, sustitutos, procesos de producción, productos



terminados con desglose y observaciones, agenda de producción y más.

Consultas

Catálogo de materiales, de insumos, procesos, sustitutos, de productos terminados, órdenes, etc.

- ASPEL-COI: Sistema de Contabilidad Integral que automatiza los procesos contables y calcula la depreciación y reevaluación de activos fijos de la empresa
- ASPEL-BANCO: Sistema diseñado para llevar un perfecto control de cualquier tipo de cuenta bancaria y todos sus movimientos, ya sea en moneda nacional o extranjera.
- ASPEL-CAJA: Sistema de Puntos de Venta diseñado para controlar la comercialización directa de productos que tradicionalmente realiza una caja registradores con la ventaja de tener actualizada la información de inventarios, ingresos, egresos, comisiones de vendedores y controles adicionales de la operación.
- ASPEL-SAE Servidor Internet: En cualquier momento y desde cualquier parte del mundo a través de este sistema se puede consultar la información administrativa de la empresa registrada en ASPEL-SAE Windows.

Información tomada de www.aspel.com.mx

De acuerdo al diagnóstico realizado, se consideró que ANS puede recurrir inicialmente en al software SAE, PROD y NOI con un valor aproximado de \$13,818 pesos (precio proporcionado por Sistema Expertos S.A de C.V), por las características y beneficios descritos anteriormente.



Cabe mencionar que si Artesanías Navideñas Selectas hace uso de este tipo de software se ayudará simplificando actividades. Quizá la gerencia puede especular que no le puede servir algunas características que ofrece el software, pero pueden ser consideradas como herramientas que pueden utilizarse a futuro, dando así un control y formación más definidos para ANS. De lo anterior, inclusive se puede pensar en una adaptación para los mercados internacionales o mejorar el lenguaje y comunicación con clientes y proveedores actuales y potenciales con exigencias que impliquen un sistema informativo más actualizado.

5.7 RESULTADOS

Los resultados que ha obtenido la empresa han sido positivos hasta ahora, ya que produce el 7% de la producción nacional, un aproximado de 654 393 cajas de esferas decorativas, que consumen en Navidad las familias mexicanas para decorar sus árboles en esta época.

Sin embargo, se espera que con la implantación de la propuesta del Plan de Calidad Total, la empresa obtenga mejores resultados en la manera de operar, ya que la mejora continua será evidente en todas las áreas.

Se eficientarán los sistemas de información, ya que las tareas se realizarán más rápido, además de que se tendrá un control exacto de la información en todas las áreas.

Las investigaciones de mercados arrojarán datos reales acerca de las necesidades y demandas de los clientes y consumidores finales, por lo que los diseños y el empaque tendrán una base real que permita complacerlos. Al conocer las necesidades del cliente y satisfacerlas podrá colocar a la empresa en la preferencia de estos.

También tendrá repercusiones positivas en la planeación de pronósticos de ventas y en base en ellas poder producir las cantidades exactas demandadas.



Lo anterior ayudará a pronosticar cantidades más certeras en los pedidos a los proveedores con ello se evitara que la materia prima ocupe espacio en el almacén, al mismo tiempo que se disminuirán los sobrantes de estos.

El almacén de productos terminados se encontrará más controlado, con ayuda del sistema de cómputo y con la planeación de la producción.

Cuando existe calidad y mejora continua en los procesos se hacen más eficientes los sistemas y con ello se puede satisfacer en mayor medida las demandas del cliente, creando con esto ventaja competitiva que de cómo resultado mayores ventas y por ende un incremento en las utilidades y reducción de costos.

Logrando lo anterior, automáticamente se presenta la necesidad de crecimiento de la empresa y con ello la necesidad de invertir en infraestructura y maquinaria. Esto también será posible pronosticarlo con la investigación de mercados.

5.8 IMPACTO SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE

Como se detectó en el diagnóstico, ANS se distingue por ser una de las únicas empresas en el municipio de Aquixtla que ofrecen empleos bien remunerados y garantizados, por lo que se sugiere que no se desapegue de esa política como organización, ya que es una forma de seguir brindando la oportunidad de tener una mejor perspectiva de vida y apoyo al sustento de las familias. Otro punto es que debe hacer más notoria su presencia en la comunidad como una empresa que apoya al municipio mediante la publicidad adecuada, para que refuerce una revaloración.

Puesto que ANS emplea un gran número de mujeres que contribuyen al gasto familiar y madres solteras, es recomendable que se cree un comité con asesoría para ayudar y apoyarlas con información y orientación y atienda los casos que se puedan dar para evitar rotación de personal.



En cuanto al impacto al medio ambiente, se debe mencionar que la empresa en estudio se encuentra ligeramente comprometida en este aspecto, a pesar de su esfuerzo en reutilizar en un 90% el papel y cartón ya que también genera residuos considerados de peligro al medio ambiente, refiriéndose a las anilinas y solventes, por lo que se sugiere que busque la asesoría de organizaciones expertas en el tema para un manejo adecuado y buscar el control de la calidad del ambiente. Se propone incluir en los valores de la empresa un compromiso organizacional en el cuidado del medio ambiente.

De acuerdo a lo que estipula la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en estos residuos se debe dar cumplimiento a Ley General de Equilibrio Ecológico, en la que se establece que se debe almacenar y disponer un final pertinente de dichos residuos, servicio que puede ser solicitado a empresas certificadas por la SEMARNAT, por lo que una opción sería implantar una tecnología y designar a un equipo que se le brinde la capacitación y vigilancia para el manejo de estos residuos, solicitando a los proveedores de pinturas y solventes fichas técnicas para el conocimiento, clasificación, reacciones con otros materiales y grado de toxicidad de éstos.

Posteriormente teniendo esta información, establecer un sistema de seguridad para el manejo de los residuos, los cuales podrán ser colocados a una profundidad adecuada en un área autorizada y controlada que no afecte más de lo permitido al sistema ecológico de la región.

La Norma Oficial Mexicana NOM-052-ECOL-1993, “establece las características de los residuos peligrosos”. En el anexo 4, tabla 3, se enuncia que las anilinas y los solventes pertenecen a la clasificación de residuos peligrosos. Según la Ley de Equilibrio ecológico en su artículo 8, “el generador de residuos peligrosos deberá:

- I. Inscribirse en un registro.
- II. Llevar una bitácora mensual sobre la generación de sus residuos peligrosos.
- III. Dar el manejo en lo previsto en las normas técnicas, ecológicas respectivas.



-
- IV. Manejar separadamente los residuos que sean compatibles en los términos de las normas técnicas ecológicas,
 - V. Envasar residuos peligrosos en recipientes que reúnan condiciones de seguridad previstas por la norma
 - VI. Identificar los residuos
 - VII. Almacenar en condiciones de seguridad
 - VIII. Transportación de los residuos en vehículos que determine la Secretaría de Comunicaciones y Transportes
 - IX. Dar el tratamiento que corresponda
 - X. Disposición final adecuada

El incumplimiento de las disposiciones arriba mencionadas acarrea sanciones económicas que van desde veinte a veinte mil salarios mínimos vigentes en el DF; así como sanciones administrativas del tipo de clausura total o parcial de la empresa generadora o el arresto hasta por 36 horas.