

CAPITULO II.

ESTUDIO PRELIMINAR

Para realizar el presente trabajo, se desarrollará un estudio preliminar aplicado al Departamento de Dibujo y Diseño Gráfico.

QUE ES EL ESTUDIO PRELIMINAR

Es el uso de técnicas científicas para detectar deficiencias o síntomas en las diferentes áreas de una empresa.

METODOLOGIA

Las fases que se van a desarrollar para lograr los objetivos del presente trabajo son:

FASE I : PRESENTACION

En esta fase se realizará una presentación general con todo el personal que labora en la empresa, y en forma especial con el Departamento de Dibujo y Diseño para identificarse y generar un ambiente de confianza, así como lograr una concientización y un involucramiento de todos, ya que con la participación desde el más alto directivo hasta el más modesto empleado, se puede obtener mucha información de gran importancia para lograr el objetivo del estudio.

Dentro de esta fase, una tarea primordial será programar una junta con el personal involucrado para que en forma detallada se le comunique el plan de trabajo, aclarar todas las cuestiones e inquietudes que tengan y eliminar esa incertidumbre que siempre está presente ante cualquier cambio.

FASE II : CAPTURA DE INFORMACION

Para el desarrollo de esta fase, se dividirá en dos partes:

Parte 01. Primeramente se realizará un análisis general de la situación organizacional de toda la empresa, con el fin de conocer todos los factores externos que pueden estar afectando y/o beneficiando al departamento analizado.

Parte 02. Para la información necesaria que se requiere en el análisis, se desarrollará un estudio cualitativo y cuantitativo de los elementos tangibles e intangibles que intervienen en el área de dibujo y diseño gráfico.

FASE III : DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.

El diagnóstico es uno de los pasos fundamentales en un proceso de mejoramiento, su importancia radica en llegar a la solución real de un problema presente desde una perspectiva preventiva, que aventaja a las medidas correctivas de urgencia, las cuales normalmente son mas costosas para la organización y de resultados con corta duración.

Esto implica, que un buen diagnóstico debe ser aquel que atienda el problema desde sus causas y no solamente sus síntomas. Para cumplir con lo escrito anteriormente, este diagnóstico comprenderá el análisis de los factores generales que afectan al flujo de trabajo del departamento. Tales como: Producción, Dirección, Organización, Planeación, Ventas y otros factores que intervengan directa e indirectamente.

Se considerará el análisis particular de los elementos específicos que integran a cada factor resultante, de tal forma que se obtendrá un esquema donde se manifiesten los siguientes puntos:

- a) Detección y localización de cada uno de los problemas o desviaciones presentes (deficiencias).
- b) Descripción detallada de las consecuencias o resultados a esperar por parte de las deficiencias.
- c) Presentación de las propuestas de mejoras o acciones a emprender para mejorar la situación actual. Reduciendo o eliminando los problemas que afectan. Sin perder de vista que algunos pueden ser oportunidades para incrementar su productividad.
- d) Descripción de los beneficios derivados de las propuestas que se expondrán y servirán para el logro de los objetivos planeados.

FASE IV : SINTESIS DE LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS Y PROPOSICION DE LAS ACCIONES A EMPRENDER.

Se exponen las deficiencias presentes y sus respectivas acciones a implantar en un orden de mayor a menor importancia, en donde su implantación dependeran de los factores : costo, tiempo y sobre todo de la decisión del director de la empresa.

FASE V : ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Descripción general del estado en que se encuentra laborando el departamento diagnosticado.

FASE VI : IMPLEMENTACION DE LOS CURSOS ALTERNOS DE ACCION APROBADOS POR LA DIRECCION.

Se exponen los cambios que realmente fueron implantados, que resultaron del diagnóstico elaborado, y representan las mejoras al desarrollo operacional del departamento de dibujo y diseño gráfico .

FASE VII : CONCLUSIONES.

FASE I : PRESENTACION

Se realizó una presentación con todo el personal de la empresa, era lógico que algunas personas se preguntaban con que objetivo sería la elaboración de un diagnóstico de las operaciones y que se podía esperar de ello. Otras personas mostraron una cierta indiferencia, mientras que el personal del área seleccionada - se mostraron muy interesados y entusiasmados, ya que esperaban muchos cambios en cuanto a las condiciones de trabajo desde hacía tiempo.

Los primeros días fueron para identificar cada parte del proceso de operaciones, dialogar con ellos y tratar de lograr una - confianza hasta un nivel donde no se fuera a perder la formalidad y seriedad del trabajo. Se comenzó a analizar la actitud - de los diseñadores gráficos ante este tipo de situaciones de estudio y se pudo identificar que poseen un mínimo de conocimientos en cuanto a las obligaciones y responsabilidades que se requieren cuando se labora en una empresa, se puede considerar - que durante su trayectoria académica superior, adquieren una - formación artística que en el medio social no se reconoce ampliamente, y por lo tanto, tienen que desempeñar su profesión que bastante les costó, de una forma que no ponen de manifiesto todas sus capacidades, limitándose su desarrollo a sólo una parte que básicamente es complementado por herramientas auxiliares como las computadoras.

RESULTADOS DE LA FASE I

Al cabo de una semana aproximadamente, ya se había logrado el - objetivo de la primera fase. Esto indicaba un gran avance para poder pasar a la fase dos y el resultado se comprobó porque manifestaban confianza y seguridad por parte del personal de la - empresa en general y sobre todo con los diseñadores gráficos. Para comprobar lo anterior se aplicó un cuestionario donde se realizaba un análisis y evaluación de actividades desarrolladas

por ellos mismos, se obtuvo una respuesta positiva. Esta evaluación proporcionó mucha información de la que se requería para el análisis organizacional de toda la empresa.

El cuestionario consistía en calificar de 000 a 100, en base a sus capacidades, distintos parámetros aplicados a ciertos trabajos que se consideran en forma general son los más elaborados. Los parámetros son los siguientes:

- * DISEÑO GRAFICO
- * CREATIVIDAD
- * INVESTIGACION
- * HABILIDAD - DESTREZA (COMPUTADORA)
- * ESFUERZO - EMPEÑO
- * CALIDAD
- * CONOCIMIENTOS ACADEMICOS
- * CONDICIONES DE OPERACION
- * CUMPLIMIENTOS DE REQUISITOS PRECEDENTES A LA OPERACION

Otra parte del cuestionario, era estimar las cantidades para determinar el tiempo de horas - hombre, y horas - máquina para los trabajos descritos, así como el costo de producción asociado.

Se anexó una parte para que describieran sus observaciones con respecto a lo cuestionado y denotaran cualquier inquietud que quisieran manifestar como inconformidad.

En base a sus aportaciones y lo que se detectó, se logró obtener la información que se encuentra descrita a continuación.

ANALISIS Y EVALUACION DE ACTIVIDADES

AREA DE ESTUDIO: DISEÑO GRAFICO

EMPRESA: ERA COMUNICACION M

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	0 1	0 2	0 3	0 4	0 5	0 6	0 7	0 8	0 9	1 0	1 1	1 2
PAPELERIA BASICA												
TARJETAS DE PRESENTACION												
DIPLOMAS												
PAPELERIA DE ADMINISTRACION												
ORIGINAL MECANICO												
INVITACIONES												
BOCETOS-LOGOTI												
PORTADAS												
VOLANTES												
FOLLETOS												
ETIQUETAS												
CARTELES												
ANUNCIO-PRENSA												
ANUNCIO-REVISTA												
ORIGINALES												
CATALOGOS												
SOBRES - HOJAS MEMBRETADAS												

DESCRIPCION DE LOS PARAMETROS DE EVALUACION :

- 01.....DISEÑO
- 02.....CREATIVIDAD
- 03.....INVESTIGACION
- 04.....HABILIDAD-DESTREZA
- 05.....ESFUERZO-EMPEÑO
- 06.....CALIDAD
- 07.....CONOCIMIENTOS
- 08.....CONDICIONES DE OPERACION
- 09.....CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS
PRECEDENTES A LA OPERACION
- 10.....TIEMPO: HORAS - HOMBRE
- 11.....TIEMPO: HORAS - MAQUINA
- 12.....COSTO : \$ U.M. / PRODUCTO.

OBSERVACIONES GENERALES :

ANALISIS Y EVALUACION DE ACTIVIDADES

AREA DE ESTUDIO: DISENO GRAFICO

EMPRESA: ERA COMUNICACION M

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	0 1	0 2	0 3	0 4	0 5	0 6	0 7	0 8	0 9	1 0	1 1	1 2
PAPELERIA BASICA	60	70	30	80	90	100	100	30	30	MIN: 15 20 MAX: 15 20 7:20 35		
TARJETAS DE PRESENTACION	COMUN. SIN.}											
DIPLOMAS	20	70	10	10	100	100	80	40	100	30 MIN 7 MIN		
PAPELERIA DE ADMINISTRACION	100	100	100	100	90	100	100	80	80	30 MIN 50 MIN		
ORIGINAL MECANICO	ATRAS											
INVITACIONES	100	100	100	100	100	100	100	80	70	2 HRS 1 HR		
BOCETOS-LOGOTI	ATRAS											
PORTADAS	100	100	90	100	100	100	80	70	80	3 DIAS 1 DIA		
VOLANTES	80	70	80	80	70	100	80	80	90	20 MIN 30 MIN		
FOLLETOS	100	90	100	100	100	100	90	70	60	MIN: 15 20 MAX: 4 HRS		
ETIQUETAS	100	100	90	100	100	100	90	80	70	3 DIAS 1 DIA		
CARTELES	100	100	100	100	100	100	90	50	90	5 DIAS 6 HRS		
ANUNCIO-PRENSA	100	100	80	100	90	100	90	70	70	2 DIAS 3 HRS		
ANUNCIO-REVISTA	100	100	90	100	90	100	90	80	70	2 DIAS 3 HRS		
ORIGINALES	-----											
CATALOGOS	80	90	100	100	90	100	90	80	60	3 DIAS 7 HRS		
SOBRES - HOJAS MEMBRETADAS	-----											

ANALISIS Y EVALUACION DE ACTIVIDADES

EMPRESA : E R A COMUNICACION MODULAR
 AREA : DISEÑO GRAFICO

FECHA: FEBRERO/1992

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

PREBOCETO	100	100	100	100	100	20	100	70	70	5 DIAS 0
BOCETO BORR.	100	100	80	100	100	40	100	80	80	3 DIAS 0
BOCETO FINO	100	100	80	100	100	100	100	80	90	2 DIAS 1/2
DUMMY'S	100	100	80	100	100	200	100	80	100	3 DIAS 6 HRS
ORIG NEC.	100	100	80	100	100	100	100	80	100	1 DIA 2 HRS

DESCRIPCION DE LOS PARAMETROS DE EVALUACION :

- 01.....DISEÑO
- 02.....CREATIVIDAD
- 03.....INVESTIGACION
- 04.....HABILIDAD-DESTREZA
- 05.....ESFUERZO-EMPENO
- 06.....CALIDAD
- 07.....CONOCIMIENTOS
- 08.....CONDICIONES DE OPERACION
- 09.....CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS
PRECEDENTES A LA OPERACION
- 10.....TIEMPO: HORAS - HOMBRE
- 11.....TIEMPO: HORAS - MAQUINA
- 12.....COSTO : \$ U.M./ PRODUCTO.

OBSERVACIONES GENERALES :

PIENSO QUE EL PRECIO POR LOS TRABAJOS ES MUY BAJO
Y A LOS VENEDORES NO LES IMPORTA PASAR SOBRE EL
DIRECTOR DE ARTE. LA ADMINISTRACION ES UNA INCOGNITA,
NO SABEMOS QUE COBRAN NI COMO COBRAN, Y LO QUE NOS
PAGAN NO ES "CONVINCENTE". LAS COMISIONES NADA MAS
SON DE PALABRA, NO SE VE NADA CLARO Y EL ADMINISTRADOR
NUNCA VIENE. Y MUY IMPORTANTE : CUANDO ALGUO
SE ENOJA, SE DESQUITA CON TODO EL QUE SE LE PONE
ENFRENTE.
LA INFORMACION QUE NOS DAN PARA HACER UN TRABAJO
CAMBIA DE PERSONA A PERSONA O SEA UN REBAJO Y
LUEGO TE DICEN QUE POR QUE TANTO TIEMPO EN UN
TRABAJO. QUIEN LOS ENTIENDE

FASE II : CAPTURA DE INFORMACION (PARTE 01)

Descripción de la información recopilada de la situación organizacional de toda la empresa. Gran parte de este resumen se obtuvo de los comentarios del mismo personal y de las conclusiones proporcionadas por bases teóricas administrativas.

Con esto se logró una identificación laboral de cada una de las partes que integran a la empresa y así se adquirió más acercamiento con el personal involucrado. Además de que constituye una gran base de conocimientos para la elaboración del diagnóstico del área de dibujo y diseño gráfico.

RESULTADOS DE LA FASE II (PARTE 01)

Se logró sintetizar la información que se expone a continuación:

- No está organizado el departamento de Ventas
- No está definido el departamento de Agencia de Publicidad
- No está organizado el departamento de Diseño
- No existe un jefe o supervisor contable (posiblemente no se requiera), no existe departamento de contabilidad.
- No existe departamento de Recursos Humanos
- En imprenta no están agrupadas las funciones de operaciones similares, bajo un solo jefe; agrupar a los fotomec. bajo las órdenes de un jefe; agrupar a los prensistas bajo las órdenes de un jefe; agrupar a los operadores de acabado bajo las órdenes de un sólo jefe.
- No se han asignado por escrito las obligaciones y autoridad de cada persona. Por lo tanto el personal no sabe exactamente que se espera de ellos, que problemas tienen y cómo deben resolverlos.

FASE II : CAPTURA DE INFORMACION (PARTE 02)

**ANALISIS DE LA INFORMACION DE LOS REPORTES DE PRODUCCION COM-
PRENDIDOS DE DICIEMBRE DE 1991 A ABRIL DE 1992**

El presente análisis fué con el fin de determinar estadística-
mente las diferencias económicas que existen entre lo que supo-
ne el departamento de dibujo y diseño gráfico con respecto a la
administración en relación a las cotizaciones de trábajos.

Además se logró determinar los porcentajes de las comisiones -
que se encuentran pendientes de otorgarles a los empleados del
área de diseño y que se han venido acumulando mensualmente, en
donde la dirección argumenta que no se les proporciona por la
razón de que no se alcanzó el punto de equilibrio y por lo tan-
to no se obtuvieron utilidades, por lo que los diseñadores se
sienten indefensos ya que no tienen conocimientos básicos de -
finanzas.

REPORTE DE PRODUCCION DE DICIEMBRE											COMISIONES					
No	FECHA	FECHA	TRABAJO	CLIENTE	DNR	%	MIN	\$ PROD.	\$ FINAL	FACT	CAÑEZ	PICH.	TORRES	ESVE	GABY	
- 21	Nov	01	Dec	TARJETA DE NAVIDAD	GNO. EDO.	TG	91	780	1,170,000	50,000	3318	500	0	4,500	0	
- 30	Nov	02	Dec	INVENTAR. SMNAL. GASES	FORD	E	100	270	405,000	170,000	3334	0	0	17,000	0	
- 03	Dec	03	Dec	INVIT/BOLETO	CANIRAC	E	100	210	315,000	Regalo	N	0	0	0	0	
- 04	Dec	04	Dec	AGENDA GIRA No. 7	GNO. EDO.	E	100	900	1,335,000	875,000	3285	0	0	87,500	0	
- 05	Dec	05	Dec	BOCETOS PAPELERIA	GNO. EDO.	G	100	90	135,000	65,000	3277	0	0	0	6,500	
- 05	Dec	05	Dec	AGENDA GIRA No. 8	GNO. EDO.	E	100	540	810,000	175,000	3303	0	0	17,500	0	
- 18	Sep	06	Dec	LOCALIZ. AREAS CUADROS	FORD	CE	82	3,840	5,760,000	980,000	3350	78,400	0	0	19,600	
- 07	Dec	07	Dec	GAFETES	UNISON	G	100	40	60,000	Regalo	N	0	0	0	0	
- 09	Dec	11	Dec	REV. MEJ. CONT. Vol. 1 No 10	PRODEN	TC	91	2,520	2,573,000	1,000,000	3324	10,000	0	90,000	0	
- 11	Dec	11	Dec	T.P. (10 PERSONAS)	FORD	P	100	120	180,000	120,000	3322	0	12,000	0	0	
- 07	Dec	09	Dec	CALENDARIO (CORREC)	CESUES	E	100	55	82,500	82,500	3295	0	0	8,250	0	
- 21	Nov	03	Dec	PROY. SERVIDOR PUB.	GOB. EDO.	T	100	1,260	1,890,000	1,500,000	3283	0	0	150,000	0	
- 14	Nov	09	Dec	REV. VINCULACION No. 19	CESUES	T	100	2,280	2,160,000	1,500,000	3371	0	0	150,000	0	
- 29	Nov	03	Dec	LISTA DE PRECIOS (DIC.)	DICOM	T	100	330	450,000	450,000	3270	0	0	45,000	0	
- 10	Dec	14	Dec	LISTA DE PRECIOS (ENE)	DICOM	C	100	540	648,000	486,000	3325	48,600	0	0	0	
- 11	Dec	11	Dec	T.P. BELT, URMOLIN ORNEL	GNO. EDO.	C	100	120	180,000	70,000	3302	7,000	0	0	0	
- 11	Dec	11	Dec	ORDEN DE COMPRA	RANCHO GPE.	G	100	15	22,500	22,500	3306	0	0	0	2,250	
- 10	Dec	11	Dec	ORD. COMPRA CAMP Sn FCO	ALEJ. TAPIA	G	100	35	52,500	50,000	3305	0	0	0	5,000	
- 11	Dec	11	Dec	ETIQ. NUMEROS	NUTRICARNES	C	100	60	90,000	90,000	3346	9,000	0	0	0	
- 12	Dec	12	Dec	PAP. SILVIA de BELTRON	GNO. EDO.	E	100	420	630,000	630,000	T	0	0	0	63,000	
- 12	Dec	12	Dec	CARTA ANUARIO	MEZORO	E	100	30	45,000	90,000	3381	0	0	0	9,000	
- 12	Dec	12	Dec	T.P. NAVIDAD (PASE FORD)	FORD	C	100	80	120,000	Regalo	N	0	0	0	0	
- Dec	Dec			PROYECTO GOBIERNO	GNO. EDO.	TPC	333	5,333								
							19,838	19,119,500	8,406,000		\$153,500	\$12,000	\$439,500	\$221,850	\$13,750	
TOTAL PRODUCCION								\$19,119,500				TOTAL COMISIONES			\$840,600	
TOTAL FACTURADO								\$8,406,000								

REPORTE DE PRODUCCION DE ENERO											COMISIONES					
No	FECHA	FECHA	TRABAJO	CLIENTE	DNR	%	MIN	\$ PROD.	\$ FINAL	FACT	CAÑEZ	PICHARD	TORRES	ESVE	GABY	
- 09	Jan	11	Jan	REV. INDUSTRIA AL DIA	CANACINTRA	CG	82	1,230	1,311,000	900,000	N	72,000	0	0	18,000	
- 23	Dec	06	Jan	REV. MEJ. CONT. Vol. 1 No 11	PRODEN	EC	91	2,340	2,316,000	1,000,000	3359	10,000	0	0	90,000	
- 17	Dec	07	Jan	ETIQ. DE INCENDIO	FORD	C	100	960	1,440,000	980,000	3350	98,000	0	0	0	
- 03	Jan	03	Jan	SELLO "REL. INDIAIALES"	FORD	G	100	20	30,000	30,000	3321	0	0	0	3,000	
- 10	Jan	10	Jan	ETIQ. JAMON HOLANDES	NUTRICARNES	C	100	60	90,000	90,000	3332	9,000	0	0	0	
- 16	Jan	20	Jan	PAP. "DESP GOBERN"	GNO. EDO.	E	100	180	270,000	205,000	3333	0	0	0	20,500	
- 20	Jan	20	Jan	ROT. DE DIPLOMAS	CESUES	E	100	50	75,000	50,000	3333	0	0	0	5,000	
- 21	Jan	24	Jan	T.P. PATRONATO 4 CARR	PATR. 4 C.	EP	64	270	405,000	P	P					
- 20	Jan	27	Jan	T.P.	C. CABRERA	EG	82	155	232,500	112,000	3364	0	0	0	8,960	
- 28	Jan	28	Jan	ROTULACION DE DIPLOMAS	FORD	E	100	270	405,000	320,000	3387	0	0	0	32,000	
- 28	Jan	28	Jan	ROTULACION DE DIPLOMAS	CESUES	E	100	20	30,000	30,000	3362	0	0	0	3,000	
- 29	Jan	29	Jan	BITACORA SUB-ESTACION	FORD	C	100	90	135,000	170,000	3434	17,000	0	0	0	
- Jan	Jan			PROYECTO GOBIERNO	GNO. EDO.	TPC	333	5,333								
							10,978	6,733,000	3,887,000		\$206,000	\$0	\$0	\$159,460	\$23,240	
TOTAL PRODUCCION								\$6,733,000				TOTAL COMISIONES			\$388,700	
TOTAL FACTURADO								\$3,887,000								

REPORTE DE PRODUCCION DE FEBRERO										COMISIONES					
No	FECHA	FECHA	TRABAJO	CLIENTE	DNR	%	MIN	\$ PROD.	\$ FINAL	FACT	CAÑEZ	PICHARDO	TORRES	ESVE	GABY
-	03 Feb	11 Feb	REV. MEJ. CONT. Vol. 1 No.12	PRODEN	E	100	1.800	1.800.000	1.000.000	3405	0	0	0	100.000	0
-	03 Feb	07 Feb	MANUAL DEL SUPERVISOR	FORD	C	100	1.080	1.025.000	1.000.000	3391	100.000	0	0	0	0
-	03 Feb	04 Feb	LISTA DE PRECIOS (FEB)	DICOM	T	100	520	747.000	648.000	3380	64.800	0	0	0	0
-	04 Feb	13 Feb	ANUNCIO SWISS	SWISS	G	100	480	840.000	550.000	3392	0	0	0	0	55.000
-	12 Feb	24 Feb	FORMA "CABINA ESMALTE"	FORD	G	100	240	360.000	170.000	3437	0	0	0	0	17.000
-	12 Feb	13 Feb	ORIGINAL "EXTINTOR"	FC-D	P	100	120	180.000	115.000	3399	0	11.500	0	0	0
-	12 Feb	13 Feb	ORIG. "ALARMA INCEND"	FORD	C	100	170	255.000	200.000	3398	20.000	0	0	0	0
-	12 Feb	18 Feb	LOGO.PAPELERIA	APYZAN	CP	91	420	630.000	800.000	3377	72.000	8.000	0	0	0
-	10 Feb	17 Feb	REV. INDUSTRIA AL DIA	CANACINTRA	CP	82	2.340	2.541.000	900.000	N	72.000	18.000	0	0	0
-	12 Feb	15 Feb	ANUNCIO	GONZALEZ R.	P	100	240	270.000	270.000	3419	0	27.000	0	0	0
-	14 Feb	20 Feb	FORMA "CONT. MANTENIM."	FORD	P	100	240	270.000	180.000	3424	0	18.000	0	0	0
-	17 Feb	24 Feb	INV. ROSALBA ENRO	ROSA ENRIQ.	G	100	60	90.000	Regalo	N	0	0	0	0	0
-	13 Feb	22 Feb	FOLLETO	IMSS	G	100	240	360.000	360.000	3370	0	0	0	0	36.000
-	17 Feb	17 Feb	CALENDARIO 1992	FORD	T	100	150	225.000	225.000	3395	0	0	22.500	0	0
-	21 Feb	25 Feb	CALENDARIO 1993 Y 1994	FORD	P	100	330	495.000	360.000	3425	0	36.000	0	0	0
-	18 Feb	19 Feb	T.P.	LANCER	G	100	25	37.500	37.500	3421	0	0	0	0	3.750
-	19 Feb	20 Feb	MONOGRAMAS DISO	ELED. CORDOV	C	100	60	90.000	90.000	3397	9.000	0	0	0	0
-	18 Feb	18 Feb	FORMS. DE REGISTRO CIVIL	GNO. EDO	C	100	390	585.000	567.000	T	56.700	0	0	0	0
-	18 Feb	18 Feb	T.P.	LEON MAYORA	G	100	25	37.500	Regalo	N	0	0	0	0	0
-	19 Feb	19 Feb	CONVOCATORIA	CANAGRAF	P	100	120	180.000		N	0	0	0	0	0
-	19 Feb	25 Feb	PLACAS CHIMENEA	FORD	P	100	420	630.000	630.000	3427	0	63.000	0	0	0
-	20 Feb	28 Feb	T.P.	DR. B. SOTO	T	100	35	45.000	Regalo	N	0	0	0	0	0
-	21 Feb	21 Feb	H.M.	LF CONSTRUCT	P	100	35	52.000	15.000	3428	0	1.500	0	0	0
-	28 Feb	29 Feb	T.P. PERSONIFS/AGRADEC	GNO. EDO	P	100	360	540.000	160.000	3465	0	16.000	0	0	0
-	13 Feb	28 Feb	DISEÑO LOGO "C. DE RES"	LANCER	T	100	990	1.845.000	3.225.000	3449	0	0	322.500	0	0
-	Nov/Dic	Ene/Feb	PROYECTO GOBIERNO	GNO. EDO.	TPC	333	5.333	31.999.500	32.856.000	3404	1.095.533	1.095.533	1.095.533	0	0
-	Feb	Feb	PROYECTO GOBIERNO	GNO. EDO.	TPC	333	5.333								
							16.223	46.177.000	44.368.500		\$1.490.033	\$1.294.533	\$1.440.533	\$100.000	\$111.750
TOTAL PRODUCCION								\$:	46.177.000		TOTAL COMISIONES			\$:	4.438.850
TOTAL FACTURADO								\$:	44.368.500						

REPORTE DE PRODUCCION DE MARZO										COMISIONES					
No	FECHA	FECHA	TRABAJO	CUENTE	DNI	%	MIN	\$ PROD.	\$ FINAL	FACT	CANEZ	PICHARD	TOPRES		
- 14	Feb	20	Mar	ETIQS. MACHACAC. SECA	LANCER	CT	73	1,420	2,130,000	980,000	3492	68,600	0	29,400	
- 18	Feb	27	Apr	LOGOTIPO PROURBE	GNO. DEL EDO.	T	100	720	1,300,000	7,000,000	3570	0	0	700,000	
25	03	Feb	12	Mar	ORIGINAL CAJA LANCER	LANCER	C	100	720	1,080,000	693,000	3390	69,300	0	0
- 18	Mar	24	Me	REDISEÑO CAJA LANCER	LANCER	C	100	300	450,000	358,000	3485	35,600	0	0	
- 17	Feb	24	Mar	GAF./CRED. CRED. DE FUNC.	GNO. EDO.	P	100	1,350	2,025,000	400,000	T	0	40,000	0	
- 19	Feb	17	Mar	ORIG. PORT. CATAL ANCHO	JUMBOLON	C	100	1,100	1,665,000	360,000	3481	36,000	0	0	
01	21	Feb	16	Mar	PLACA "AREA DE PINTURA"	FORD	P	100	60	90,000	105,000	3493	0	10,500	0
19	24	Feb	16	Mar	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	HIES	CT	82	1,620	1,620,000	598,500	3532	47,840	0	12,010
03	26	Feb	07	Mar	T.P.	FORD	C	100	150	225,000	117,000	3470	11,700	0	0
- 27	Feb	07	Mar	ETIQ. REPARACION HERR.	FORD	T	100	60	180,000	165,000	3490	0	0	16,500	
- 02	Mar	02	Mar	FORM. MOV. PIÑAS Y PALET.	PICSA	P	100	40	60,000	52,500	3439	0	5,250	0	
- 02	Mar	03	Mar	LISTA DE PRECIOS (MARZO)	DICOM	C	100	210	435,000	180,000	3438	18,000	0	0	
- 02	Mar	04	Mar	T.P.	CESUES	P	100	60	90,000	Regalo	N	0	0	0	
08	03	Mar	09	Mar	REV. MEJ. CONT. Vol. 2 No 1	PRODEN	TC	82	2,640	3,120,000	1,000,000	3459	20,000	0	80,000
- 04	Mar	04	Mar	DIPLOMA "GENERACION"	CESUES	P	100	45	67,500	67,500	3482	0	6,750	0	
- 04	Mar	04	Mar	ANUNCIO "IMPRESORES"	CANAGRAF	P	100	35	52,500		N	0	0	0	
- 04	Mar	05	Mar	ORIGINAL FOLDER	AQUAMAR	P	100	300	450,000	450,000	3448	0	45,000	0	
- 04	Mar	09	Mar	F. CONT.GAST. DEPOSITO	LF CONSTRUCT.	PC	73	110	165,000	80,000	3464	2,400	5,600	0	
02	06	Mar	12	Mar	POSTER BALLETT FOLKLOR	CASA FRANCISC	P	100	450	675,000	630,000	3447	0	63,000	0
- 07	Mar	07	Mar	TITULO (30X40)	CESUES	P	100	240	360,000	360,000	3482	0	36,000	0	
12	04	Mar	18	Mar	INVITS. NAVHILLO.S.L.R.C.	CESUES	C	100	870	1,305,000	1,282,500	3503	128,250	0	0
- 11	Mar	11	Mar	ANUNCIO (BOCETOS COLOR)	UNOCAL	P	100	25	37,500	37,500	3588	0	3,750	0	
07	11	Mar	11	Mar	SELLOS RETEN./DEP CUEN.	FORD	P	100	15	22,500	22,500	3474	0	2,250	0
14	12	Mar	24	Mar	CERTIFICADOS (3 DIFERENT)	CESUES	C	100	420	630,000	420,000	3502	42,000	0	0
18	13	Mar	18	Mar	PAP. SEC. GRAL. DE IMAG.	GNO. EDO.	P	100	840	1,260,000	400,000	T	0	40,000	0
22	16	Mar	18	Mar	REC. HONOR./2 T.P.	NORMA TAPIA	P	100	35	52,500	135,000	3544	0	13,500	0
26	18	Mar	19	Mar	ETIQ. DPTO. DE PINTURA	FORD	P	100	15	22,500	45,000	3489	0	4,500	0
20	18	Mar	18	Mar	ORIG. "PALABRA PROGRESO"	FORD	T	100	150	225,000	Regalo	N	0	0	0
27	18	Mar	19	Mar	SELLO "PINTURA"	FORD	P	100	10	15,000	15,000	N	0	1,500	0
30	20	Mar	25	Mar	ORIG. LOGO Q1/HOJA INVIT.	FORD	T	100	270	405,000	337,500	3495	0	0	33,750
38	27	Mar	27	Mar	ORIG. INTERIORES Q1	FORD	P	100	60	90,000	165,000	3488	0	16,500	0
34	24	Mar	27	Mar	ORIG. PORT. DIRECT. FUNCS. GNO EDO.	TP	73	120	180,000	25,000	3496	750	0	1,750	
37	26	Mar	26	Mar	T.P. RELACIONES PUBLICAS	GNO EDO	T	100	30	45,000	25,000	3496	0	0	2,500
46	30	Mar	30	Mar	H.M. CAPISSA	CAPISSA	T	100	70	105,000					
							13,140	20,635,000	16,504,500		\$480,440	\$294,100	\$875,910		
							TOTAL PRODUCCION	\$	20,635,000		TOTAL COMISIONES	\$	1,650,450		
							TOTAL FACTURADO	\$	16,504,500						

REPORTÉ DE PRODUCCION DE ABRIL										COMISIONES				
No.	FECHA	FECHA	TRABAJO	CLIENTE	DIF	%	MIN	\$ PROD.	\$ FINAL	FACT	CAÑEZ	PICHARD	VAZQUEZ	TORRES
23	19	27	Mar. PAPELERIA BASICA	FCO GARCIA	P	100	40	60,000	Regalo	N	0	0	0	0
24	14	30	Mar. PROY. POSTER/FOLLETO	KUNKAAK	TPC	622	870	1,575,000		N	0	0	0	0
28	20	28	Mar. LIBRO "JUB. SACERDOTAL"	ROB. AMEZQUITI	T	100	2,100	1,890,000	1,500,000	3561	0	0	0	150,000
29	20	28	Mar. PAP. "CENTRO CAPACITAC"	GNO. EDO.	CP	73	285	427,500		P				0
31	23	25	Mar. 2 LAMINAS "DESCARGA"	FORD	P	100	360	540,000	160,000	3553	0	16,000	0	0
54	23	08	Mar. BOLETIN CLINICO	HIES	CP	91	2,580	2,322,000	1,500,000	3529	135,000	15,000	0	0
33	25	28	Mar. PORT. AGENDA DE GIRAS	GNO. EDO.	PT	91	310	519,000		P	0			0
35	26	31	Mar. T.P. (8 PERSONAS)	FORD	P	100	40	60,000	30,000	3519	0	3,000	0	0
36	27	27	Mar. FORM "REP. FALLA EQUIPO"	FORD	P	100	60	90,000	90,000	3499	0	9,000	0	0
41	30	30	Mar. ETIQ. "CANADA"	FORD	C	100	20	30,000	30,000	3516	3,000	0	0	0
43	30	08	Mar. T.P. (8 PERSONAS)	CARPLASTIC	CP	91	125	187,500	187,500	3545	16,875	1,875	0	0
45	30	01	Mar. FORM "CONTROL CHART"	FORD	P	100	135	202,500	202,500	3505	0	20,250	0	0
42	31	24	Mar. DISEÑO LOGO CENTRO CAP.	GNO. EDO.	C	100	900	1,650,000	1,000,000	N	100,000	0	0	0
04	01	01	Apr. ORIG. ESCUDO CD. HILLO	CESUES	V	100	270	405,000	360,000	3515	0	0	36,000	0
05	02	01	Apr. CATALOGO (INTERIORES)	JUMBOLON	T	100	1,500	1,350,000		P	0	0	0	0
40	01	01	Apr. INVITACION BODA	CONSUELO/ADA	P	100	25	37,500		Regalo	N	0	0	0
48	01	01	Apr. T.P. MEMOS	FORD	P	100	25	37,500	30,000	3513	0	3,000	0	0
49	02	02	Apr. NUMEROS (MAYO-JUNIO)	NUTRICARNES	C	100	50	75,000	75,000	3541	7,500	0	0	0
50	02	02	Apr. ETIQ. PASTEL PIMIENTO	NUTRICARNES	V	100	30	45,000	45,000	3540	0	0	4,500	0
51	02	20	Apr. REV. INDUSTRIA AL DIA	CANACINTRA	C	100	900	810,000	900,000	3564	90,000	0	0	0
52	02	10	Apr. REV. MEJ. CONT. Vol 2 No 2	PRODEN	TV	82	1,920	2,064,000	1,000,000	3527	0	0	20,000	80,000
53	03	07	Apr. DIPLOMA	AQUAMAR	VP	64	120	180,000		P	0			0
55	06	08	Apr. DISEÑO LOGOTIPO REVISTA	REV HERMOSILL	V	100	300	570,000	450,000	3560	0	0	45,000	0
57	07	07	Apr. BOCETOS INTERIORES REV.	REV HERMOSILL	V	100	90	135,000	315,000	3560	0	0	31,500	0
58	08	08	Apr. LISTA DE PRECIOS (ABR)	DICOM	VC	64	490	817,500	200,000	3526	8,000	0	12,000	0
59	08	08	Apr. FACT./REC. HONORARIOS	GRDO. CASTRO	V	100	125	187,500	80,000	3530	0	0	8,000	0
50	08	14	Apr. ETIQ. "MONTACARGA"	FORD	C	100	50	75,000	75,000	3542	7,500	0	0	0
61	09	22	Apr. DIPLOM. MED. ORO/PLATA	GNO. EDO.	P	100	300	450,000	450,000	3535	0	45,000	0	0
62	20	21	Apr. INVIT. XV AÑOS	OSCAR MORALE	P	100	90	135,000		Regalo	N	0	0	0
64	21	21	Apr. SELLO "RECIBIDO" (PINT)	FORD	P	100	30	45,000	45,000	3546	0	4,500	0	0
55	21	22	Apr. MEMOS (2 TAMAÑOS)	FORD	C	100	35	52,500	67,500	3567	6,750	0	0	0
66	21	27	Apr. T.P. (4 PERSONAS)	FORD	C	100	50	75,000	30,000	3595	3,000	0	0	0
67	22	22	Apr. FORM. "GRAFICA CONTROL"	FORD	V	100	210	300,000	190,000	3551	0	0	19,000	0
69	23	24	Apr. DIP. GAF/PORT. CONG. ABOG.	C. CABRERA	PC	64	315	472,500	472,500	3539	28,350	18,900	0	0
70	25	27	Apr. LAM. "INSTR. DE LUBRIC."	FORD	P	100	240	360,000		P	0			0
71	25	27	Apr. MENU POSTRES SWISS H.	GASTR. BERNI	P	100	100	150,000	150,000	3603	0	15,000	0	0
72	27	28	Apr. DIB. LOGO LACOGRAF	LACOGRAF	V	100	105	157,500	45,000	3580	0	0	4,500	0
75	29	29	Apr. ANUNS. COM. AUTOMOTRIZ	COM. AUTOMOTRIZ	VC	73	240	420,000		P				0
77	29	28	Apr. ORIGINAL ETIQUETA AKB	AKB	P	100	450	675,000	350,000	3549	0	35,000	0	0
74	29	28	Apr. INVITACION CONEPO	CONEPO	V	100	140	210,000	210,000	3548	0	0	21,000	0
								16,125	19,845,000	10,210,000	\$402,975	\$186,525	\$201,500	\$230,000
TOTAL PRODUCCION								\$19,845,000			TOTAL COMISIONES		\$1,021,000	
TOTAL FACTURACION								\$10,210,000						

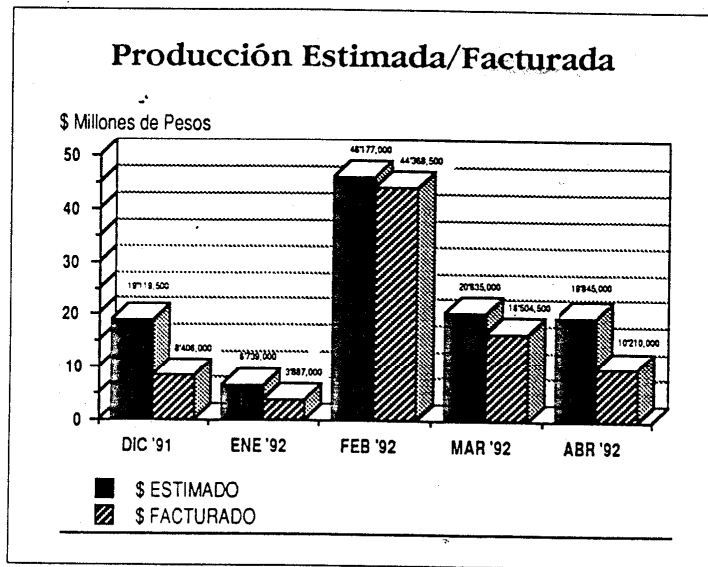


FIGURA N° 04

En la presente gráfica, podemos apreciar mediante un análisis cuantitativo la diferenciación existente entre las cotizaciones facturadas, que son las que se les proporcionan a los clientes con respecto a las cotizaciones que el departamento de dibujo y diseño gráfico obtiene a partir de sus estimaciones en cuanto al tiempo que se le invirtió realmente en cada trabajo realizado. Incluye el tiempo operacional, materia prima directa pero desconoce el costo de producción unitario.

Como se puede apreciar las diferencias son muy notables, esta es una de las causas principales por la cual el departamento se encuentra en la situación descrita.

1.- "Muchas horas de más en la producción del trabajo", es decir, por ejemplo: Un trabajo que se calculó para tres horas por parte del director se produce en cinco horas, debido a que el diseñador gráfico presenta falta de capacitación, inexperiencia, desmotivación, inseguridad laboral e informalidad.

Con relación a los clientes, podemos decir que se hacen muchos

RESULTADOS DE LA FASE II (PARTE 02)

Después de este análisis cuantitativo y cualitativo, se le propuso a la dirección lo siguiente:

- Realizar un estudio para determinar el costo de producción, el cual se requiere para poder determinar de una manera exacta el precio de venta de cada uno de los diversos productos.
- Realizar un estudio de tiempos para los distintos trabajos que se desarrollan, con el objetivo de elaborar un catálogo de trabajos donde se especifiquen las características y especificaciones y una estimación de los tiempos de producción para poder generar una cotización de la manera más exacta.
- Efectuar los pagos correspondientes de las comisiones pendientes a los diseñadores, ya que representa un elemento que afecta al desarrollo operacional del área.
- Efectuar una remodificación del formato de la orden de producción actual, ya que no se considera suficientemente funcional con su estructura.

cambios a último momento, tales como cambios de color, composiciones, tipografía, etc.

Se presenta una ineffectividad en la cotización debido a que en ocasiones se hace barata o muy medida, "para no salirse del mercado", y así no perder al cliente tratado aún sabiendo que el trabajo cuesta más. También se presenta una reevaluación de precios para clientes antiguos o trabajos constantes.

Existe como elemento adicional a toda esta serie de problemas, una comunicación informal e ineficiente con respecto a todos los departamentos que integran a la compañía.

2.- Falta de tiempos estándares de operación para cada uno de los trabajos que se realizan así como el verdadero costo de producción unitario.

REPORTE DE COMISIONES DE LA PRODUCCION MENSUAL

Estos datos vienen incluidos en el Reporte de Producción Mensual, desglosado exactamente en cada trabajo y con su debido porcentaje para cada diseñador, así como los totales y el Total Global a pagar.

REPORTE DE COMISIONES PENDIENTES							
MES	CAÑEZ	PICHARD	VAZQUEZ	TORRES	ESVE	GABY	
DIC '91	153,500	12,000	X	439,500	221,850	13,750	
ENE '92	206,000	0	X	0	159,460	23,240	
FEB '92	1'490,033	1'294,533	X	1'440,533	100,000	11,750	
MAR '92	480,440	294,100	X	875,000	X	X	
ABR '92	402,975	186,525	201,500	230,000	X	X	
TOTAL	2'732,948	1'787,158	201,500	2'985,033	481,310	148,740	
		TOTAL DE COMISIONES PENDIENTES				\$8'336,689	