

Universidad Nacional Autónoma de México
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

4
125.

2/0

"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, ELEMENTO
DE DIAGNOSTICO EN LA CONSULTORIA A
EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS "

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P r e s e n t a n

ANGEL ERNESTO HERNANDEZ DAVILA
CARLOS CORREA RODRIGUEZ
MARIO GERARDO PEREZ ESCUTIA

DIRECTOR DEL SEMINARIO:
L. A. E. JORGE ALVAREZ ANGUIANO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

CAPITULO PRIMERO

G E N E R A L I D A D E S

Pag.

1.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1.- El proceso administrativo. -----	23
1.2.- Necesidad de evaluar. -----	29
1.3.- Precusores de la Auditoría Administrativa. ----	33
1.4.- Definición de su metodología según varios autores.	37
1.5.- Objetivos generales de la Auditoría Administrativa.	47

2.- LA CONSULTORIA

2.1.- El diagnóstico. -----	48
2.2.- Papel del consultor. -----	49
2.3.- Ambitos de su actuación. -----	51
2.4.- Factores para el éxito del estudio. -----	51

3.- LA EMPRESA MEDIANA Y PEQUEÑA

3.1.- La empresa pequeña. -----	55
3.2.- La empresa mediana. -----	56

3.3.- La empresa grande.-----	57
3.4.- Características económicas.-----	58
3.5.- Características sociales.-----	60
3.6.- Características financieras.-----	62
3.7.- Características generales de orden administrativo.-----	64
3.8.- Perspectivas de la consultoría en las empresas medianas y pequeñas.-----	69
4.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO INTEGRAL DE LA CONSULTORIA	
4.1.- Antecedentes a la consultoría.-----	79
4.2.- Necesidad de proyectar soluciones de fondo y forma.-----	81
4.3.- Labor de concientización en el promotor de cambio.-----	83
4.4.- La proyección y orientación al agente de cambio por el consultor.-----	84
4.5.- La comunicación como elemento de integración en el proceso de cambio.-----	85
4.6.- Características y condiciones del agente de cambio.-----	86
4.7.- Parámetros que permiten el estudio de un desarrollo organizacional integral.-----	88

5.- PLANEACION DEL ESTUDIO

5.1.- Determinación de alcances y objetivos. -----	92
5.2.- Programa de trabajo. -----	93
5.3.- Gráfica de Gantt. -----	94
5.4.- Método del camino crítico ó ruta crítica. -----	94
5.5.- Selección del personal adecuado. -----	96

6.- INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

6.1.- Obtención de documentación primaria.-----	103
6.2.- Entrevistas. -----	104
6.3.- Cuestionarios. -----	112
6.4.- Observación directa. -----	115
6.5.- Diagramas. -----	116
6.6.- Análisis de puestos. -----	131

7.- SISTEMAS DE EVALUACION

7.1.- Instituto Americano de Administración.-----	141
7.2.- Nathal Grabinsky - Alfred W. Kelin.-----	142
Análisis Factorial del Banco de México, S. A.	
7.3.- José Antonio Fernández Arena.-----	149
7.4.- Jorge Alvarez Anguiano. -----	151

CAPITULO SEGUNDO

PLANEACION DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA (INVESTIGACION DE CAMPO)

1.- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	
1.1.- Objetivos de la empresa "X", S. A. -----	160
1.2.- Políticas. -----	161
1.3.- Actividades.-----	162
1.4.- Mercado potencial. -----	163
1.5.- Estructura organizacional de la empresa.-----	166
2.- OBJETIVO DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA -----	167
3.- CARTA CONVENIO -----	168
4.- PROGRAMA DE TRABAJO -----	172

CAPITULO TERCERO

ESTUDIO DE DIAGNOSTICO

1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
1.1.- Plan de trabajo -----	176

1.2.- Estructura de organización.-----	179
1.3.- Cuestionario de diagnóstico.-----	180
2.- FUNCION DE PRODUCCION	
2.1.- Plan de trabajo.-----	195
2.2.- Estructura de organización.-----	197
2.3.- Cuestionario de diagnóstico.-----	198
3.- FUNCION DE MERCADOTECNIA	
3.1.- Plan de trabajo.-----	209
3.2.- Estructura de organización.-----	212
3.3.- Cuestionario de diagnóstico.-----	213
4.- FUNCION DE ABASTECIMIENTOS	
4.1.- Plan de trabajo.-----	222
4.2.- Estructura de organización.-----	224
4.3.- Cuestionario de diagnóstico.-----	225
5.- FUNCION DE CREDITO Y COBRANZA	
5.1.- Plan de trabajo.-----	232
5.2.- Estructura de organización.-----	234

5.3.- Cuestionario de diagnóstico. ----- 235

6.- FUNCION DE FINANZAS

6.1.- Plan de trabajo. ----- 240

6.2.- Estructura de organización.----- 243

6.3.- Cuestionario de diagnóstico. ----- 244

7.- FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

7.1.- Plan de trabajo. ----- 254

7.2.- Estructura de organización.----- 258

7.3.- Cuestionario de diagnóstico. ----- 259

8.- PONDERACION Y EVALUACION DE FACTORES

8.1.- Estructura organizacional.----- 277

8.2.- Producción. ----- 282

8.3.- Mercadotécnica. ----- 287

8.4.- Abastecimientos. ----- 291

8.5.- Crédito y cobranza. ----- 295

8.6.- Finanzas. ----- 298

8.7.- Recursos humanos. ----- 302

9.- PRESENTACION DE PROBLEMAS Y RECOMENDACIONES

9.1.- Perfil y diagnóstico de la estructura organizacional.....	307
9.2.- Perfil y diagnóstico de producción.	349
9.3.- Perfil y diagnóstico de mercadotecnia.....	357
9.4.- Perfil y diagnóstico de abastecimientos.....	361
9.5.- Perfil y diagnóstico de crédito y cobranza. --	365
9.6.- Perfil y diagnóstico de finanzas.....	371
9.7.- Perfil y diagnóstico de recursos humanos.	387
10.- PONDERACION Y EVALUACION DE FUNCIONES	396
11.- DETERMINACION DE LA FUNCION LIMITANTE	399

CAPITULO CUARTO

**ANALISIS DEL FACTOR LIMITANTE
(FUNCION DE CREDITO Y COBRANZA)**

1.- OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA CONSULTORIA	402
2.- OBJETIVOS DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZA	403
3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	404

4.- DETERMINACION DE FACTORES A EVALUAR -----	405
5.- ESTUDIO DE ANALISIS	
5.1.- Control interno de crédito. -----	406
5.2.- Control interno de cartera. -----	416
5.3.- Control interno de cobranza. -----	423
5.4.- Recursos departamentales. -----	430
5.4.1.- Recursos humanos. -----	430
5.4.2.- Recursos materiales. -----	440
5.5.- Recursos técnicos. -----	444
5.5.1.- Control de políticas. -----	444
5.5.2.- Servicios generales. -----	449
5.6.- Participación departamental. -----	452
5.6.1.- Planeación -----	452
5.6.2.- Implementación. -----	459
5.6.3.- Control. -----	463
5.7.- Actitud de colaboradores. -----	468
6.- PONDERACION Y EVALUACION DE LA FUNCION	
6.1.- Control interno de crédito. -----	478
6.2.- Control interno de cartera. -----	481
6.3.- Control interno de cobranza. -----	488

6.4.- Recursos departamentales. -----	486
6.5.- Recursos técnicos. -----	486
6.6.- Participación departamental. -----	486
6.7.- Actitud de colaboradores. -----	487
6.8.- Determinación del factor limitante.-----	489
7.- PRESENTACION DE PROBLEMAS Y RECOMENDACIONES	
7.1.- Perfil y diagnóstico de crédito. -----	491
7.2.- Perfil y diagnóstico de cartera. - -----	497
7.3.- Perfil y diagnóstico de cobranza. -----	500
7.4.- Manual de organización de crédito y cobranza.	503
7.5.- Estrategias de desarrollo. -----	536

CAPITULO QUINTO

INFORME DEL ESTUDIO

1.- PROGRAMA DE TRABAJO.-----	539
2.- DESARROLLO DEL TRABAJO. -----	542
3.- ALCANCES Y LIMITACIONES. -----	544
4.- CAMBIOS EFECTUADOS.-----	547
5.- CONCLUSIONES A LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO.-----	549
BIBLIOGRAFIA. -----	552

PROLOGO

Una de las principales inquietudes que tenemos todos los estudiantes próximos a terminar una carrera profesional, es la búsqueda de oportunidades que nos permitan poner - en práctica en alguna forma ese cúmulo de conocimientos que nos han sido proporcionados y que por consiguiente - nos hace sentir orgullosos.

Dentro de esa búsqueda es particularmente importante estar consciente de tres realidades fundamentales:

- El nivel de conocimientos obtenidos.
- El nivel de nuestra experiencia profesional.
- El grado de diferenciación-integración entre la teoría y la práctica.

Por lo que el objetivo fundamental del presente estudio fue el integrar esas inquietudes e ideales con la realidad. Pensando que el mejor medio para lograrlo era a -- través de una herramienta administrativa dinámica como - la Auditoría Administrativa la cual nos permite manejar las diferentes áreas funcionales de la empresa así como implementar soluciones adecuadas a las necesidades y recursos de la organización, lo cual se encuentra en la fi losofía de la consultoría.

Deseamos que el entusiasmo plasmado en estas páginas, -- sirva de orientación a todo aquel compañero que comparta el concepto de que la administración de empresas, no es únicamente la definición de áreas funcionales ó etapas - de un proceso, sino un mecanismo dinámico de búsqueda y adecuación de recursos.

Agradecemos la colaboración e información recibida de -- parte de las personas y empresas que permitieron la elaboración del presente estudio.

I N T R O D U C C I O N

"La mejor deducción no siempre es la admitida, sino aquella que aprovecha y adecua los re cursos de las ciencias en la obtención de un objetivo".

Si por un momento nos detemos a pensar en el proceso de creación de algún organismo, veremos que éste siempre - sigue una secuencia similar independiente de su configuración.

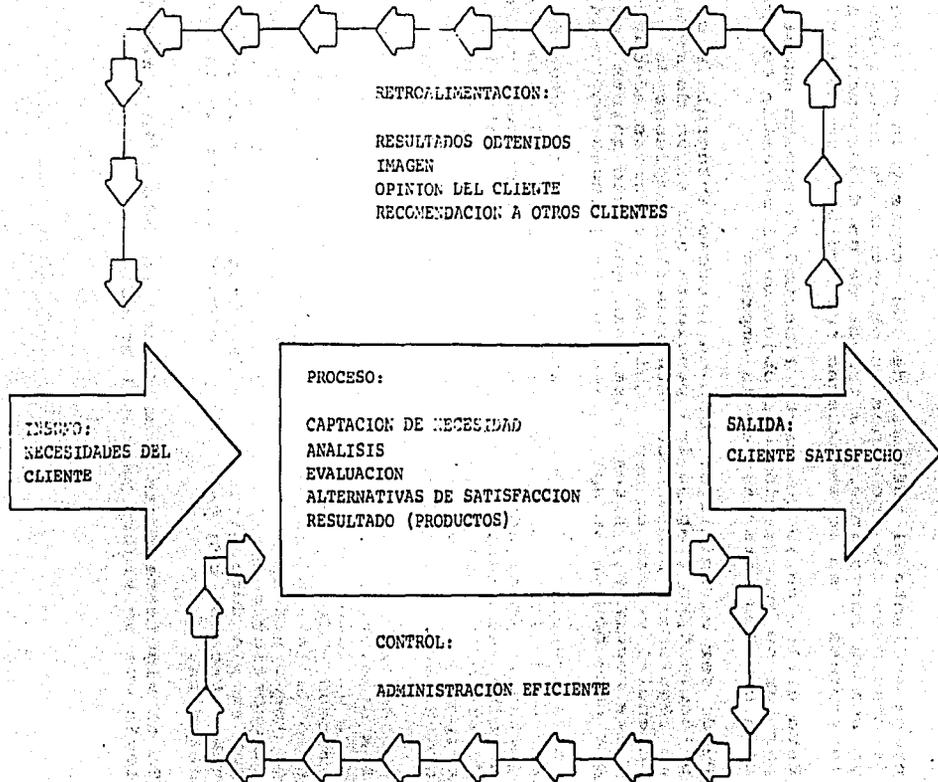
Esto es la reunión de una serie de componentes ó elementos que bajo condiciones propicias se unen para lograr objetivos ó un resultado común, el cual trae como consecuencia la creación ó transformación de algunos de los componentes originales en nuevos organismos, todo esto regulado por las condiciones del medio ambiente y la naturaleza. El mismo proceso lo siguen las empresas.

Se reunen una serie de elementos como son: Re cursos Hu manos, Materiales y Técnicos, los cuales se integran -- para la obtención de objetivos a cambio de la satisfacción de las necesidades personales de sus miembros, todo este esfuerzo y recursos deben ser controlados y encaminados en función de costos, tiempo, productividad y utilidades.

Hasta la fecha se han desarrollado diferentes técnicas encaminadas a lograrlo, pero la mayoría de ellas aisladas ó abocadas a alguna área funcional.

Dentro de esa búsqueda surgió la Auditoría Administrativa, que sin ser una técnica tendiente a dominar toda la teoría administrativa actual; busca adecuar mecanismos de control que permitan regular los procesos de la em--

SISTEMA EMPRESA ORIENTADO A CLIENTES



presa mediante el análisis de sus etapas y la aplicación de conceptos que encaminen la obtención de resultados, - ya sea en forma interna a través de un departamento de - la empresa ó en forma externa por medio de consultoría.

Esta última es la que mayor libertad de acción muestra, por ser su apreciación más objetiva al no estar comprometida con los intereses de la empresa.

Puede ser el inicio de todo un proceso integral de consultoría ó un trabajo independiente que sirva de mecanismo regulador, sobre todo para aquellas empresas de poco potencial económico que requieren de técnicas adecuadas a sus recursos y necesidades, sin que ésto quiera decir que esté negada su aplicación en las grandes empresas.

En el presente trabajo se realizó un estudio integral, - en una de las empresas consideradas como "Medianas y Pequeñas". Iniciamos enunciando los aspectos teóricos generales relacionados con la Auditoría Administrativa, La Consultoría, Las Empresas Medianas y Pequeñas y una descripción de las metodologías para la intervención en las organizaciones, análisis y evaluación de las mismas.

Posteriormente, una vez definidos los aspectos teóricos los siguientes capítulos se abocan a la aplicación práctica de ellos; partiendo desde la misma definición de la empresa y del trabajo a realizar hasta el diagnóstico no sólo de la empresa en general, sino a proponer cambios - de fondo y forma del área limitante determinada por el diagnóstico general, ésto con el fin de no limitarnos a una simple determinación de desviaciones y recomendaciones; atacando con ésto los problemas básicos de la organización.

En el siguiente punto expondremos la filosofía y metodología que se siguió para tal estudio.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Una de las primeras disyuntivas para realizar el análisis auditivo de la empresa, fue definir cuál sería el proceso a seguir como Auditores Administrativos, comenzando por conocer el significado del término.

Si tomamos en su acepción más pura la palabra "Auditoría", veremos que refleja para su ejecución el empleo de un auditor; esta palabra proviene del latín y significa "oyente". (1)

Este personaje en sus inicios era un ministro que escuchaba las partes y asesoraba a los jueces, en los casos civiles y militares para dar sentencia, esto a través del tiempo ha cambiado, pero sin perder su esencia de ser un individuo abocado a descubrir errores ó malos manejos para que los responsables sean sancionados, en especial dentro del área contable.

De lo cual se deduce que título no refleja en nada los objetivos que persigue la Auditoría Administrativa, por lo que la interrogante es ¿Qué se entiende por Auditor Administrativo?, ¿Cuál es la imagen que debe proyectar? ¿Cuáles los resultados a esperar?, en otras palabras. - Buscar el ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Quién? y ¿Para qué?.

LA PRIMERA INTERROGANTE ¿Quién?

Es desde luego el auditor pero con un sentido de asesor y colaborador en la solución de problemas en la empresa y no como juez.

- (1) Curso para Directores de Empresa (IPADE)
Denominado AD=2 Nota técnica sobre Auditoría Contable.

¿Qué debe hacer?

Más que buscar errores y culpables, es una gente encausada a detectar síntomas y problemas.

¿Cómo realizarlo?

A través del análisis de causa efecto y no como una investigación de consecuencias.

¿Para qué?

La finalidad es obtener resultados pero no como un yo - acuso, un reporte ó una sentencia, sino un plan conjunto de acción entre individuos; que puede ser curativo ó preventivo para la empresa, dependiendo de la jerarquía de soluciones obtenidas.

Una vez definido el enfoque y la actitud que debe mantener el Auditor Administrativo, el siguiente paso fue de finir la causa que nos inducía a realizar dicho estudio, así como cuáles serían los objetivos a cubrir durante - su desarrollo, los cuales enunciamos a continuación:

1.- PLANTEAMIENTO DE PROBLEMAS

- 1.1.- Las empresas medianas y pequeñas no se encuentran adecuadamente organizadas, lo que impide su desarrollo y salir de su etapa de crecimiento de "supervivencia".
- 1.2.- El alcance de la consultoría es el determinar un diagnóstico general, atacando problemas de fondo y no de forma

2.- OBJETIVO PRINCIPAL.

2.1.- Llevar a cabo una Consultoría Administrativa a una empresa mediana ó pequeña, representativa de esta clasificación de empresas a fin de determinar y/o conocer el nivel de aplicación de las técnicas administrativas.

3.- OBJETIVOS SECUNDARIOS.

3.1.- Poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de Licenciado en Administración.

3.2.- Determinar los fundamentos teóricos para una Consultoría Administrativa.

3.3.- Aplicar la Auditoría Administrativa en el desarrollo de la consultoría.

3.4.- Aplicar técnicas del desarrollo organizacional en el desarrollo de la consultoría.

3.5.- Determinar los factores que deberan analizarse para su evaluación general.

3.6.- Determinar el área funcional que limita el crecimiento de la empresa a través de un diagnóstico integral de la información obtenida.

3.7.- Dar soluciones de fondo y forma a los problemas básicos de la empresa.

3.8.- Conocer el grado de diferenciación-integración entre la teoría y práctica.

3.9.- Aportar nuestros conocimientos y resultados -- del estudio para la realización de consultoría administrativa a empresas medianas y pequeñas.

Una vez definidos los objetivos se planteó el cómo se desarrollaría la investigación teórica y de campo, concluyendo en los siguientes puntos y aspectos a considerar:

4.- OBTENCION DE INFORMACION DOCUMENTADA.

Recabar la información documentada a fin de determinar las técnicas y metodología a seguir en la investigación de campo.

4.1.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Determinar el origen y trayectoria de la Auditoria Administrativa hasta su definición y categorías actuales; lograda por diversos autores y plasmada en sus metodologías particulares.

4.2.- LA CONSULTORIA.

Presenta la Consultoría externa como fuente de consulta para solucionar problemas internos de la organización, dado que la mayoría de las empresas medianas y pequeñas no cuentan con recursos suficientes para sostener un programa integral de evaluación administrativa.

4.3.- LA EMPRESA MEDIANA Y PEQUEÑA.

Definir las características de este tipo de -- empresas que resultan ser las de mayor existen-- cia en nuestra sociedad económica e identifi-- car algunas de ellas a fin de realizar una in-- vestigación de campo:

ALTERNATIVAS:

LABORATORIOS BIOLOGICOS, S. A.

ABASTECEDORES GENERALES, S. A.

UNIDAD TEXTIL PUENTE, S. A.

PLASMAS Y BIOLOGICOS, S. A.

LA CAMPANA, S. A. DE C. V.

MONTERREY ELECTRICO, S. A.

4.4.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO IN--TEGRAL DE LA CONSULTORIA.

Presentar al desarrollo organizacional como -- factor primordial en la realización de la Audi-- toria Administrativa y Consultoría, pues desde su inicio hasta la terminación del estudio se está estrechamente ligado con los miembros de la organización.

4.5.- PLANEACION DEL ESTUDIO.

Identificar las técnicas adecuadas para una -- buena programación y desarrollo de la investi-- gación de campo.

4.6.- INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS.

Identificar métodos adecuados para la obtención de información primaria y/o secundaria en la investigación de campo.

4.7.- SISTEMAS DE EVALUACION:

Conocer los diferentes criterios de evaluación a fin de aplicar en el análisis de la información es más imparcial y objetivo.

A fin de determinar la calificación a los factores y subfactores se considerarán los siguientes parámetros:

RANGO	CALIFICACION	EVALUACION
1	0 - 20	Negligente
2	21 - 40	Deficiente
3	41 - 60	Suficiente
4	61 - 80	Eficiente
5	81 - 100	Excelente

5.- INVESTIGACION DE CAMPO.

5.1.- PLANEACION DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.

Identificar al personal que realizó el estudio con los aspectos generales de la empresa, el - objetivo que se pretende y el tiempo en que se realizará el estudio.

Definido lo anterior, el siguiente paso fue el cumplir - lo planeado en el terreno de los hechos "La Empresa", y es donde se presenta la segunda interrogante.

Si se van a detectar síntomas y problemas es necesario - contar con un modelo patrón ó nivel de eficiencia óptimo.

¡Pero la Administración no son recetas de cocina!

¿Cómo saber si los controles con que cuenta la empresa - son los necesarios y lo más importante, los adecuados?

¿Será que la única forma de poder aplicar la Auditoría - es contando con una amplia experiencia?

Sin duda que no, cierto es que entre más experiencia se tenga el estudio tenderá a ser más completo. Pero no - es una limitante si se define.

¿Qué es importante saber? y ¿Cómo averiguarlo?

Para ésto fue necesario definir las áreas funcionales - de la empresa: Mercadotecnia, Finanzas, Producción y - Recursos Humanos, para después hacer un estudio de qué información se necesitaba, con el siguiente criterio:

MERCADOTECNIA.

¿Qué tipo de controles se tienen sobre:

- a).- Organización comercial y de ventas.
- b).- Tipo de productos y líneas.
- c).- Tipo de mercados y segmentos de los mismos.
- d).- Competidores.
- e).- Tipos de clientes.
- f).- Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.
- g).- Promoción y publicidad.
- h).- Distribución de productos.
- i).- Precios.
- j).- Proyección comercial de la empresa.

¿Cómo?

- Entrevistas con ejecutivos.
- Entrevistas con vendedores.
- Análisis de la organización del área.
- Entrevistas con distribuidores.
- Entrevistas con consumidores.
- Entrevistas con compradores.

- Sondeo de mercado.
- Entrevistas con clientes.
- Análisis de tendencias de la industria.
- Análisis de tendencias de la empresa.
- Análisis de los sistemas comerciales.
- Identificar políticas.
- Revisar políticas actuales.
- Conocer los objetivos comerciales.
- Análizar los procedimientos.
- Observar y analizar formatos y documentos.
- Observación directa del medio ambiente.
- Aplicación de cuestionarios

FINANZAS.

¿Qué?

Tipo de controles que se tienen sobre:

- a).- Rendimiento histórico de la empresa.
- b).- La posición financiera actual.
- c).- La carga financiera (flujo de fondos)
- d).- La organización del área.
- e).- Objetivos y expectativas de crecimiento.

¿Cómo?

- Análisis de los estados financieros de los últimos tres años.
- Analizar índices de liquidez, ácido, solvencia, rotación de activos, rendimiento de ventas y rendimiento de inversiones.
- Análisis del flujo de fondos.
- Determinar estados proforma.
- Analizar las responsabilidades por puesto.
- Análisis de reportes; su frecuencia, destino, beneficio y costo.
- Políticas de dividendos.
- Los rendimientos mínimos esperados.
- Políticas de crecimiento.
- Análisis de procedimientos.
- Observación directa del medio ambiente.
- Entrevistas con el personal.
- Aplicación de cuestionarios.

PRODUCCION.

¿Qué?

Tipo de controles que se tienen sobre:

- a).- Organización del departamento y las operaciones que realiza.

- b).- Desarrollo de nuevos productos ó servicios.
- c).- Control de calidad.
- d).- Ingeniería de métodos.
- e).- Diseño de instalaciones.
- f).- Inventarios.
- g).- Compras.
- h).- Planeación y programación de la producción.
- i).- Sistemas de información.

¿Cómo?

- Análisis del tipo de producción.
- División de funciones.
- Resultados del último año.
- Investigar la historia de los productos y servicios de la empresa.
- Grados de obsolescencia de productos.
- Análisis de presupuesto de nuevos productos.
- Organización del departamento de control de calidad.
- Análisis de los sistemas de control de calidad.
- Porcientos de rechazo en las etapas de producción y del consumidor.

- Analizar estandares de producción.
- Los sistemas de incentivos.
- Capacidad de la planta e instalaciones.
- Eficiencia de la planta.
- Localización de planta.
- Distribución de maquinaria y equipo.
- Las técnicas para control de inventarios.
- Índice de rotación de inventarios.
- Costo de mermas y faltantes.
- Costo de fincar un pedido.
- Costo de mantenimiento de inventarios.
- Analizar los objetivos del departamento de compras.
- Tipo de reportes que se emiten.
- Porcentaje de compras sobre ventas.
- Las reducciones de costos por la empresa.
- Técnicas de planeación y programación de producción.
- Costos de variar la producción.
- Reportes que se emiten.
- Análisis de los procedimientos existentes.
- Observación directa del medio ambiente.
- Entrevistas y aplicación de cuestionarios.

RECURSOS HUMANOS.

¿Qué?

tipo de controles que se tienen sobre:

- a).- Rendimiento del cuerpo ejecutivo actual.
- b).- El grado de integración de los recursos humanos.
- c).- Estilo de mando de la dirección.
- d).- Función y organización del personal.
- e).- Sistema de selección actual.
- f).- Desarrollo de los recursos humanos.
- g).- La estructura de sueldos y salarios.
- h).- Prestaciones al personal.
- i).- Relaciones con sindicato.

¿Cómo?

- Análisis de curriculum de los principales ejecutivos.
- Entrevistas a ejecutivos.
- Perfiles hombre-puesto de los ejecutivos.
- Analizar curva de antigüedad y edad por niveles.
- Sondeo de actitudes hacia la compañía (jefes, -- trabajo, objetivos y políticas).
- El estilo de mando.

- Identificar los objetivos de la empresa.
- Analizar índices de rotación, ausentismo, retardos, accidentes, castigos, despidos y productividad.
- Analizar y definir políticas y sistemas de personal.
- Analizar los cursos impartidos y planes de carreras existentes.
- Necesidades de planes integrales de capacitación.
- Analizar los controles y fuentes de datos existentes sobre el desarrollo del personal.
- Análisis de la estructura de sueldos de la empresa.
- Análisis de prestaciones y costo en porcentaje sobre nómina.
- Análisis del proceso de selección de personal.
- Análisis de los reportes que se emiten.
- Aplicación de cuestionarios.

Determinados los aspectos a evaluar en la organización se continuó con el estudio identificando con que recursos se manejaría la resistencia natural al cambio, el cual trabajó en forma conjunta durante el desarrollo del proyecto.

Una vez formado el grupo de trabajo se realizó el estudio de diagnóstico bajo el siguiente criterio:

1.- ESTUDIO DE DIAGNOSTICO.

Identificar la función con más desajustes administrativos que por ende repercuten en la efectividad de las actividades realizadas por otras áreas funcionales, estableciendo los factores que estarán sujetos a evaluación de cada función a fin de proporcionar recomendaciones generales a los factores con deficiencias.

2.- ANALISIS DEL FACTOR LIMITANTE.

Profundizar en los problemas administrativos de la función de más baja calificación a fin de sanar el problema de fondo y forma, considerando en esta etapa los aspectos humanos, técnicos y materiales interrelacionados con su función a fin de proporcionar alternativas de solución a los problemas detectados.

3.- INFORME DEL ESTUDIO.

Presentar el resultado de nuestro estudio indicando las condiciones en que se desarrolló y las conclusiones a nuestros objetivos fijados.

4.- CONCLUSIONES.

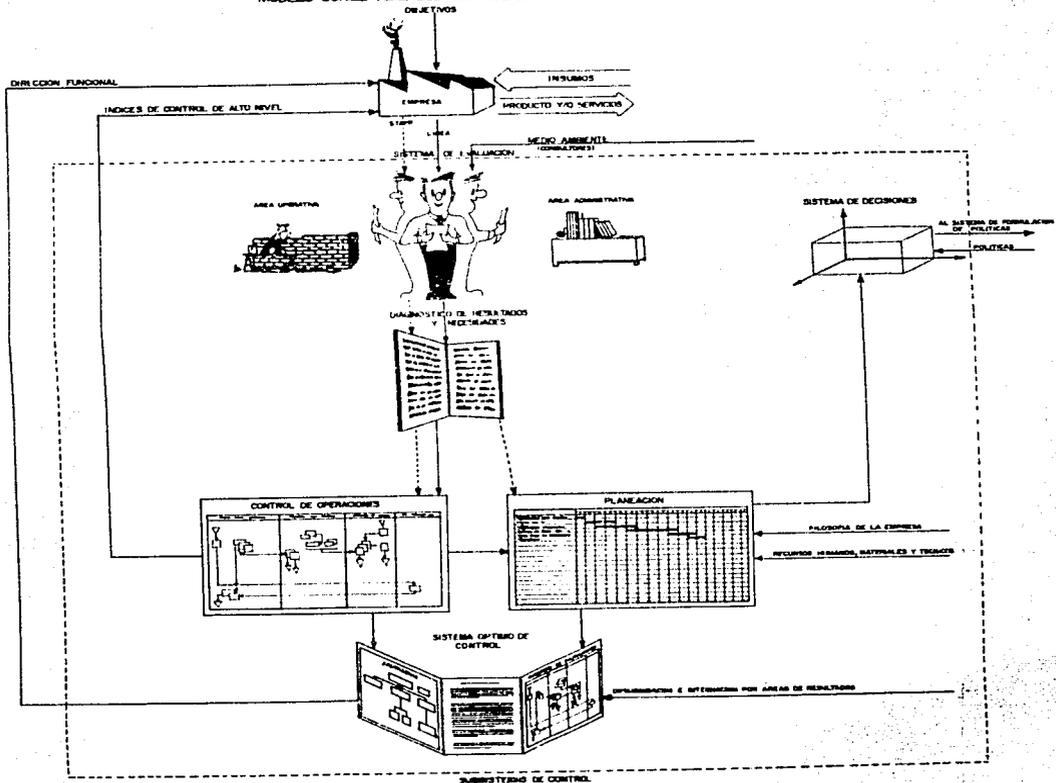
Emittir juicios críticos como síntesis de los resultados obtenidos en el estudio, tanto de investigación de campo como documental.

La metodología anteriormente plasmada fue ¿Para qué?

Cumplir con el objetivo trazado, la aplicación de la Auditoría Administrativa como herramienta de consultoría - dinámica y económica para empresas medianas y pequeñas.

Como se puede apreciar la metodología es sencilla, pero no por eso menos válida ya que se basa en el principio - de un conocimiento como lo es la Auditoría Administrativa y un proceso de investigación deductivo a través de - la descomposición de una idea (objetivo) en los elementos que la integran.

MODELO CONCEPTUAL DEL CONTROL EN EL SISTEMA EMPRESA



CAPITULO
PRIMERO

GENERALIDADES

1.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Desde un punto de vista conceptual y metodológico, se conviene en separar los elementos administrativos en -- ciertas circunstancias para fijar mejor sus reglas, que influyen en cada aspecto.

Se considera como elemento de la Administración de acuerdo a la terminología utilizada por FAYOL "los pasos ó -- etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella"(1)

URWIK, autor de diversos libros sobre Administración lleva a cabo esa separación en dos aspectos, los cuales llama Mecánica y Dinámica Administrativa.

Se considera como natural el hecho de que se presenten - criterios diversos para distinguir y separar los elementos de la Administración, entre los cuales cabe señalar:

I.- LA DIVISION TRIPARTITA.

Donde la American Management Association, considera que en la Administración, sólo existen dos elementos, los cuales son: Planeación y Control. Pero al dividir este último en Organización y Supervisión, en realidad propone una división tripartita.

- a).- Planeación.
- b).- Organización.
- c).- Supervisión.

(1) Agustín Reyes Ponce.- Administración de Empresas, LIMUSA, México, 1973.

II.- DIVISION EN CUATRO ELEMENTOS.

Esta es una de las formas más extendidas en cuanto al agrupamiento de elementos, la cual está integrada por:

- a).- Planeación
- b).- Organización
- c).- Ejecución
- d).- Control

Una variante, es la de llamar al tercer elemento en vez de ejecución, dirección, considerando la ejecución, por parte de quien administra como dirigir.

III.- DIVISION EN CINCO ELEMENTOS.

Donde los autores del libro "Principios de Administración", KOONTS y O'DONNELL, proponen una división en los siguientes elementos:

- a).- Planeación
- b).- Organización
- c).- Integración
- d).- Dirección
- e).- Control

IV.- DIVISION EN SEIS ELEMENTOS.

El Lic. AGUSTIN REYES PONCE, propone la siguiente división de elementos:

- a).- Previsión
- b).- Planeación
- c).- Organización
- d).- Integración
- e).- Dirección
- f).- Control

Una vez que han sido señalados los distintos criterios, -- mayormente utilizados, para conceptualizar el Proceso Administrativo, cabe mencionar los aspectos que Urwick, -- llama mecánicos y los dinámicos, además de complementar con una respuesta a cada pregunta, que se consideran implícitas en cada uno de los elementos del proceso.

- Previsión - Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?
Planeación - Responde a la pregunta ¿Qué va a hacerse?
Organización - Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

Estos tres primeros elementos son los considerados como mecánicos.

- Integración - Responde a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?
Dirección - Responde al problema ¿Ver qué se haga?
Control - Investiga en concreto ¿Cómo se ha realizado?

Estos tres últimos elementos se consideran dentro de la fase dinámica de la Administración.

Para hacer una presentación más clara sobre aquello que se considera como aspectos propios de los elementos, debe considerarse lo siguiente:

a) .- PREVISION.

Consiste en determinar, lo que se desea lograr por medio de un organismo social, así mismo la investigación y valoración de condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse hasta la determinación de los diversos cursos -- de acción posibles de existir y aceptar.

Así mismo, la previsión comprende tres etapas:

Objetivos.

Fijación de fines.

Investigación.

Descubrimiento y análisis de los medios con los cuales puede contarse.

Cursos Alternativos.

Es la adaptación genérica de los medios, a fines propuestos para determinar las distintas possibilidades de acción.

b).- PLANEACION.

Es la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios - que han de presidir y orientar la secuencia de - operaciones necesarias para lograrlo, así como - la fijación de tiempos ó unidades, etc., requerida para su realización.

Igualmente este elemento comprende tres etapas:

Políticas.

Principios para orientar la acción.

Procedimientos.

Secuencia de operaciones y/o métodos.

Programas.

Fijación de tiempos requeridos.

c). ORGANIZACION.

La estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales, necesarias en un organismo - para su mayor eficiencia.

Las etapas que comprende este elemento son:

Jerarquías.

Fijación de autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

Funciones.

Determinación sobre la forma en que deben dividirse las grandes actividades necesarias para lograr el fin.

Obligaciones.

Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo.

d).- INTEGRACION.

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo de aquellos medios necesarios para su eficiente funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos, para su mejor desarrollo.

Las etapas que componen este elemento son:

Selección.

Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

Introducción.

Lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más pronto que sea posible a la organización.

Desarrollo.

Estudiar que todo elemento que compone a la organización progrese y mejore.

e).- DIRECCION.

Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo del organismo social, con el fin de que el conjunto de todas realice de la manera más eficaz los planes señalados.

Las etapas componenets son las siguientes:

Mando ó Autoridad.

Principio del que se deriva la administración, siendo elemento principal de Dirección, que estudia la forma de delegarla y ejercerla.

Comunicación.

Llevar a cabo la forma en que sean conocidos todos los elementos, mediante las órdenes necesarias, debidamente coordinadas.

Supervisión.

Ver que las cosas se estan haciendo tal como se planeó y mandó.

f).- CONTROL.

Consiste en establecer sistemas que permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de conocer si se han obtenido los que se esperaban y corregir, - mejorar ó formular nuevos planes.

De igual manera se comprenden tres etapas:

Establecimiento de normas.

Para llevar a cabo la comparación que es la base de todo control.

Operación de los controles.

Es una función propia de técnicos especialistas en cada uno de ellos.

Interpretación de resultados.

Función administrativa que constituye un medio de planeación.

A pesar de ser un único proceso, normalmente se dan varias de estas etapas en forma simultánea, como todo lo ordinario es que alguna de éstas predomine, dependiendo del momento de la Administración.

Por otra parte debe considerarse que los puntos de conexión entre dos etapas, no siempre pueden atribuirse con claridad a una función ó a otra, por tratarse de fronteras del conocimiento propio del que la analiza.

1.2.- NECESIDAD DE EVALUAR

La palabra necesidad en su acepción más simple nos dice que es todo aquello a lo cual es imposible substraerse.- Y evaluar es valorar, medir ó estimar una cosa. Estos dos conceptos al unirse forman el objetivo de inicio de la Administración Científica, la cual se desarrolla a través de la búsqueda de controles del trabajo individual del personal obrero teniendo en cuenta los principios de:

- a).- Análisis metodológico y medición de los sistemas de trabajo.
- b).- Selección y capacitación adecuadas del personal.
- c).- Cooperación y labor de equipo.
- d).- Subdivisión del trabajo.

Todo esto es una forma sencilla, pero que tendía a un control administrativo de los procedimientos productivos de la época (1881).

Al adquirir desenvolvimiento los controles, los investigadores se dieron cuenta que muy ligado al desarrollo administrativo está el elemento humano, los recursos materiales y técnicos de la empresa con lo que se unió a la necesidad de evaluar, los estudios de una serie de escuelas que consideraron principios y factores que van más allá del análisis operativo dando bases para medir, las tentativas de hacerlo y las condiciones que representan partiendo del estudio de la conducta humana.

Las escuelas fueron: la del Humano Relacionismo, el Estructuralismo y el Neo-Humano Relacionismo.

Todas ellas aún cuando con enfoques diferentes bajo una meta común. Lograr el eficiente uso y equilibrio entre el elemento humano y los recursos materiales y técnicos. Lo que se derivó una serie de tentativas de control contenidas en lo que fueron los primeros principios de Administración:

- a).- División del trabajo
- b).- Autoridad
- c).- Disciplina
- d).- Unidad de mando
- e).- Unidad de dirección
- f).- Subordinación de los intereses particulares al interés general

- g).- Remuneración
- h).- Centralización
- i).- Jerarquía
- j).- Orden
- k).- Equidad
- l).- Estabilidad del personal
- m).- Iniciativa
- n).- Unión del personal

Posteriormente, toda esta serie de principios fueron tomando formas e interpretaciones diferentes dependiendo del autor ó investigador que los trató.

Para nuestros fines el mejor método de representar en sí la necesidad de evaluar es contestándonos a tres preguntas:

¿Qué evaluar?

Dentro del contexto administrativo es necesario el medir el funcionamiento de todos aquellos elementos y recursos componentes de la empresa dentro de un parámetro de eficiencia acorde con lo planeado.

Para lo cual es necesario tener delimitada la estructura organizacional de la entidad analizada, así como los objetivos que la mueven. Y se estará en posibilidades de evaluar el aspecto humano de la organización dentro de sus objetivos económicos, políticos y sociales, así como una serie de elementos ó áreas funcionales que forman los subsistemas integrales del sistema organización.

¿Cómo evaluar?

A este respecto existen muchas formas que podríamos dividir en dos grandes ramas:

- Forma subjetiva
- Forma objetiva

La primera está implícita en la experiencia y empirismo teórico de los iniciadores de la Administración. Y en todas aquellas gentes dedicadas a la evaluación de las organizaciones por apreciación personal. De éstos, su número es muy reducido por lo que podríamos hablar que no es muy importante.

La otra forma es objetiva y parte del método de investigación científica aunque en su aplicación se utilicen técnicas estadísticas, sociológicas, jurídicas, psicológicas, etc. Está formada por una serie de técnicas y procedimientos que permiten detectar, analizar las fallas, obstáculos, etc., que impiden alcanzar el grado óptimo operativo en las organizaciones, las cuales se aplican basándose en el estudio y análisis de la empresa, así como de sus funciones.

Los principales métodos son: (2)

- a).- Evaluación por análisis de sistemas
- b).- Evaluación por análisis financieros
- c).- Evaluación por controles de dirección
- d).- Evaluación por indicadores (puntos críticos)
- e).- Evaluación por la estructura de costos
- f).- Evaluación por análisis de productividad
- g).- Evaluación por dinámica del cambio
- h).- Evaluación por análisis de la estructura organizacional
- i).- Evaluación por muestreo estadístico de decisiones y productividad
- j).- Evaluación por análisis factorial
- k).- Evaluación por auditoría administrativa

Esta serie de métodos tienen como objetivo la medición de resultados del desempeño de las organizaciones como forma de control y retroalimentación para la consecución de lo planeado.

(2) Asociación de Egresados de la Facultad de Contaduría y Administración. "Diagnóstico Operativo", 1976.

¿Para que evaluar?

Para poder entender este concepto es necesario hacer mención que todo ente dinámico ó sistema, cambia constantemente por estar sujeto a las condiciones de un medio ambiente y éste mismo ente ó sistema, está formado por una serie de subsistemas que a su vez, reciben el estímulo y retroalimentación del medio que les rodea.

Por otro lado se encuentra la naturaleza intrínseca del hombre que constantemente busca el cambio en vías de mejoramiento y actualización permanente para tener un mejor desenvolvimiento con vías de desarrollo, que le genera la satisfacción de sus necesidades.

Estos dos puntos determinan el marco de la necesidad que tiene la empresa de analizar la actuación de sus componentes para el uso óptimo de sus recursos.

Con lo que la evaluación pasa a ser una parte integral en el control.

Mediante la evaluación se puede conocer en forma oportuna las perspectivas de la empresa, constituye un elemento fundamental para la previsión.

Permite el análisis objetivo de los conflictos y sobre todo proporciona las bases para dictar decisiones.

Es importante hacer notar que la forma en que se ha manejado la evaluación y los elementos que considera, dependerá en gran parte el resultado óptimo de las técnicas actuales de diagnóstico y medición del desempeño en las empresas.

1.- PRECURSORES DE LA AUTORIDAD ADMINISTRATIVA.

Las empresas son objeto de auditorías, sobre sus estados financieros, en los cuales, se encuentra íntimamente ligados una serie de requisitos legales. Pero debe consi-

derarse el hecho de que este tipo de auditorías son limitadas en sus alcances y sólo abarcan lo referente a recursos financieros.

Tanto los recursos humanos, materiales y técnicos, factores importantes en toda la organización, se ven requeridos de otro tipo de auditorías que sean más amplias y -- que permitan un máximo beneficio de la utilización de estos recursos.

Existen toda una gama de criterios, respecto a lo que debe ser considerado como auditoría y sobre sus requerimientos, entre los cuales cabe mencionar, como los más representativos los siguientes:

WILLIAM P. LEONARD.

El cual define a la auditoría como un "Examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, institución, sección de gobierno ó cualquier parte, -- de un organismo en cuanto a sus planes y objetivos, -- sus métodos y controles, su forma de operación y facilidades humanas y físicas".

Leonard concluye que la auditoría administrativa no sólo procura una revisión, sobre la organización, -- sino también pretende ayudar y complementar a la administración, sobre aquellas áreas que requieran -- prácticas mejoradas.

ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO.

Considera como una definición concisa de investigación industrial como un "análisis de potencialidad -- de la productividad", por lo que busca el incremento en la misma, de las operaciones dentro de toda organización, mediante el descubrimiento de aquellas -- fuerzas que actúan sobre resultados finales, para lo cual su interpretación, es imperante con objeto de -- obtener mayores beneficios.

INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION.

Presenta la idea que "Cualquier organización social, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración."

Se pretende con esta idea que la auditoría, no sólo se dirija a un solo tipo de organización en particular, sino que por el contrario exista la generalidad en cuanto a su ámbito de existencia, permitiendo obtener la información que sea requerida para los fines que se persiguen.

ALFONSO MEJIA FERNANDEZ.

Presenta su criterio sobre Auditoría Administrativa como: "La medición de la actuación de la gerencia, - está en la justificación de sus operaciones y esto - no quiere decir simplemente que todas las operaciones están respaldadas completamente por documentos, sino que la operación haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración con relación a los objetivos.

Es importante la necesidad de efectuar un análisis a cada una de las funciones que realiza la organización, así mismo sobre los objetivos que se pretenden.

MANUEL D'AZAOLA.

La información de un juicio acerca de actuaciones - y/o procedimientos que se siguen, suelen ser medidos por utilidades ó pérdidas que muestran un ciclo de operaciones en una organización.

Con lo anterior, procura mostrar que las experiencias y especializaciones adquiridas no siempre llegan a medirse y que de realizarse una revisión administrati-

va, se podría reducir eventualidades, que pueden -- traducirse en un desarrollo económico.

ROBERTO MACIAS PINEDA.

Considera la necesidad de una continua verificación y control sobre las prácticas y programas de organización, para asegurar si se están alcanzando los resultados para los cuales fueron creadas.

Presenta por medio de lo anterior el hecho de que -- la Auditoría Administrativa proporciona con oportunidad, los logros respecto a los objetivos particulares e institucionales y con ello abocar los esfuerzos en su corrección ó alcances de los mismos.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

Considera a la Auditoría Administrativa como una -- "revisión metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales como base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución."

Con lo anterior propone la ausencia de toda impresión personal, que pueda provocar desviaciones sobre ciertas áreas para lo cual el establecimiento -- de sistemas y procedimientos, no permita fallas por omisiones, que dificulten los trabajos que se han -- de realizar y sobre todo en conclusiones ó recomendaciones de estos análisis.

JORGE ALVAREZ ANGUIANO.

Partiendo de la definición de William P. Leonard, -- conceptúa a la Auditoría Administrativa como:

"La unificación de las auditorías existentes para -
coordinar, efectuando la verificación, comprobación
y evaluación bajo un mismo criterio".

Teniendo como finalidad la determinación de debili-
dades, deficiencias ó aciertos de una empresa, con
el fin de eliminar las primeras y mejorar los últi-
mos.

1.4.- DEFINICION DE SU METODOLOGIA SEGUN VARIOS AUTORES.

Existen diferentes criterios ó metodologías que se pue-
den utilizar para la realización de la Auditoría Adminis-
trativa; de los cuales enumeraremos algunos a continua-
ción:

1.4.1.- METODO DE WILLIAM P. LEONARD.

Este autor considera cuatro conceptos fun-
damentales de la auditoría:

I.- EXAMEN.

Trata de obtener toda la información posible -
para determinar en qué forma están desarrollán-
dose las actividades en las diferentes áreas;
se obtendrá la información por medio de entre-
vistas, cuestionarios, documentos, etc. Se --
efectúa el examen con el fin de determinar di-
ferencias con los planes.

II.- EVALUACION.

Estudio reflexivo y analítico de la informa-
ción.

Contestaremos al qué, cómo, dónde, cuándo, con qué, si lo que se está haciendo es lo indicado ó no, si hay ó no algunas otras alternativas.

III.- PRESENTACION.

Es el informe sobre los resultados de la Auditoría Administrativa, debe presentarse de manera que permita a la empresa llegar de inmediato a la acción correctiva.

IV.- PROSECUCION Ó PERSECUCION.

Es completar cualquier asunto planteado y que la empresa no ha llevado a cabo.

Por lo general en la Auditoría Administrativa se pierde la continuación. Ya no se pone en marcha, aunque el administrador no va a ser la persona ejecutante sino que solamente va a hacer las proposiciones, de esta manera está actuando como asesor ó se encuentra dentro de un nivel staff.

1.4.2.- METODO DEL INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION.

El método define diversas áreas a analizar de acuerdo a la importancia que tengan dentro de la empresa y acordes al giro de la misma:

TIPO DE ORGANIZACION

Area a estudiar:

RELIGIOSO

Función social.
Estructura formal.
Crecimiento de sus instalaciones.
Análisis de membresía.
Programa de desarrollo.
Políticas financieras.
Análisis del consejo de directores.
Eficiencia de la operación.
Evaluación administrativa.
Efectividad de la dirección.

CON FINES DE LUCRO

Función económica.
Estructura formal.
Utilidades.
Atención a los accionistas.
Investigación y desarrollo.
Consejo de administración.
Políticas fiscales.
Eficiencia en la producción.
Distribución.
Evaluación de los ejecutivos.

Describe también a otros tipos de empresas como lo son: - de tipo educativo, institución sin fines de lucro y hospitales, con las similares áreas a estudiar que los detallados en los párrafos anteriores.

1.4.3.- METODO DE ANALISIS FACTORIAL DE NATHAN GRABIN SKY, BANCO DE MEXICO, S. A., INVESTIGACIONES INDUSTRIALES.

Este método considera cinco etapas para su desarrollo.

I.- PLANEAR LA INVESTIGACION.

Elaborar un programa de trabajo, determinando los objetivos, medios de la investigación, tiempo disponible y la obtención de su autorización.

II.- SELECCION DE FACTORES.

Para determinar los factores a estudiar será necesario considerar el tipo de empresa y sus características pudiendo ser determinados por "comité" ó mediante el juicio de una persona.

En esta etapa el método considera diez factores a investigar:

MEDIO AMBIENTE.

Conjunto de influencias externas que actúan sobre las operaciones de la empresa.

POLITICAS Y DIRECCION.

Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

PRODUCTOS Y PROCESOS.

Selección y diseño de los bienes que se han de producir y métodos usados en su fabricación.

FINANCIAMIENTO.

Manejo de aspectos monetarios y crediticios.

MEDIOS DE PRODUCCION.

Inmuebles, equipo, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicios.

FUERZA DE TRABAJO.

El personal ocupado por la empresa.

SUMINISTROS.

Materias primas, materiales auxiliares y servicios.

ACTIVIDAD PRODUCTORA.

Transformación de los materiales en productos que puedan comercializarse.

MERCADEO.

Orientación, manejo de la venta y distribución de los productos

CONTABILIDAD Y ESTADISTICA.

Registro de información, de las transacciones y operaciones.

III.- DEFINICION DE LOS FACTORES.

La tendencia que registran y evolución de cada uno de los factores, así como los medios de que dispone para alcanzarlos.

IV.- PONDERACION DE FACTORES.

La capacidad óptima de acuerdo a los objetivos de la operación y cuál es su ejecución real, que al compararlos con los demás factores nos determinará los factores "limitantes".

V.- PRESENTACION DEL DIAGNOSTICO.

Informar de los hallazgos de la investigación y su diagnóstico.

1.4.4.- METODO DE ALFONSO MEJIA FERNANDEZ

(Auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas).

Su enfoque está dividido en dos grandes áreas:

I.- ESTRUCTURAL:

a).- Objetivos.

Se clasificarán de acuerdo a los intereses de la sociedad, los trabajadores y los inversionistas.

b).- Organización.

Se define su estructura general identificando sus áreas funcionales.

II.- FUNCIONAL.

- a).- Producción.
- b).- Ventas.
- c).- Finanzas.
- d).- Manejo de personal.

Se definirán sus objetivos y estructura organizacional por cada área, analizando sus funciones básicas cada una.

1.4.5.- METODO DE MANUEL D'AZAOLA.

(La revisión del proceso administrativo)

I.- DIRECCION.

Fijar los objetivos; proporcionar los medios humanos y materiales para alcanzarlos y organizar ambos, de manera que se cumplan económica y efectivamente.

II.- FINANCIAMIENTO.

Dotar a la empresa de los recursos económicos suficientes para que desarrolle sus actividades con normalidad.

III.- CONTRATAR EL PERSONAL IDONEO PARA CADA FUNCION Y ADIESTRARLO.

IV.- PARA QUE CUMPLA DE MANERA EFICIENTE.

Proporcionarles las mejores condiciones económicas, higiénicas y educacionales posibles a

fin de elevar la moral del grupo e influya sobre la conducta de la colectividad.

V.- PRODUCCION.

Diseñar artículos y servicios que satisfagan necesidades humanas y que tengan una demanda penal, para que la empresa obtenga un beneficio razonable al realizarlos.

VI.- VENTAS Y DISTRIBUCION.

Adoptar medidas convenientes para asegurar - la presencia y aceptación de los productos ó servicios en el mercado, de manera que proporcione beneficios y satisfacciones, tanto a la empresa como a los consumidores.

VII.- REGISTRO.

Establecer sistemas adecuados de contabilidad y estadística que proporcionen la información completa, veraz y oportuna que permita orientar a la dirección acerca del resultado de sus operaciones.

1.4.6.- METODO DE ROBERTO MACIAS PINEDA.

El método enfoca la revisión de acuerdo al - proceso administrativo.

PLANEACION.

Se definirá si se están fijando objetivos antes de hacer los planes, si los planes contribuyen a la obtención de esos objetivos; -

si existen políticas tendientes a la consecución de planes y objetivos; si los planes -- son flexibles a los cambios ó variaciones; -- se vigila que no se desvien de los objetivos y se toman las medidas correctivas.

ORGANIZACION.

Se proporcionan los medios para lograr los -- objetivos ó con el número mínimo de esfuerzo los tramos de control son adecuados se encuentran definidas las funciones y disponibilidades; la estructura organizacional es flexible a cambios cuando las situaciones así -- lo requieren.

DIRECCION.

La dirección influye en los empleados el deseo de contribuir con su máximo esfuerzo a -- la consecución de los objetivos; el estilo -- de dirección que prevalece en la organización es el adecuado. Existe línea de comunicación entre la dirección y supervisores; la información se proporciona con oportunidad; -- ¿se resuelven inmediatamente los conflictos?

CONTROL.

Se determinan diversas desviaciones en los -- planes, existen funciones específicas que vigilan las actividades y corrijan las desviaciones, se cuenta con directivos suficientemente capacitados, existen normas objetivas y precisas para establecer controles apropiados.

1.4.7.- METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

Esta metodología propone tres conceptos básicos partiendo del aspecto general de la institución de aspecto funcional por áreas considerando el proceso administrativo.

I.- OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

Se definirá su objetivo de servicio social y económico.

II.- ESTRUCTURA FORMAL.

La institución organiza la utilización adecuada de los recursos humanos, materiales y técnicos e integra a los mismos en una estructura necesaria a la organización facilitando y agilizando la realización de sus funciones asignadas.

III.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO POR AREA FUNCIONAL.

PLANEAR.

Determinar el punto a seguir, organizando y relacionando el trabajo para alcanzar las metas fijadas.

INTEGRAR.

Seleccionar el personal competente y dotar de los elementos necesarios para la consecución de objetivos

CONTROLAR.

Asegurar el progreso hacia los objetivos fijados según lo planeado.

El método idóneo para la realización de la Auditoría Administrativa puede ser cualquiera de los antes mencionados; todo dependerá directamente de la naturaleza y condiciones de la empresa a analizar, puesto que cada organización tendrá sus problemas específicos y le dará diferentes alcances y objetivos a la Auditoría de acuerdo a sus necesidades.

1.5.- OBJETIVOS GENERALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los objetivos generales de Auditoría Administrativa, se desarrollan a través de una serie de técnicas que permitan mejorar métodos y sistemas de trabajo, para el aprovechamiento óptimo de los diferentes recursos implícitos. Teniendo como característica fundamental el administrar sobre causas, señalando las deficiencias y errores, así como analizando el por qué de cada hecho.

La Auditoría Administrativa tiende a determinar un diagnóstico que permita detectar las deficiencias de la empresa y estructurar la base de alternativas y controles oportunos, no sólo de corrección sino de planeación de las actividades, buscando el mejor aprovechamiento de los recursos, así como el desarrollo y mejoramiento de los medios de control, sistemas o procedimientos de operación y las deficiencias administrativas en general prosiguiendo su oportuno cumplimiento.

Por medio del análisis e integración de soluciones por -- áreas funcionales y por operación, logrando con ello un -- excelente medio de información para el establecimiento de planes y objetivos a corto y a largo plazo.

Por otra parte brinda a la dirección de la empresa un medio permanente de evaluación que permite detectar desviaciones y correcciones oportunas con respecto a los planes trazados, ya que no es necesario ser un especialista para desarrollar la Auditoría Administrativa, sino tener el conocimiento de la técnica, así como atributos de generalizador, para formular el diagnóstico y decidir que metodología debe emplearse para el tratamiento de los resultados.

2.- LA CONSULTORIA

La consultoría dentro de la administración, surge como - una tendencia natural de búsqueda hacia elementos humanos que por su experiencia, especialización, conocimientos y criterio independiente, son útiles a la empresa.

Tiende a detectar mecanismos de cambio ó modificaciones en las condiciones de manejo e implementación de los diversos recursos que integran la empresa.

Teniendo como base técnicas estructuradas que se integran a las necesidades, según la naturaleza y tentativa de cambio.

Todo ésto mediante la presentación de un diagnóstico que dependiendo del tipo de consulta y la magnitud de la misma puede ser general ó específica, pero siempre partiendo del análisis de los siguientes elementos:

- a).- La organización.
- b).- El medio ambiente social, económico y financiero de la empresa.
- c).- El proceso productivo y los recursos que genera.
- d).- La administración general y financiera.
- e).- La comercialización y posición de la empresa -- con el mercado.
- f).- Los recursos humanos y las relaciones industriales.
- g).- La retroalimentación que sufre el sistema comunicativo y el proceso del mismo.
- h).- Así como el grado de control que tiene la empresa sobre los diferentes elementos que maneja.

2.1.- EL DIAGNOSTICO.

La denominación común del diagnóstico, se encuentra manejado dentro de la rama de la medicina como la fundamental

actividad que se ocupa de la determinación de las enfermedades por los síntomas de los mismos.

Si analizamos que las empresas son organismos con vida y que al igual que la humana, pasa por varias etapas de metabolismo, alcanzando un desarrollo, madurez y después - su decrecimiento hasta la disolución, se está en condiciones de sustentar que la empresa durante su vida, también tiene varios síntomas que degeneran en enfermedades y que obviamente es necesario combatir por medio de elementos como en la medicina, estableciendo un diagnóstico y determinando los medicamentos requeridos.

En éste caso el elemento es el consultor, el cual es el encargado de identificar las correcciones, planeación y el mantenimiento óptimo del equilibrio en la empresa.

Teniendo como base una serie de objetivos específicos como son:

- a) Definir los problemas ó necesidades.
- b) Establecer un programa de acción en base a prioridades.
- c) Determinar las soluciones tentativas.
- d) Establecer un plan para el cumplimiento de las soluciones en base a las condiciones socio-económicas.

Todo esto a través del análisis del proceso administrativo interno de la empresa, (logrando con esto ser un excelente enlace entre el control y la planeación), su medio ambiente y la integración de las funciones y departamentos en la organización.

2.2.- PAPEL DEL CONSULTOR.

El consultor es el profesional ó experto que por su experiencia, conocimientos, posición objetiva y abierta, proporciona a la empresa un juicio externo e independiente,

sobre el funcionamiento y grado de desarrollo alcanzado.

Por medio de la optimización en el uso de los recursos y la multiplicación de la eficiencia.

Su principal problema radica en no ser un transmisor de ideas sino también en cambiar valores y encontrar y desarrollar habilidades.

Por lo que su posición se vuelve difícil, dado que su diagnóstico es elemento fundamental para la retroalimentación de planes.

Existe un criterio real formado del uso de este profesional, que sólo se utiliza cuando los problemas internos de la empresa han hecho crisis y es necesario buscar una válvula de escape ó mecanismo regulador en el sistema, por la intervención de estas personas.

Que aún cuando sea cierto, no lo es del todo, dado que su aprovechamiento puede dar resultados en el tratamiento de programas y análisis de sistemas ó mejoramiento de actitudes, sólo que estas condiciones no han sido del todo aprovechadas por la empresa mediana y pequeña.

Su trabajo siempre está encaminado a lograr la congruencia necesaria entre los diferentes recursos que se manejan. Ya que la realidad demuestra, que no todas las empresas logran integrar los elementos que poseen, por lo que se dá el caso que se presta más atención al trabajo que a los recursos humanos, por lo que la labor del consultor hace necesario hacer comprender que las relaciones humanas, el manejo de los acontecimientos interpersonales y la comunicación, son tan importantes como la inmediata ejecución del trabajo.

Por otra parte busca por medio de sus conocimientos, técnicas y habilidades, derrumbar esa natural resistencia al cambio muy propia en las organizaciones.

Vendiendo sus ideas y manifestando sus inquietudes para

tratar de proseguir programas y el análisis de sus resultados.

En la actualidad el desarrollo de este profesional ha permitido la especialización y su participación por áreas funcionales, creándose verdaderos equipos de consultoría que logran implementar toda una serie de criterios y resultados, con el objetivo de tratar de establecer el cambio.

2.3.- AMBITO DE SU ACTUACION.

El ámbito de su actuación está dado dentro de las organizaciones comerciales, industriales, de servicio y el sector gubernamental.

La magnitud y profundidad de sus servicios están determinados por las necesidades específicas de cada organización, por lo que el consultor debe estar preparado para estructurar y desarrollar nuevas estrategias ó posibilidades no exploradas dentro de la empresa.

- Realizar revisiones ó evaluaciones objetivas de los recursos con un juicio impersonal.
- Implementar y desarrollar la creatividad para dar una visión original de los problemas en que la costumbre ó condicionamiento natural de los mismos, han hecho perder a los miembros de la empresa.
- Realizar tareas especializadas de administración, que no son repetitivas y que por lo mismo requieren del tratamiento de un experto, por no contar la empresa con el personal idóneo.

2.4.- FACTORES PARA EL EXITO DEL ESTUDIO

Para que la consultoría alcance sus objetivos fijados, -

se requiere condicionar y establecer una serie de puntos que regulen la relación del consultor con la empresa y con el personal que la compone.

- a).- En primer lugar deberá estar convencido que la solicitud de sus servicios fue acordada en forma general por las gerencias de la empresa, implícitos en el estudio, para que no se manifieste una actitud negativa ó de resistencia como resultado de una imposición.
- b).- La empresa debe tener definidos sus objetivos y un conocimiento general de lo que puede esperar de la consultoría.
- c).- Considerar al consultor como un experto colaborador en igualdad de condiciones y participación abierta para implementar el cambio.
- d).- Dejar el campo abierto al consultor para el análisis y no tratar de regir su trabajo.
- e).- Dejar definidos antes de iniciar el estudio, los alcances y limitaciones de las dos partes.
- f).- Hacer partícipes del estudio a los miembros de la empresa a través de tareas concretas.
- g).- Vender la idea de que el consultor representa por similitud la función de un radiólogo y que los miembros de la empresa son los médicos internos que en colaboración con el radiólogo deben determinar el diagnóstico.
- h).- Contar con un elemento de la empresa como enlace con el consultor para introducirlo a todas las áreas de la empresa.

3.- LA EMPRESA MEDIANA Y PEQUENA

La existencia de la estructura industrial, dentro de un sistema social, es consecuencia de la necesidad de satis facer a un mercado de consumo en constante ampliación, - razón por la cual cabe la existencia de tres tipos de em presas, para la obtención de los bienes y servicios re-- queridos y que por razones de su magnitud, son cataloga-- das en: pequeñas, medianas y grandes.

El objeto de esa forma de catalogar a las empresas, no - es sólo para mostrar los extremos y la parte mediana en cuanto a la magnitud que aguarde la organización sino -- que es también derivada por la existencia de problemas - distintos entre las empresas.

Para catalogar a una empresa, en alguna de las clasi ficaciones citadas, se determinará en base al desarrollo del país ó en comparación con las demás empresas existentes.

Así mismo una empresa será pequeña ó grande dependiendo del mercado de consumo que abastezca, ya sea la forma en que se haga presente en el mercado.

Desde un punto de vista productivo, la existencia de em-- presas artesanales, hasta aquellas consideradas como au-- tomatizadas, en las cuales los requerimientos de mano de obra en cada una de las etapas de éste desarrollo prod uctivo, plantean una serie de problemas sobre costos, ca-- lidad, etc., los cuales influyen en forma distinta en la organización y en sus aspectos administrativos.

Así mismo las funciones consideradas como básicas para - toda empresa: producción, mercadotecnia, finanzas y re-- cursos humanos, influyen preponderantemente sobre los as-- pectos administrativos y en la magnitud de la organiza-- ción, sin embargo la existencia de dos criterios determi-- nan directamente los diversos problemas administrativos y éstos son:

- Cantidad de personal ocupado.
- Complejidad de la organización.

3.1.- LA EMPRESA PEQUEÑA.

Referente a la materia de personal en empresas pequeñas, es característico que los directivos conozcan a los trabajadores, calificando su actitud, para poder resolver los problemas que les puedan ser planteados y darles solución.

Por otra parte, los problemas en las áreas funcionales son consideradas como elementales, puede resolverlos con todos aquellos casos en que se requiere y que por lo tanto la necesidad de técnicos y especialistas es reducida.

Como consecuencia de lo anterior, se presenta la centralización en la toma de decisiones en los niveles de dirección, sin que exista la posibilidad real de delegación de autoridad. Así mismo, al absorber grandes cantidades de problemas no les permite atender cuestiones administrativas necesarias para el buen desarrollo de la organización.

Otra consecuencia debido a la centralización es no permitir la existencia de especialistas en ciertas funciones que deben ser consideradas como básicas y menos aún sobre funciones administrativas que en la marcha de la empresa sólo se consideran como encargadas de vigilar la ejecución de las órdenes del Directivo principal.

Es sumamente frecuente la implantación de procedimientos de carácter informal, para solucionar los problemas existentes y que pueden considerarse algunas veces afectivos debido al conocimiento de las características y capacidades de los trabajadores a causa de la escasa complejidad que existe en los problemas, la informalidad o pobre tecnificación sobre trámites y proceso administrativos, no hace indispensable el efectuar planeaciones detalladas - debido a que todo problemas que se procura resolver inmediatamente.

Una centralización de funciones, dependiendo de la empresa puede ser adecuada por la rapidez que puede otorgarse a ciertos trámites y no requerir de todo un proceso que pueda ser lento y dificultoso dañando el desarrollo del negocio.

3.2.- LA EMPRESA MEDIANA.

Las empresas medianas cuentan con un ritmo de crecimiento superior al de otras empresas, pues ante la existencia de una ampliación de mercados, una buena administración puede alcanzar el rango ó magnitud de empresa grande, consecuencia de ésto es la dificultad para determinar la etapa en que se encuentra la empresa, por lo cual una mala clasificación provocaría el carecer de los beneficios propios del rango inmediato superior.

Ante un constante desarrollo de actividades en este tipo de empresas medianas, los tramos de control se van ampliando y por lo cual se requiere una mayor descentralización para poder efectuar las actividades inherentes a cada una de las funciones, por lo anterior se requiere de igual forma implantar toda una serie de cambios cuantitativos y cualitativos en las funciones y que a la vez pueden ser base para la existencia de otras funciones, que son necesarias en el mejor desarrollo de la organización.

Una consecuencia de lo anterior, es la existencia de una necesidad de poseer una serie de conocimientos administrativos no requeridos con anterioridad, ó bien al requerir mayor eficiencia y ésto dar pauta para un desarrollo personal y organizacional, mediante conocimientos administrativos procuran su inmediata utilización, así mismo al tiempo que la empresa crece, no puede controlar todas las actividades existentes, por lo cual pierde el contacto con la inmensa mayoría del personal, base para formular planeaciones más detalladas, que ocasionalmente requieren ayuda técnica y profesional, para controlar su ejecución evitando informalidad en cuanto a procedimientos hacia problemas existentes.

3.3.- LA EMPRESA GRANDE.

Las jerarquías más altas en este tipo de empresas, no se dedican solamente en la mayor parte de su tiempo a las funciones administrativas ó de coordinación, sino que re quieren un staff más grande de personas que los ayude a administrar, ó una serie de sub-gerentes administrativos y grupos completos de técnicos en mecatécnica, recursos humanos, finanzas, etc., y en funciones típicamente gerenciales en planeación, organización, control, etc.

Así mismo se requiere un grupo grande de especialistas -- que permitan un conocimiento profundo en técnicas e instrumentos que surgen ó cambian parcial ó radicalmente -- las funciones que integran la organización.

La descentralización de funciones a jefes y aún a empleados, procura que sean éstos los únicos capacitados para decidir dentro de políticas y procedimientos que les fijan, para una gran cantidad de problemas que no podrían ser resueltos en los altos niveles, por un desconocimiento sobre aspectos concretos, además de las situaciones -- de ambiente y personas existentes en cada problema. Por otra parte proporcionaría un retraso para la toma de decisiones y que a la vez al no seguir un sistema de comunicación adecuado, ocasionaría daños en la estructura -- organizacional.

En esta clasificación de empresas, es indispensable una previsión y planeación que se realiza a largo plazo y -- por lo mismo un acrecentamiento en técnicas detalladas y formales, que hacen necesario procurar un desarrollo y -- vigilancia en las técnicas de comunicación formal, ya -- que tenderan a presentar dificultades ante el transcurso del tiempo y a la vez, cabe la necesidad de ejercer mayor atención sobre la comunicación informal, con el fin de evitarla, pues por su naturaleza procura la distorsión de la información, causando daños en la organización.

Otra característica en estas empresas, es que conviene - en la necesidad de desarrollar a los ejecutivos y así -- mismo preparar con anticipación un número suficiente de personas que no sólo tengan conocimientos indispensables para ocupar los puestos que se presentan por vacantes, - expansiones ó ascensos, sino que reciban adiestramiento y capacitación para afrontar problemas, además para desa rrollar las cualidades necesarias para el puesto.

Como se había citado anteriormente, para considerar a - una empresa como pequeña, mediana ó grande, se debe con siderar en base a la complejidad que aguarde la organiza y ésta se encontrará básicamente en la diversidad de fun ciones y niveles jerárquicos.

La existencia de los niveles jerárquicos en una organiza ci ón, constituyen un parámetro para determinar a las em-- presas en una clasificación.

Cada función se encuentra a cargo de una persona espe cializada y ésta a su vez cuenta con una serie de ayudantes que amplían el tramo de control que a su vez se implan-- ten una nueva función ó actividad en formas más descen-- tralizada, mediante la delegación de funciones.

Por lo tanto dependiendo de la cantidad de funciones que realizan grupos de personas especializadas y la existen-- cia de niveles jerárquicos darán la pauta para determi-- nar la clasificación de la empresa.

3.4.- CARACTERISTICAS ECONOMICAS.

Ante la necesidad de satisfacer las necesidades prima- - rias, surge la pequeña industria para constituir la base de abastecimiento de artículos necesarios, además de és- to propicia el desarrollo de lo que se considera la fuer- za productiva ó bien, la industria de modestos recursos.

Al ampliarse los mercados de consumo, tiene como respuesta inmediata la aparición de industrias grandes, medianas y pequeñas, pero siendo éstas dos últimas aquellas que crecen y se desarrollan permanentemente.

Representación en % de las empresas medianas y pequeñas en México.

1930	-	12.0	%
1950	-	25.5	%
1955	-	45.8	%
1960	-	56.7	%
1965	-	56.8	%
1971	-	64.64	%
1977	-	70.0	%
1978	-	74.91	%

FUENTE:

- 1.- Dirección General de Estadística
Jefatura de Registro y Cálculo
- 2.- FOGAIN "Características de la Industria Mediana y Pequeña en México" Tomo I, México, - D. F., 1974.

El dinamismo en la economía, propicia el crecimiento de todos sus componentes y entre ellos el sector industrial.

El desarrollo de la industria procura el aumento de otras unidades productivas, provocando que otros sectores menores ó incipientes se trasladen ó procuren la pequeña industria, como una base para adquirir los niveles medios ó grandes.

La representación de los capitales invertidos, valor de la producción, cantidades de materias primas que consumen, formación de fuentes de trabajo, etc., hacen que -- las empresas medianas y pequeñas no sólo sean importan--

tes en cuanto a su cantidad, sino también sobre aspectos como los citados: (3)

	1930	1970
Capital invertido	40.3 %	69.8 %
Valor de producción	43.4 %	73.4 %
Valor agregado	43.8 %	75.4 %
Sueldos y salarios	37.9 %	78.9 %
Fuerza de trabajo	25.0 %	83.2 %

La importancia de la pequeña y mediana empresa, en cualquier país, sin importar el grado de industrialización, no sólo es de carácter económico, sino también de orden social pues al incorporar fuerza de trabajo al sector secundario, procedente del agro, contribuye a la elevación de un rango social, mediante la capacidad de compra que la industria proporciona a través de salarios y bienes - que puede adquirir con él.

3.5.- CARACTERISTICAS SOCIALES.

El aspecto de las empresas pequeñas y medianas, representado en la creación de empleos y con esto una capacidad de compra, mediante sueldos y salarios como se cita en párrafo anterior, puede ser precisado según datos propocionados por el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña:

La industria de transformación en la pequeña y mediana - empresa, ocurre el 83% del personal económicamente activo, absorbiendo el 80 % de 31,000 millones de pesos pagados por concepto de sueldos y salarios por ese sector, - el año de 1971.

(3) FOGAIN "Características de la Industria Mediana y Pequeña en México", Tomo I, México, 1974.

Por lo anterior este tipo de empresas, cuentan con una - importancia radical en el desarrollo económico y social del país, traduciéndose en altos niveles de ocupación y participación en la formación del producto interno bruto.

Así mismo su contribución al desarrollo regional mediante la adquisición de materias primas y auxiliares, utilización de mano de obra, etc., impulsan las actividades - de la localidad, donde se encuentra ubicada la empresa.

Por otra parte, considerando el número de establecimientos más sobresalientes, según los datos arrojados por -- los censos industriales anuales, son los siguientes: (4)

Industria Metálica Básica	32.5	%
Fabricación Material de Transporte	18.7	%
Fabricación Maquinaria, Aparatos y Artículos Eléctricos	17.6	%
Fabricación de Productos Químicos	17.2	%
Fabricación de Papel	15.0	%
Fabricación de Calzado	14.5	%

Con lo anterior se contribuye a formar y capacitar la ma no de obra, que por la estructura de países en proceso - de desarrollo no pueden contar con esos elementos, ó sea que dentro de un proceso de permanente cambio, la empresa pequeña y mediana se constituye en una escuela práctica en la cual se gesta la formación gerencial, para mejorar la estructura administrativa y productiva.

Por otra parte este tipo de empresas constituye un mecansmo redistribuido de la propiedad entre parientes y -- amigos quienes inician la pequeña actividad industrial, creando de esta forma la captación de pequeños ahorros - para hacerlos productivos y no mantenerlos como capitales ociosos.

(4) Banamex, S. A., Informe Anual 1974.

3.6.- CARACTERISTICAS FINANCIERAS

La estructura financiera de las empresas pequeñas y medianas, representadas en el capital social por los recursos propios de los empresarios, ó por el capital social pagado más reservas y utilidades, muestran un capital contable que representa un 74.2 % mientras que el pasivo sólo representa una cuarta parte, ó bien la exigencia de 2.87 pesos de capital contable, por cada peso de pasivo y por cada peso de obligación en pasivo, exigen 3.87 pesos de activo total, según datos proporcionados por estudios realizados por FOGAIN, en el año de -- 1974.

Esta clasificación de empresas, presenta rasgos de liquidez y solvencia satisfactorios, además de contar con márgenes razonables para aceptar otros pasivos que ayuden a enfrentar otras necesidades.

En la misma estructura de recursos, las utilidades y reservas representan el 17.5 % de la suma del capital y pasivo, con lo cual se adquiere un crecimiento, mediante la reinversión de utilidades.

Por otra parte debe considerarse que este tipo de empresas, no acude a las instituciones de crédito como fuentes de financiamiento, procurando su dinero operativo -- en lo que se considera como mercaderías a corto plazo y -- bastante en ese tipo de créditos, logran la estabilidad en el capital de trabajo, sin que se produzca un crecimiento general equilibrado.

La estructura de los activos de las empresas pequeñas y medianas se constituyen en un 49.6 % en activo circulante, un 45.1 % en activos fijos y el por ciento restante se muestra en un activo diferido, por lo que el porcentaje predominante es justificable, por hacer mayor uso de la fuerza humana de trabajo que del capital, por lo cual al analizar sobre el factor humano la inversión y minimizándola en maquinaria y equipo productivo, crea --

la situación de interpretarse como errónea en la planeación de fondos, así mismo irregularidades en los procesos productivos, consecuentemente bajos rendimientos de productividad, retrasos en las ventas, etc.

La composición del activo circulante, está formado en un 24 % en inventarios, 21 % cartera de cobros por lo que una cuarta parte de los recursos se encuentran invertidos en créditos a clientes.

Por otra parte la liquidez inmediata, los resultados son satisfactorios y por cada peso de pasivo circulante la industria pequeña y mediana cuenta con 1.29 pesos de activo circulante.

Las inversiones que efectúa la pequeña y mediana empresa en sus activos fijos, están mayoritariamente en maquinaria y equipo (32 %), un 10 % en edificios e instalaciones, dado el poco aprovechamiento de pasivos a largo plazo que hacen estas empresas, los términos de ampliación en instalaciones no son conocidas en ese sector, ya que prefieren invertir en otros renglones de mayor disponibilidad.

Las ventas totales en promedios, según datos proporcionados por FOGAIN, son los siguientes:

Total de Ventas	11 690,000,000
Promedio por Empresa	2,003,400
Costo de lo Vendido	68.9 %
Gastos de Administración	20.8 %
Otros Gastos	0.2 %
Utilidades	10.6 %

El elevado costo con el que se opera, es debido a que los procesos productivos utilizados son considerados como tradicionales, sin observar que una alta productividad de las ventas, se encuentra en relación con la maquinaria y equipo, con esto se comprueba una alta pro-

porción de empleo de activos fijos, está en relación con el capital de trabajo así como con la fuerza de trabajo utilizada.

Pese a que no es satisfactorio el volúmen de ventas consecuentemente se hace necesario utilizar en mayor medida la capacidad industrial instalada, con lo que es posible abatir costos, sin descuido de la calidad del producto.

En lo referente a cartera de clientes, se presenta relativamente alta, respecto a los activos totales, aproximadamente en un 20 %, revela que además de trabajar en base a otorgar créditos, existe una mala planeación en el uso de ese renglón. Ante una mala administración se enfrentaría a una lentitud de recuperación de la cartera, lo cual se catalogaría de lesiva para los intereses financieros de la organización.

3.7.- CARACTERISTICAS GENERALES DE ORDEN ADMINISTRATIVO.

La empresa pequeña y mediana, sin duda alguna tiene gran importancia sobre las actividades económicas y sociales de todo país. Estas empresas son las que más han soportado una problemática que limita su consolidación y crecimiento dentro de un sistema social.

Entre los aspectos limitantes no sólo se deben considerar, los calificados como cuantitativos tales como aspectos financieros, económicos, etc., sino también aspectos cualitativos, donde su estilo de administrar sus recursos, determinan limitantes que obviamente no les permite la consolidación y crecimiento requerido.

Con objeto de formalizar una idea de esta problemática y dilucidar las principales características del estilo de administración de las pequeñas y medianas empresas, con el apoyo de textos de consulta, se han obtenido los siguientes resultados:

COMERCIALIZACION.

Se considera como una opinión general, que ningún sistema contable, productivo, etc., obtendría los beneficios económicos para lo cual fue creada la organización, sin la existencia de las ventas.

Tanto las empresas pequeñas y medianas, conocen la importancia de la comercialización y es por ello que enfocan la mayor parte de sus recursos a esta función.

Pese a que muchos son los factores que propician los fracasos, el no contar con un conocimiento adecuado del mercado, no enfocan adecuadamente sus recursos con objeto de obtener un mayor beneficio de esto.

Todo producto tiene cierto grado de riesgo, el cual puede ser minimizado mediante el cálculo y control de riesgos, resultantes de una investigación de mercados, lo anteriormente citado, no es conocido ni aplicado por una generalidad de empresas pequeñas y medianas, pues un alto porcentaje de éstas se ocupa en mayor grado a la resolución de estos problemas, mediante la implementación de controles en forma subjetiva que los ayuda a salir del problema en forma inmediata.

Los estudios sobre promociones, publicidad, marcas, etiquetas, etc., son considerados como gastos que deben efectuarse y no como una inversión que procura mayores beneficios para la organización, así mismo la competencia existente en el mercado de consumo, crea una amenaza siempre latente, para este tipo de empresas estudiadas por lo cual las variantes sobre las demandas, procuran ser atendidas en forma mediata, mediante la diversificación del producto ó servicio, que otorgan al mercado de consumo. Ante esta continua presión competitiva la empresa pequeña y mediana no sólo se preocupa por aquellas que se encuentran a su nivel económico, sino también por las de mayor magnitud que en forma directa influyen sobre la demanda, ubicándolas en un nivel desventajoso para subsistir en un mercado competitivo.

RECURSOS HUMANOS.

El reclutamiento y selección de personal es practicado por todas las empresas que si bien no lo es con toda una técnica específica, si procuran al personal más calificado dentro de sus alcances, pero no así, en la mayoría de puestos directivos, debido a que es personal procedente de las familias propietarias de los bienes productivos, razón por la cual resultan ser candidatos no idóneos, provocando la necesidad de adecuar el puesto al hombre y la organización al puesto.

Los análisis y valuación de puestos, sólo son realizados en un 25 % en industrias y empresas de servicio, debido al desconocimiento de los beneficios implícitos en éstos.

Las relaciones industriales, no presentan preocupación sobre este punto específico, pues consideran que mediante la utilización de medidas disciplinarias, procuran el orden requerido.

Seguridad e higiene industrial, pese a la obligatoriedad existente para este punto por nuestras leyes vigentes, la empresa pequeña y mediana, sólo la procuran en forma mínima necesaria.

Pero sin duda alguna, la característica más clara es la centralización de funciones y administración generalizada en un sólo puesto, que es el del Directivo principal.

La abocación de recursos presupuestales para capacitación y adiestramiento de personal, no es manifiesto en este tipo de empresas, minimizando las oportunidades de formación administrativa de sus empleados, por lo cual surge de esta necesidad la obligación legal de otorgar capacitación y adiestramiento a todo el personal sin importar su nivel.

Consecuencia de lo anterior, será el producir una división del trabajo, que no condicione a la organización a contar con un puesto-orquesta.

Debido a lo anteriormente citado, las empresas pequeñas y medianas, han procurado la constante revisión de sus precios, sin que con ello se disminuya la calidad de sus productos, con el objeto de asegurar su existencia en el mercado, apoyadas en la necesidad de incrementar sus ventas, como recurso necesario para no disminuir la calidad del artículo.

Sin embargo a pesar de toda esta problemática ante la cual giran las empresas de pequeña y mediana magnitud, el hecho de personalizar las ventas, les permite una clara identificación de cuales son las necesidades del consumidor final, con lo cual se les permite una penetración más amplia en el mercado ocasionalmente, no pudiendo obtener los resultados óptimos, debido a la falta de métodos científicos, que adopten sus condiciones organizacionales a las requeridas por el mercado.

PRODUCCION.

Considerando lo citado en párrafos anteriores, donde se cita como una de las características de las empresas pequeñas y medianas es el de tener un alto grado de empleo de fuerza de trabajo humana, debido a la carencia de recursos económicos para adquirir equipos de trabajo automatizados, provoca lo llamado "cuello de botella" para la organización, debido a que si es necesario un adecuado grado de comercialización de los bienes y servicios, así mismo es necesario la existencia de un respaldo productivo que no merme la función citada, por la carencia ó insuficiencia en la producción de los bienes y servicios requeridos.

El hecho de querer producir una mayor cantidad de satisfactores de una capacidad instalada provoca el descuido ó inoperancia de los mantenimientos preventivos de la maquinaria, creando los mantenimientos correctivos que consiguientemente traen atrasos en la producción y comercialización de los bienes y servicios.

Por otra parte al no estar considerados los índices de crecimiento y proyección organizacional de las pequeñas y medianas empresas, y no poder contar con los recursos económicos necesarios estas empresas se destinan a una producción que puede calificarse como cotidiana, para caer en una obsolescencia en sus equipos productivos, los cuales son controlados en su eficiencia de manera empírica y no por medios científicos que además de permitir controles sobre eficiencia, les permite minimizar los altos grados de desperdicio ocurrientes durante el proceso productivo.

Analizando el factor humano desde un punto de vista productivo, las empresas pequeñas y medianas, desconocen en su generalidad del beneficio que aporta la aplicación de estudios de tiempos y movimientos los cuales además de procurar un método de trabajo standar para cada actividad, mediante una economía de movimientos y determinar un tiempo requerido para ser efectuada, se podrá obtener datos sobre las cantidades de artículos que han de producirse, así mismo, cabe hacer mención que este tipo de estudios son aplicables a maquinaria para poder determinar sus eficiencias productivas y en ambos casos mediante la utilización de métodos científicos de programación pueden conocer sus capacidades reales y no por medios subjetivos que apartan sus requerimientos de comercialización con los de su capacidad productiva.

FINANZAS.

La función finanzas, no puede ser considerada como tal en este tipo de empresas estudiadas, debido a la existencia exclusiva de una de las subfunciones que es Contabilidad y que procura abarcar la mayor parte de actividades que se engloban en la función, en una forma general y no específica.

Lo anteriormente citado, se basa en la obligatoriedad legal existente, en que las empresas tengan registros sobre los aumentos y disminuciones ocurrientes por las transacciones comerciales en que incurren, (5) por lo que la mayoría de empresas efectúan la actividad contable por medio de un departamento interno y algunos otros casos por servicios externos y con ello cumplir con las obligaciones tributarias.

Una generalidad de empresas que solicita los servicios externos respecto a la labor contable, es debido a que procura delegar esa responsabilidad y no tener que afrontar más problemas además de los existentes en la organización, al limitarse a proporcionar los datos requeridos y obtener resultados para los fines citados.

El hecho de elaborar la información, es considerado como la labor única y necesaria que ha de satisfacer la obligatoriedad legal, pero no como un medio de información necesario para la toma de decisiones mediante la interpretación y aprovechamiento de éste, por la falta de conocimientos sobre la materia.

3.2.- PERSPECTIVAS DE LA CONSULTORIA EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS.

Normalmente las empresas caen prisioneras de sus propias limitaciones y carencias, es hasta ahí, cuando se dan cuenta que el esfuerzo y tiempo invertido, no han servido para desligarlas irremisiblemente a la mediocridad, con ritmo y rapidez desconocidas, siendo que alguna vez pudieron estar lejos de ella, ahora tal vez hayan sido incluidas en su dominio.

(5) Curso I de Contabilidad. Méndez Villanueva.

Ante un cúmulo de conocimientos empolvados, olvidados, - etc., por el tiempo, no permite la posibilidad de no estar incluidos en lo anteriormente citado, interiorizando en el comportamiento de las empresas mediante la pregunta de cuánto esfuerzo se empeña para mejorar, para lo cual no siempre existe respuesta.

Aparte de esa posible obsolescencia, existen otros factores como lo es la competencia, pues la preparación técnica, experiencia, etc., no basta ante la cantidad de técnicas sofisticadas y depuradas que dominan en el medio.

En caso de persistir la estructura productiva, las demandas de bienes y servicios será mayor de la que pueda ser proporcionada, consiguientemente tenderá a crecer la tecnología y calidad de todas las ramas económicas.

Los descubrimientos científicos, inventos tecnológicos, ideas de filósofos, pensadores, etc., hacen crecer la cúpula de la civilización, sin embargo es evidente que existe un proceso dinámico e ilimitado que se encuentra lejos de determinar un óptimo, pues lo que fue adecuado un día, dejó de serlo para ser sustituido.

Como parte de ese sistema dinámico, se hace necesario el tener que demostrar validez y vigencia día a día, incluso hace necesario el adelantarse al tiempo, para conservar frescas y en constante renovación todas las habilidades y mantener el desempeño organizacional al máximo.

Si se considera un alto grado de existencia de empresas pequeñas y medianas en la estructura industrial, la necesidad de procurar mayores beneficios, en el manejo del organismo social, requiere sistemas y procedimientos que permitan ese éxito. Ante lo anterior, el conocer y detectar en forma clara y precisa los problemas en la organización, para poder presentar una serie de alternativas dependiendo del tipo de organización y su magnitud que estén acordes a los recursos, es factor imperante para la Consultoría Administrativa.

La base de lo anterior, es que debido a una falta de experiencia administrativa, económica, etc., en las empresas pequeñas y medianas y la existencia de toda una gama de problemas, en un medio ambiente interno y externo organizacional, obliga a la necesidad de adoptar ciertas medidas para su mejor desarrollo, por lo cual, la Consultoría Administrativa tiene como principal finalidad el proveer la satisfacción de esas necesidades, considerando los recursos con los cuales dispone la empresa pequeña y mediana, que en su mayoría son mínimos ó apenas suficientes, pero debe considerarse que la consultoría, tiene un fin social que es de orientar y proporcionar ayuda necesaria y profesional, para el logro de objetivos.

Así mismo la Consultoría Administrativa interviene sobre procesos administrativos, administración general y financiera, comercialización, recursos humanos, en aspectos de comunicación y retroalimentación, sobre diferentes formas de control, etc., ya que la consultoría administrativa no se enfoca a un aspecto específico, -- por lo cual su campo de acción dentro de las pequeñas y medianas empresas, se encuentra con amplias perspectivas de desarrollo y acción en este tipo de organizaciones.

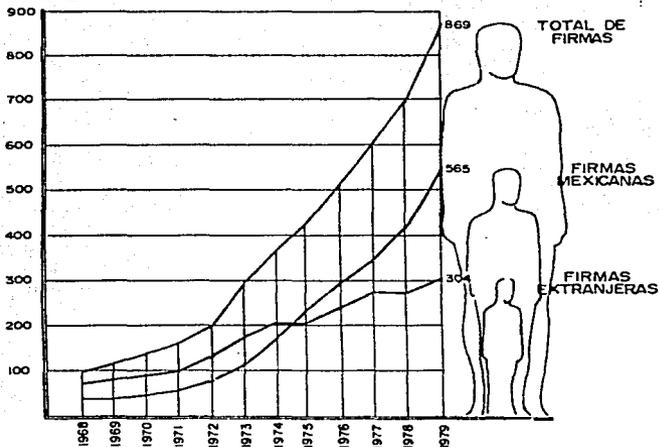
Como puede observarse, el concentrar la atención en el futuro, para obtener un mayor desarrollo con investigaciones y sistemas administrativos, es uno de los puntos importantes que deben ser considerados por los directivos de las organizaciones y con ello permitan crear ambientes en que la gente pueda trabajar más eficiente y efectivamente como respuesta a una necesidad social de crear mayores exigencias y oportunidades de progreso, -- obligando a aprovechar lo que la ciencia y técnica ponen a su alcance, para crear principios, conceptos y -- técnicas, que nos permitan con su utilización obtener experiencias sobre los errores y evitar caer en la obsolescencia administrativa, principales problemas que debido a su dinamismo procuran este tipo de acontecimientos.

Se considera que para asegurar objetividad, este tipo de servicios debe efectuarse bajo responsabilidad de una -- firma independiente de la organización y con personal ca-- lificado para ello, con lo cual se fortalecen las pers-- pectivas de la consultoría dentro de empresas pequeñas y medianas.

**DESARROLLO DEL REGISTRO ACUMULADO
DE CONSULTORES Y SU DISTRIBUCION POR
ORIGEN NACIONAL Y EXTRANJERO**

(DEL 6 DE NOVIEMBRE DE 1968 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1979)

CONSULTORES



4.- EL D.O. COMO ELEMENTO INTEGRAL DE LA CONSULTORIA

Mucho se habla y dice, sobre las perspectivas que tiene el desarrollo organizacional dentro de las empresas, -- esta polémica nace por la falta de una medición en cuanto a resultados.

Esta técnica que tiende a proyectar a la empresa hacia una organización total, parte del objetivo de lograr estrategias y metodologías basadas en las ciencias del -- comportamiento y otras disciplinas sociotécnicas.

De esto se desprende que debido a las condiciones que -- exige, se requiere para ser llevado a cabo, un profesional que cuente con una serie de características y conocimientos necesarios para la realización de un programa de desarrollo.

Este tipo de estudios necesitan de largo tiempo para -- ser implementados y observar los primeros cambios, por lo que su costo puede limitar la participación en determinado momento, de la mediana y pequeña empresa.

Pero no por este motivo debe ser negada su aplicación -- en el sector que interesa y que constituye la parte medular de la realidad empresarial estudiada. Para esto es necesario adecuarlo como un elemento más en la prestación de servicios consultivos integrales, a través de una herramienta dinámica como la Auditoría Administrativa.

Primero determinando los alcances que pueda tener y después implementando el programa de desarrollo.

Con respecto a lo primero, se encuentra que existen -- cuando menos dos escuelas que definen lo que es el D. O.

Una lo define a través de sistema-proceso, donde se identifica a la organización como un sistema total que procesa una serie de datos, elementos y recursos con retroalimentación constante de factores económicos, políticos y sociales que constituyen el medio ambiente.

La otra lo define a través de programación y procedimiento, como un medio eficaz de poner en práctica todos aquellos puntos o procedimientos administrativos ideados por el personal. Se desprende de todo el funcionamiento que tiene la organización, como un elemento de estudio para la aplicación de lo propuesto.

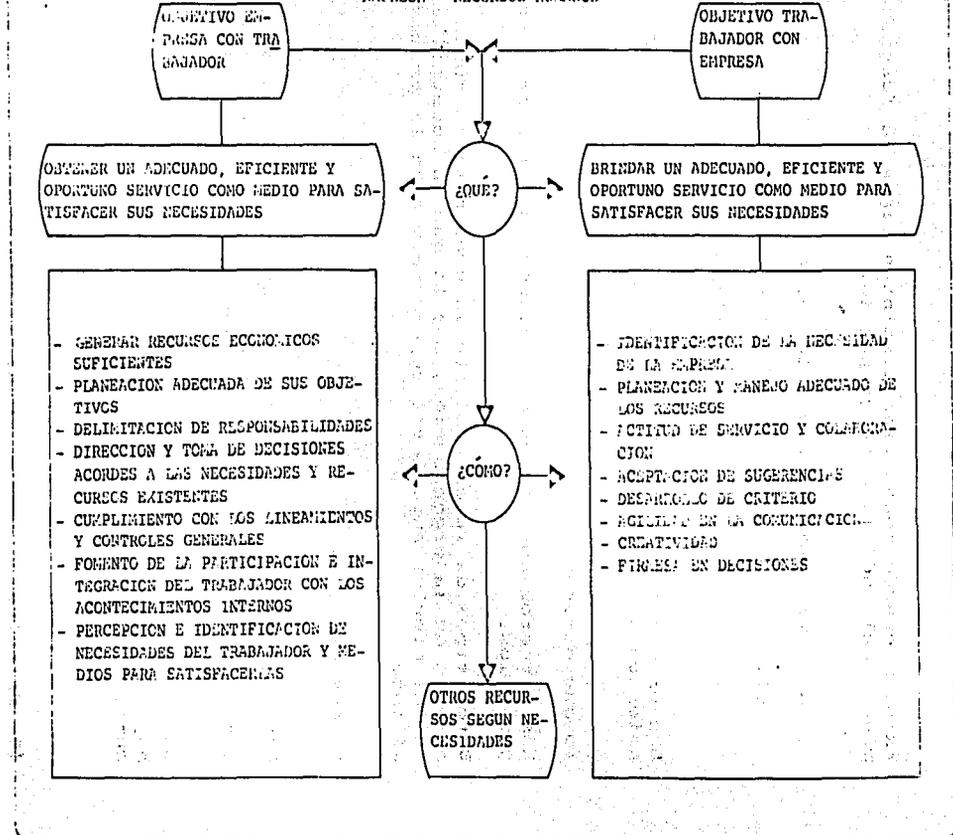
Aún cuando el enfoque de cada una pueda parecer diferente, ambas se pueden complementar obteniéndose magníficos resultados. Ya que una parte de la aplicación de las -- ciencias del comportamiento y la otra de las funciones -- llevadas a cabo por el personal de la organización.

En lo particular se tratará en forma un poco más desarrollada, lo que es la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración, debido a que en este -- punto es donde existe mayor desconocimiento por parte -- del Licenciado en Administración.

Las organizaciones son instrumentos sociales que buscan objetivos y bajo condiciones específicas encaminan sus esfuerzos al desarrollo de todos sus elementos. De ahí, -- que la primera preocupación de la organización sea el -- conjugar sus objetivos con los de cada individuo que -- presta sus servicios en la empresa. Sólo que estos individuos no son entes aislados, sino que forman parte de -- grupos informales surgidos de la identificación común, -- que muchas veces si no son bien adecuados pueden causar problemas e inclusive destruir el medio ambiente armónico interno, de ahí la necesidad de aprender a conocer su conducta social, para lograr satisfacer sus necesidades psicológicas y poder cubrir propósitos establecidos.

IDENTIFICACION DE OBJETIVO

EMPRESA - RECURSOS HUMANOS



OBJETIVO EM-
PRESA CON TRA-
BAJADOR

OBJETIVO TRA-
BAJADOR CON
EMPRESA

OBTENER UN ADECUADO, EFICIENTE Y OPORTUNO SERVICIO COMO MEDIO PARA SATISFACER SUS NECESIDADES

BRINDAR UN ADECUADO, EFICIENTE Y OPORTUNO SERVICIO COMO MEDIO PARA SATISFACER SUS NECESIDADES

¿QUE?

¿COMO?

OTROS RECUR-
SOS SEGUN NE-
CESIDADES

- GENERAR RECURSOS ECONOMICOS SUFICIENTES
- PLANEACION ADECUADA DE SUS OBJETIVOS
- DELIMITACION DE RESPONSABILIDADES
- DIRECCION Y TOMA DE DECISIONES ACORDES A LAS NECESIDADES Y RECURSOS EXISTENTES
- CUMPLIMIENTO CON LOS LINEAMIENTOS Y CONTROLES GENERALES
- FOMENTO DE LA PARTICIPACION E INTEGRACION DEL TRABAJADOR CON LOS ACONECIMIENTOS INTERNOS
- PERCEPCION E IDENTIFICACION DE NECESIDADES DEL TRABAJADOR Y MEDIOS PARA SATISFACERLAS

- IDENTIFICACION DE LA NECESIDAD DE LA EMPRESA
- PLANEACION Y MANEJO ADECUADO DE LOS RECURSOS
- ACTITUD DE SERVICIO Y COOPERACION
- ACEPTACION DE SUGERENCIAS
- DESARROLLO DE CRITERIOS
- AGILIDAD EN LA COMUNICACION
- CREATIVIDAD
- FIRMEZA EN DECISIONES

Existen cuando menos tres distintos tipos de funcionamiento del individuo en grupo: (6)

- a).- Orientación hacia la tarea.
- b).- Orientación hacia la interacción.
- c).- Orientación hacia sí mismo.

Los primeros buscan cumplir con el trabajo y son más -- abiertos a la participación activa en grupos.

Los segundos buscan siempre la reciprocidad en cuanto a lo que ofrecen.

Los terceros son elementos aislados que prefieren trabajar solos.

Estos tipos de funcionamiento se presentan en todos los niveles de la organización, por lo que la identificación en los niveles superiores repercute y crea la primera limitante:

LA COMUNICACION.

Cuando más alta es la posición que un individuo ocupa en una organización, más libertad tiene para dar fluidez a sus comunicados, pero no siempre se logra el grado deseado de receptividad.

Por lo que se puede concluir que el primer problema que hay que afrontar es integrar los sub-grupos a través de canales dinámicos.

(6) Psicología Social. CLAY L. LINGREN.

De ahí surge la duda de dónde poder iniciar esa integración, a lo que el análisis de la estructura muestra que es en los individuos que ocupan puestos en el nivel medio, debido al rol que desempeñan donde existen mayores perspectivas de éxito, en la medida en que muestren capacidad para representar los intereses de los sub-grupos y viceversa. Todo esto con el objeto de lograr su participación natural en los cambios que sufre la organización, debido a que los individuos cumplen mejor las decisiones en las que han tomado parte, que aquellas que son impuestas sin su participación.

Claro que ésta, será en la medida de su trascendencia y el nivel que ocupen en la empresa. Pero antes será necesario tener identificadas las partes importantes del proceso de grupo:

- a).- Cohesión.
 - b).- Moral.
 - c).- Clima social ó emocional.
-
- La cohesión se manifiesta como una tendencia natural de identificación y enlace, que tiene el individuo - con otros de su especie, para hacer frente a las condiciones adversas ó de disgregación del medio ambiente.
 - La moral como la disciplina práctica, surgida del sentimiento humano para tratar de erigir ó justificar -- normas de conducta.
 - Y el clima social ó emocional de los miembros, como - el resultado del proceso de retroalimentación del individuo a través de su medio ambiente.

Todo lo anterior integrado dentro de las condiciones de organización del medio en que se desarrolle el elemento humano como lo puede ser la empresa. De ahí la necesidad de estudiar las perspectivas que en forma personal busca el individuo y el grado de recompensa que encuentra dentro de la misma.

4.1.- ANTECEDENTES A LA CONSULTORIA.

Una de las partes medulares, de la perspectiva de cambio se localiza en la fase en que la organización detecta -- que parte ó toda la empresa no está trabajando todo lo suficiente que se quisiera. Recurriendo a una fuente generalmente formada por un despacho de consultoría, donde la empresa y consultora tradicional nos muestran que se delega y casi se deja en manos del despacho la resolución a los problemas.

Esto que para la mayoría puede ser usual, no lo es para el profesional que busca no sólo plantear alternativas y soluciones radicales, sino orientar al empresario a detectar sus propios problemas, con objeto de convertirlo en un agente preventivo y precursor del cambio. Dadas las inquietudes mostradas y que lo identifican como elemento potencial de valiosa ayuda para integrar un equipo de trabajo, que encuentre en la propia empresa los problemas y forma de afrontarlos, con orientación del consultor en aspectos específicos.

Es necesario tener en cuenta que la realidad empresarial en el país, está identificada por entidades sin apropiados controles a sus necesidades y que por ende desconocen todos los aspectos implícitos en la resolución de problemas específicos como son:

- 1.- Todos aquellos surgidos de una comunicación deficiente ó la falta de ésta que minimiza la participación plena de los recursos humanos.

- 2.- Los surgidos por la falta de integración y apoyo mutuo entre los elementos, creando esfuerzos inútiles y duplicidad funcional.
- 3.- Los motivados por la desconfianza propia del individuo, que no sabe integrarse en grupo, para obtener objetivos comunes.
- 4.- Aquellos que surgen por trabajar en forma aislada, sin estar integrados dentro de un sistema -- productivo, no sólo de nombre sino de esfuerzo y responsabilidad.
- 5.- Los que son el resultado de la mala programación y utilización de los recursos humanos.
- 6.- Todos aquellos "cuellos de botella" surgidos por una mala programación de las actividades en relación costo-tiempo y aprovechamiento.
- 7.- Los que resultan por una falta de controles, métodos y procedimientos.
- 8.- Todos los anteriores desencadenados en uno común y complejo, como lo es un ambiente organizacional deficiente, cuna propicia para la generación de conflictos internos, política negativa y grilla dentro de la empresa.

Por lo que la aplicación de soluciones formuladas, no -- siempre resuelven en la medida esperada los problemas, -- ésto se debe a que los Recursos Humanos no siempre están preparados ó con suficiente disposición a ser partícipes de cambios. Este quizá sea el aspecto más importante --

que debe afrontar el consultor, lo cual hace necesario se elimine el dogmatismo inherente de un "sabelotodo" y que se de cabida a la participación de directivos y/o mandos medios afectados, en la determinación de problemas y sus posibles soluciones.

4.2.- NECESIDAD DE PROYECTAR SOLUCIONES DE FONDO Y FORMA.

Esta inquietud nace de lo anteriormente dicho.

Se dice y ha repetido hasta la saciedad que no todos los problemas, aún siendo del mismo tipo y condición pueden resolverse de la misma forma.

¿Por qué?

Se debe a que la naturaleza cambiante de las organizaciones, así como partes que la forman, constituyen la base para la búsqueda de soluciones. De ahí la necesidad de identificar el área problema, analizando si es consecuencia de una serie de trastornos que se han incrementado -- proporcionalmente y que la mayoría de las veces desemboca cuando es imposible seguir sobrellevándolos.

Porque si no se hace ésto, se cae en el riesgo de dar soluciones de forma, que en mayoría pueden estar comprendidas dentro de controles administrativos y que no siempre arrojan resultados positivos, por la condición de que se descuidaron aspectos de fondo que son:

El análisis del sentir organizacional que incluye aspectos como: (7)

(7) Desarrollo Organizacional. BECKHARD. Estrategias y Modelos. Cap.3

- 1.- La definición y conocimiento de la estructura de organización actual.
- 2.- Los objetivos y las tendencias de desarrollo a corto y largo plazo.
- 3.- La determinación en relación a la división del trabajo existente.
- 4.- La determinación y delimitación de funciones en cada puesto.
- 5.- Las perspectivas y proyección de desarrollo al futuro.
- 6.- El grado de definición y conocimiento de políticas y procedimientos.
- 7.- El grado de definición y responsabilidades por puesto.
- 8.- El grado de motivación que tiene el personal.
- 9.- El tipo de relación causa efecto que existe.
- 10.- La congruencia entre responsabilidad- compensación reconocimiento.

4.3.- LABOR DE CONCIENTIZACION EN EL PROMOTOR DE CAMBIOS

Por lo establecido hasta aquí, encontramos que la aplicación de una tentativa de D.O., hacia los objetivos abocados, tiene una peculiaridad fundamental con limitantes - específicos:

- Tiempo.
- Costo.
- Disponibilidad del personal.

Debido a ésto, se requiere de inducir al personal específico, una serie de principios, condiciones e ideas, que aún cuando no logran resolver el problema en forma total, sí constituyan medidas de freno ó retroalimentación para detener el desequilibrio y den pie al inicio de una nueva mentalidad dentro de la organización.

El consultor deberá servirse de los recursos que puedan presentársele, siendo una parte importante, el directivo que se acerque al despacho a solicitar el servicio.

¿Por qué?

Dadas las condiciones será necesario conocer si el acercamiento del cliente a los servicios consultivos es en forma espontánea, generada por cierta inquietud personal. Si es así, se tendrá un elemento potencial factible de ser condicionado y motivado como agente de cambio, en la organización a tratar, con lo cual se habra dado un gran paso para establecer los controles administrativos necesarios y ser promovidos e identificados por miembros de la empresa, lo que dará seguridad y reforzamiento potencial para llevar a cabo lo propuesto.

Si se logra cumplir éste punto, se estará en vías de obtener resultados.

4.4.- LA PROYECCION Y ORIENTACION AL AGENTE DE CAMBIO -- POR PARTE DEL CONSULTOR.

Esta parte es determinante en los objetivos que persigue el consultor al prestar sus servicios profesionales, debido a que gran parte de la medida de resultados estará, no sólo en la motivación del agente potencial, sino por la correcta orientación y enseñanza implícita en todo -- proceso de D.O.

Justo es suponer que se requiere de habilidad y experiencia, dado que el nivel intelectual del agente, no siempre puede ser alto dentro del parámetro de investigación abocado, por lo tanto deberá ser establecido un programa siempre acorde al cliente y a la transmisión de los conceptos fundamentales de grupo, roles, características de motivación y desarrollo de niveles medios.

Por otra parte, debe orientársele acerca de problemas a los que tendrá que hacer frente, la necesidad de ser una persona tenaz, que no debe darse por vencida ante los -- problemas. Conscientizarlo de que la mejor recompensa -- por obtener, será la satisfacción y reconocimiento de -- sus compañeros y subordinados, por haber sido el elemento decisivo que mejoró las condiciones de trabajo.

Conscientizado de que la labor no es fácil, será un reto que requerirá de tiempo, dedicación y preparación continua, pero con nada se podrá pagar los beneficios personales y colectivos que obtendrá, como son: (8)

- (8) Consultoría de Procesos. SCHEIN. Su papel en el D .O. Cap. 7, Editorial Fondo Educativo Interamericano.

- 1.- Ser abierto a nuevas ideas.
- 2.- Comprender la función autoridad.
- 3.- Responsabilidad en la toma de decisiones.
- 4.- Mayor visión en la resolución de problemas.
- 5.- Sujeto de confianza.
- 6.- Promotor de la cooperación.
- 7.- Mayor logro en metas propuestas.
- 8.- Seguridad en sí mismo.
- 9.- Auto-control y Auto-dirección.

Todo ésto aunado a que podrá contar en el momento deseado, con la estructuración de un programa acorde a sus necesidades por parte del despacho, lo cual seguramente será, cuando logre percibir los resultados cualitativos que ofrece esta técnica.

4.5.- LA COMUNICACION COMO ELEMENTO DE INTEGRACION EN EL PROCESO DE CAMBIO.

Uno de los aspectos preponderantes para el desarrollo y estructuración de cambios, lo constituye el análisis de los canales de comunicación dentro de la empresa ya que

ésto representará un índice de medición del grado de identificación, satisfacción y comportamiento del personal.

Con lo que se estará en posibilidades para analizar la factibilidad de orientación al cambio.

Pero si no es posible ésto, se tendrá que comenzar desde identificar los tipos de comunicación interna, su fluidez, la dirección, orientación e importancia que recibe. Así como un programa de seguimiento del flujo comunicativo, que detecte las fallas y permita el establecimiento de un sistema dinámico. Todo ésto sin dejar de tomar en cuenta que la comunicación informal es un elemento valioso de orientación.

Sólo hasta entonces se podrá tener la certeza de que el agente podrá obtener resultados en su labor, de lo contrario estaremos hablando en el aire, por no contar con medios de transmisión y retroalimentación, del procedimiento básico inicial de D.O.

4.6.- CARACTERISTICAS Y CONDICIONES DEL AGENTE DE CAMBIO.

Sin duda alguna no existen condiciones específicas para ser un agente de cambio, pero sí existen en las características del individuo ciertas condiciones que lo identifican a tener mayores perspectivas de éxito, en la tarea de realizar. Estas condiciones según el criterio y opinión fundamentada de gentes dedicadas a promover el D.O. son las siguientes.

- 1.- Concepto de lo que es el hombre y la responsabilidad que le ha tocado vivir en su época.
- 2.- Paciencia y determinación.

- 3.- **Facilidad para integrarse a grupos.**
- 4.- **Dinamismo en sus actividades.**
- 5.- **Clara visión y centralización en cuanto a decisiones.**
- 6.- **Seguridad en sí mismo.**
- 7.- **Comprensión clara de la colaboración, como elemento para alcanzar objetivos comunes.**
- 8.- **Capacidad de análisis y síntesis de problemas.**
- 9.- **Aptitud para desarrollar tareas difíciles.**
- 10.- **Habilidad para coordinar y mantener criterio de grupo.**
- 11.- **Conocimiento real de alcances y limitaciones.**
- 12.- **Mentalidad objetiva y positiva.**
- 13.- **Tendencia de orientación a resultados.**
- 14.- **Disciplina y tenacidad en la realización de planes.**
- 15.- **Gusto y deseo por servir a los demás.**

De antemano se sabe que estas condiciones no son las únicas, pero que si se logra detectar gran parte de ellas, no se debe escatimar esfuerzo por motivarlo e inducirlo a una actividad en la que dadas sus condiciones podrá sentirse identificado.

4.7.- PARAMETROS QUE PERMITEN EL ESTUDIO DE UN D.O. INTEGRAL.

La determinación de parámetros que permitan el estudio de un D.O. Integral, no representa la fórmula mágica o la receta de cocina necesaria para implantar un clima propicio de cambio, pero si constituyen elementos bastante positivos que se pueden obtener y que permiten en la medida de los recursos la implantación de todo un programa.

- a).- Como primer punto es necesario lograr que la empresa se identifique como organismo autónomo y no dependiente (para la solución de problemas difíciles), de la ayuda externa total en situaciones de crisis.
- b).- Es necesario crear un marco que evite la expectativa de que los resultados de un D.O. Integral podrán obtenerse en un breve plazo, ya que cualquier modificación que tiene como objetivo el cambio, para lograr ser implementada requiere adecuación en los componentes de la empresa.
- c).- Tener identificada la relación cambio-conducta con la de esfuerzo de cambio de administración, investigación, operación y servicios de la empresa.

- d).- Congruencia en los objetivos, planes y políticas de la empresa con el comportamiento administrativo real.
- e).- Tener identificadas las bondades y resultados que tentativamente podrán obtener con los cambios, para que la gerencia no esté en espera - de una panacea que alivie la organización actual en forma inmediata.
- f).- Identificar a la gerencia que la adecuación al cambio no sólo es importante en los niveles directivos, sino en toda la organización, por medio del análisis sistemático de cada uno de sus niveles.
- g).- Lograr el entendimiento de que los cambios son de fondo y de forma y que éstos afectarán positivamente la estructura actual por lo que la mentalidad de los dirigentes deberá estar condicionada a realizar cambios a largo plazo en toda la estructura.
- h).- Tener delimitado el estudio integral, no implicará solución de recetario y que gran parte de la medida de resultados está en el acondicionamiento e identificación de los recursos con -- que se cuenta.
- i).- Lograr el entendimiento de que las buenas relaciones interpersonales en la organización, no quiere decir que ésta se encuentre funcionando en la forma óptima, ya que si bien es cierto - que representan una parte importante, no constituyen el todo en la investigación ya que es

necesario que exista también identificación en todos los recursos que constituyen la empresa y no sólo en los humanos.

En la medida en que se cubran los puntos anteriores se podrán tener expectativas de que el programa que se --implante obtenga ó no resultados acordes con lo planeado.

NECESIDAD DEL SISTEMA EMPRESA

FINES
(PLANEACION)

INTEGRACION DE RECURSOS
HUMANOS, MATERIALES Y TEC-
NICOS

RETROALIMENTACION AL
SISTEMA

CONTROL DEL SISTEMA

MEDIO
(IMPLANTACION)

- OBTENER SATISFACCION LABORAL
- BRINDAR DESARROLLO
- CREAR IMAGEN
- BRINDAR SEGURIDAD
- IDENTIFICAR NECESIDADES INTERNAS Y EXTERNAS
- USO ADECUADO DEL EQUIPO
- GENERAR UTILIDADES
- ALTA PRODUCTIVIDAD
- COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA
- OBTENCION DE CLIENTES

- DESARROLLO DEL PERSONAL
- RESULTADOS OBTENIDOS
- CREATIVIDAD
- SUGERENCIAS
- RECOMENDACION DE CLIENTES
- ACTUALIZACION Y PREPARACION TECNICA DEL PERSONAL
- ERRORES DETECTADOS
- PROBLEMAS RESUELTOS
- IMAGEN EN MERCADO
- ACTITUD DEL PERSONAL

- SATISFACCION DE NECESIDADES
- RESOLUCION INMEDIATA DE CONFLICTOS
- HABILIDAD PARA ORIENTAR AL PERSONAL
- CONTROL DE OBJETIVOS DE GRUPO
- CORRECCION DE DESVIACIONES DE INFLUENCIAS PERSONALES
- FLEXIBILIDAD DE CONTROLES PARA SEGUIR OPERANDO AL FALLAR LOS PLANES
- REVISION Y ACTUALIZACION PERIODICA DEL SISTEMA
- ADECUACION A LOS CAMBIOS

ALCANCES
(CONTROL)

- GRADO DE RELACION ENTRE:
- SATISFACCION DE NECESIDADES EMPRESA-PERSONAL
 - IMPLEMENTACION DE OBJETIVOS EMPRESA-PERSONAL
 - RECURSOS SUMINISTRADOS VS. RESULTADOS OBTENIDOS
 - LO PLANEO VS. LO LOGRADO

91

5.- PLANEACION DEL ESTUDIO

Conociendo ya la importancia que tiene la planeación y su realización correcta, ésta no puede realizarse de manera empírica, máxime que existen técnicas de planeación y control que permiten ejecutarlo metodológicamente sin dejar todo al criterio de quien la realiza. De estas técnicas presentamos cuatro de ellas a continuación:

- Alcances y Objetivos.
- Programa de Trabajo.
- Gráfica de Gantt.
- Camino Crítico ó Ruta Crítica.

5.1.- DETERMINACION DE ALCANCES Y OBJETIVOS.

5.1.1.- CONOCIMIENTO DEL OBJETIVO.

Para poder iniciar la planeación de la - - Auditoría, se debe tener un conocimiento exacto del objetivo aprobado y del problema que motivó el estudio.

La mala interpretación del objetivo ó el desconocimiento del problema, puede desviar las miras del estudio, planeándolo de modo deficiente e incorrecto en cuanto a las soluciones que se puedan proponer, con el consecuente desperdicio de tiempo, costos, recursos y demás aspectos.

5.1.2.- FIJACION DEL ALCANCE DEL ESTUDIO.

Los objetivos de un estudio pueden alcanzarse a diferentes niveles todo dependiendo de los recursos con los que se cuenten (tiempo fijado de realización, presupuesto para el estudio, etc.).

Es importante definir claramente el alcance del estudio en cuanto a:

- Areas funcionales.
- Profundidad.
- Costos.
- Recursos.
- Otros aspectos importantes.

Dado a que la dirección puede estar esperando más de lo que se planeó para el estudio, existiendo la posibilidad de que se rechacen las soluciones propuestas por considerarse superficiales.

5.2.- PROGRAMA DE TRABAJO:

El Lic. Agustín Reyes Ponce, define los programas como - "aquellos planes en que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones, sino donde se fija el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes". (9)

Un programa de trabajo es básico para determinar los costos del proyecto de la auditoría administrativa a realizar, además definirá la fecha de terminación y así permitirá conocer si contamos con los elementos necesarios -- para su terminación en la fecha necesaria.

(9) Lic. Agustín Reyes Ponce "Apuntes de Administración" UNAM, 1964.

La definición de tiempo debe darse de acuerdo con la experiencia que se haya adquirido en la realización de actividades similares, siempre dando un porcentaje de holgura, debido a las contingencias que pudieran presentarse durante el desarrollo del trabajo.

5.3.- GRAFICA DE GANTT.

Su utilidad radica en que muestra la correlación existente entre lo planeado y lo ejecutado, así como su relación con el factor tiempo. Gantt, fundó su método -- tiempo gráfico en dos sencillos principios:

- Todas las actividades pueden ser medidas por el tiempo que se requiere para su realización.
- El espacio que representa la unidad tiempo en la gráfica puede ser hecho para representar la cantidad de actividad que debió haberse realizado en ese tiempo.

La gráfica está compuesta por columnas; la primera de la izquierda contendrá el concepto de la actividad y -- las restantes, de tamaño menor, servirán para unidades de tiempo, para cada concepto se trazará una línea horizontal que abarque las unidades de tiempo que se programaron para la actividad de la auditoría.

En la gráfica le ejemplificamos conjuntamente el programa de trabajo, en gráfica de Gantt.

5.4.- METODO DEL CAMINO CRITICO O RUTA CRITICA.

Hasta hace poco tiempo, la única herramienta que se utilizaba para planear y controlar los proyectos era la -- gráfica de Gantt, que aún con innovaciones tenía algunas deficiencias básicas, entre ellas:

- La dificultad para presentar la secuencia de ejecución de un gran número de actividades, sólo es posible descomponer el proceso en actividades -- principales, es decir de gran volumen.
- Se consideran un poco rígidas.

El método de camino crítico fue desarrollado por el departamento de Ingeniería de la Compañía Du-Pont de Nemours and Co.; para la construcción de una Planta Química.

En México fue hasta 1961, cuando empezó a palparse su aplicación y fue la Dirección General de Construcción de Edificios de la Secretaría de Obras Públicas, en donde se inició con magníficos resultados y posteriormente la Comisión Federal de Electricidad en la planeación y control de sus obras de electrificación.

En el ramo de la empresa particular que ha tenido más auge, es en la de Construcción.

Las ventajas de este método:

- 1.- Permite establecer una secuencia de las actividades, considerando cada una de ellas como integrante del proyecto total y su relación con el resto de las demás actividades.
- 2.- Da una relación en cuanto a la importancia que guarda cada actividad con respecto a la terminación en tiempo del proyecto.
- 3.- Permite hacer una adecuada asignación de recursos: basándose en el punto anterior, obteniendo así grandes economías.
- 4.- Es una base muy sólida de control, pues al conocer el camino crítico permite estar haciendo -- ajustes a fin de no retrasar la terminación total del proyecto.

En la gráfica No. 2 ejemplificamos el método del camino crítico.

5.5.- SELECCION DE PERSONAL ADECUADO.

Un factor muy importante es el determinar el personal - que se va a hacer cargo de la Auditoría Administrativa.

Las características del auditor deberán ser las siguientes:

CAPACIDAD DE ANALISIS.

Tener objetividad para efectuar análisis, síntesis y viceversa.

CREATIVIDAD.

Es necesario que la persona tenga una vigorosa imaginación.

RELACIONES HUMANAS.

Consiste en tener los atributos verdaderos de un - buen conductor ó guía con tacto y diplomacia.

TALENTO DE EXPRESION.

Facilidad de expresión natural ya sea oral ó por - escrito.

CONOCIMIENTOS.

Ciencias administrativas, probabilidad y estadística
filosofía, psicología, lenguaje y experiencia.

Existen otros tipos de conceptos en cuanto a las caracte-
rísticas del Auditor; entre ellas las que menciona el --
Profesor Álvarez Anguiano.

"El Auditor en jefe deberá ser una persona con amplios co-
nocimientos administrativos, espíritu científico y gran-
des cualidades de organizador, con lo cual podrá adquirir
autoridad moral y técnica para poder conducir acertadamen-
te al grupo". (10)

(10) Prof. Álvarez Anguiano J. "Apuntes de Auditoría -
Administrativa", UNAM. 1977.

HOJA DE PROGRAMACION

No. de Proyecto: 0500/1979 Estado Total del Proyecto: \$ 62,920.00 No. de V. 79, 31; VIII 79 1		CONSULTORA O DEPARTAMENTO	SECCION O GERENCIA	EQUIPO DE TRABAJO DEL PROYECTO NOMBRE DEL ANALISTA CARLOS AVILA RECTOR VENEZ JOSE PELLER RECTOR BARRASA GERARDO PEREZ CELSO
EVALUACION ADMINISTRATIVA		Subscripción 		
SI SE DA SU PRESENTA CADA CUADRO		SI SE DA SU PRESENTA CADA CUADRO		
ETAPAS Y ACTIVIDADES NO M B A E	CANTIDAD HORAS MINUTOS	JULIO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	AGOSTO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	Gantt chart showing task progress from July to August. Legend: PLANEO (white), AVANCE A LA FECHA (black), PERIODO DE SUSPENSIÓN (dotted), TERMINADAS (grey), ETAPA O ACTIVIDADES ASIGNADAS (white).
20 Carta convenio 20-50 Entrevista previa 100 Observación general de la empresa 20-50 Definición por área a investigar 100 Obtención de información documentada 100 Análisis de la información 100 Determinación de objetivos 20-40 Elección preliminar del plan de trabajo 30 Determinación presupuestal del costo de la Auditoría 50 Asignación de trabajo a los integrantes 50 Entrega del plan de trabajo 30 Elaboración de ruta crítica 40 Calificación de datos 50 Perforación 10 Verificación 50 Proyección 20-50 Presentación del programa de Auditoría 10 Levantamiento de información 30 Elección de flujogramas y organigramas	4 2 1 1 4 3 1 2 1 1 2 1 2 3 3 2 1 1 1	Gantt chart showing task progress from July to August. Legend: PLANEO (white), AVANCE A LA FECHA (black), PERIODO DE SUSPENSIÓN (dotted), TERMINADAS (grey), ETAPA O ACTIVIDADES ASIGNADAS (white).		
TOTAL DE DIAS HABILES CALENDARIO		PLANEO AVANCE A LA FECHA PERIODO DE SUSPENSIÓN TERMINADAS ETAPA O ACTIVIDADES ASIGNADAS		

86

R U T A C R I T I C A

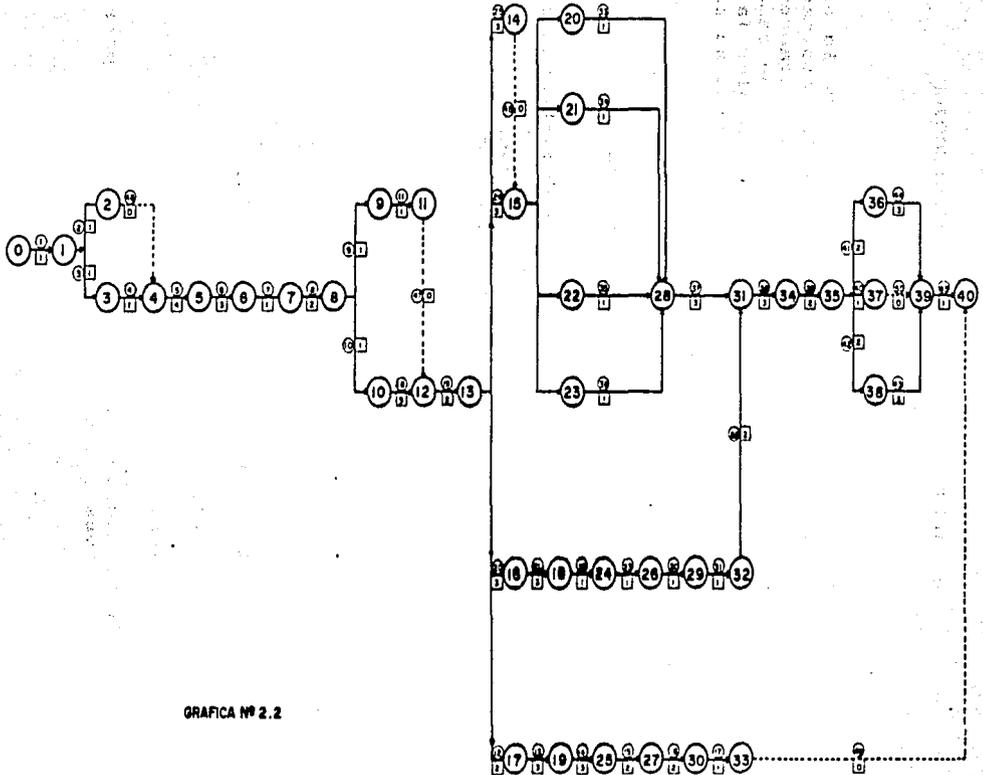
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

NUMERO	DESCRIPCION	TIEMPO DIAS
1	Carta convenio.	1
2	Entrevista previa	1
3	Observación general de la empresa	1
4	Definición por área a investigar	1
5	Obtención de información documentada.	4
6	Análisis de la información.	3
7	Determinación de objetivos.	1
8	Elaboración preliminar del plan de trabajo.	2
9	Determinación presupuestal del costo de la auditoría.	1
10	Asignación de trabajo a los integrantes.	1
11	Entrega del plan de trabajo.	1
12	Elaboración de ruta crítica.	2
13	Codificación de datos.	3
14	Perforación.	3
15	Verificación.	2
16	Programación.	2
17	Presentación del plan de auditoría.	1
18	Levantamiento de información.	5
19	Elaboración de fluxogramas y organigramas.	2
20	Determinación de materiales y técnicas para la obtención de información.	3
21	Entrevistas a gerencias y jefes de departamento.	3
22	Entrevistas con supervisores.	1
23	Entrevistas con colaboradores.	1
24	Elaboración de cuestionarios.	3
25	Elaboración de análisis de puestos.	3
26	Aplicación de cuestionarios sobre actitud de colaboradores.	1
27	Aplicación de cuestionarios sobre recursos departamentales.	1

NUMERO	DESCRIPCION	TIEMPO DIAS
28	Aplicación de cuestionarios sobre recursos técnicos.	1
29	Aplicación de cuestionarios sobre participación departamental.	1
30	Análisis de la información.	1
31	Verificación de la información general.	1
32	Recopilación de datos generales	1
33	Verificación de cuestionarios-actividad 26	1
34	Verificación de cuestionarios-actividad 27	1
35	Verificación de cuestionarios-actividad 28	1
36	Verificación de cuestionarios-actividad 29	1
37	Ponderación de factores a evaluar.	3
38	Evaluación de factores.	3
39	Discusión de mejoras.	2
40	Verificación del costo final de la auditoría.	1
41	Redacción de la investigación.	2
42	Elaboración del informe final.	2
43	Mecanografía del informe.	3
44	Mecanografía de anexos.	3
45	Presentación.	1
46	Ficticia.	0
47	Ficticia.	0
48	Ficticia.	0
49	Ficticia.	0
50	Ficticia.	0

GRAFICA No. 2.1.

RUTA CRITICA PLAN DE TRABAJO



GRAFICA Nº 2.2

102

6.- INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

Es indispensable para que el analista conozca la situación actual de la empresa, obtenga toda la información necesaria para su estudio de acuerdo a los alcances y objetivos previamente determinados; por lo que también se verá en la necesidad de recolectar y tabular la información obtenida de tal manera que facilite su análisis

6.1.- OBTENCION DE DOCUMENTACION PRIMARIA.

Antes de obtener directamente de los departamentos afegados la información requerida ó necesaria, debemos reunir y obtener toda la información referente a nuestro estudio; de la cual posiblemente cuente con ella la organización, como lo son:

- Organigramas.
- Manuales.
- Procedimientos.
- Diagramas.
- Formatos utilizados ó papelería.
- Circulares.
- Informes.
- Otros documentos que resultan valiosos para nuestra investigación.

El conocimiento de esta literatura pondrá en antecedentes al analista en cuanto a los objetivos, políticas, - actividades, mercado y estructura organizacional de la empresa, facilitándole su labor posterior dentro de la misma.

6.2.- ENTREVISTAS.

El conocimiento que el analista pueda llegar a tener de la situación actual, lo recibe casi en su mayoría de -- las entrevistas y de acuerdo como las lleve a cabo será el resultado.

Las entrevistas es uno de los instrumentos ó métodos -- más importantes y eficaces de reunir información, nos muestra lo que hay ahora; hechos y lo que se desea: opiniones; sin embargo, se alcanzan otros objetivos igualmente importantes como los que menciona John E. Jones: (11)

- La entrevista contribuye a generar información - para el diagnóstico de la organización; estos datos son subjetivos y "clínicos" en el sentido de que son generados en el lenguaje de los miembros del sistema cliente.
- En la entrevista el consultor puede verificar su comprensión del sistema con las personas que contribuyen al grupo cliente, con el que se está -- trabajando.

(11) John E. Jones, "The 1973 Annual for Group Facilitators", Calif., University Associates Publishers, - INC; Trad. INDUCE.

- La entrevista incrementa la integración de la --
diagnosís a través de involucrar a los miembros --
del sistema cliente, en generar los datos a par--
tir de los cuales será hecha la diagnosís.

Para lograr los objetivos de la entrevista, deberá ser --
planeada cuidadosamente.

El primer punto a considerar sería a quiénes entrevistar
y en qué orden, programándolo cuando se puedan efectuar
con el mínimo de interrupciones posibles.

Deberá considerarse que la entrevista requiere de cier--
tas técnicas para lo cual mencionamos algunas de ellas.

6.2.1.- ENTREVISTA LIBRE O DIRIGIDA.

En este tipo de entrevistas no se sigue un
orden preestablecido para la obtención de --
la información, pues se deja al criterio --
del entrevistador (el analista). Otra opi--
nión sobre esta clasificación la hace Chlur--
den y Sherman y marcan las actitudes que de
be guardar el analista: (12)

. este tipo de entrevistas se carac--
terizan por el comportamiento del entrevi--
stador, quien escucha cuidadosamente, no dig--
cute, utiliza preguntas breves, no interrump--
pe o cambia el asunto abruptamente, contesta
brevemente y permite pausas en la conver--
sación .

Estas resultan como instrumentos poco con--
fiables, pues juegan un papel muy importan--
te el juicio del entrevistador.

- (12) Chlurden y Sherman, "Administración de Personal", Ed.
CECSA, 1965, Pag. 119

6.2.2.- ENTREVISTA DIRECTA.

En éstas el entrevistador selecciona algunas de las preguntas que resultan de interés para él, dirigiéndolas hacia el objetivo que persigue, además de introducir ciertas restricciones, entre ellas el tiempo a utilizar en la entrevista.

Las entrevistas directas reducen la posibilidad de inspeccionar otros campos que pueden resultar de interés.

6.2.3.- ENTREVISTA ESTANDARIZADA.

Esta entrevista reduce la subjetividad - - existente en las anteriores pues se formulan preguntas previamente establecidas, obteniendo una guía de preguntas antes de la entrevista, transformandola en un sólo interrogatorio, esto les resta profundidad y espontaneidad.

6.2.4.- JERARQUIZACION DE LA ENTREVISTA.

La entrevista debe realizarse en el orden que corresponda a la posición jerárquica - que guardan los entrevistados dentro de la organización; la información en los primeros niveles deberá ser de carácter general y a medida que se descienda organizacionalmente deberá ser más detallado.

Se consideran tres niveles generales en una organización a los cuales se les deberán hacer preguntas de acuerdo a su posición y considerando algunos de los aspectos como los que menciona "Business Information Systems Analysis and Design":

QUE HACER:

- Preguntar acerca de las políticas de la empresa.
- Preguntar acerca de metas y objetivos.
- Reforzar positivamente lo que favorece el intercambio de ideas.
- Concentrarse sobre la imagen grande de la empresa.
- Darse a conocer y a apreciar.

NIVEL Y DIRECCION.

(Ejecutivos y Directores)

QUE NO HACER:

- Utilizar terminología técnica.
- Entrar en mucho detalle.
- Mezclar sus ideas en medio de una anécdota.
- Interrumpir en vez de dirigir.
- Criticar la operación.

NIVEL GEREN
CIA OPERATI
VA

(Gerentes,
jefes de -
depto. y -
supervisores)

QUE HACER:

- Evaluar el flujo de trabajo.
- Documentar las funciones del departamento.
- Planificar y estar preparado para discutir acerca de la empresa.
- Observar las operaciones mientras está hablando.
- Anticipar el rechazo.
- Darse a conocer y a apreciar.
- Concentrarse en el área de responsabilidad del entrevistado.

QUE NO HACER:

- Utilizar terminología técnica.
- Mezclar sus ideas en medio de anécdotas.
- Interrumpir en vez de dirigir.
- Ser reactivo para estimular la respuesta activa del entrevistado.
- Ignorar los problemas diarios.
- Disertar sobre relaciones interdepartamentales.

NIVEL PERSONAL OPERATIVO
(Personal responsable de un trabajo específico)

QUE HACER:

- Concentrarse en el área de responsabilidad de entrevistado.
- Tener una lista de preguntas.
- Conocer el flujo general del trabajo antes de la entrevista.
- Ser amistoso.
- Darse a conocer y a apreciar.

QUE NO HACER:

- Tratar de abrumar al entrevistado.
- Utilizar palabras que puedan producir mala interpretación.
- Utilizar terminología técnica.
- Criticar las operaciones y las personas.
- Transformar la entrevista en una sesión de quejas.

Algo muy importante de la entrevista es el dar a conocer perfectamente el objetivo -- del estudio y como van a repercutir los resultados. (13)

(13) Traducción del manual del estudiante "Business Information Systems and Design", 1968, Pag. 1 a la 6.

6.2.5.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA.

VENTAJAS:

- Comprensión.

Existe la oportunidad para que el entrevistador verifique su comprensión de lo que el entrevistado está diciendo.

- Amplificación.

Las respuestas pueden apreciarse solicitando ejemplos y/o explicaciones al entrevistado.

- Descubrimiento.

Es posible en la entrevista revelar - - áreas problema que eran desconocidos para el analista antes de la fase de recolección de datos.

- Suplementación.

Los datos de la entrevista apoyan y suplementan la información de otras fuentes como lo son los cuestionarios.

- **Credibilidad.**

Los datos obtenidos de las entrevistas son más creíbles que la obtención de cuestionarios.

- **Contacto.**

El hecho de entrevistar cara a cara a los miembros de la organización, da la oportunidad para el contacto personal.

- **Compartir.**

Ayuda a establecer la norma de cooperar de persona a persona.

DESVENTAJAS:

- **Costo.**

Las entrevistas son costosas en términos de tiempo, espacio y personal. Toma cerca de una hora en un espacio privado con cada miembro del personal.

- **Metas.**

Las metas del entrevistador pueden no ser compartidas por la persona entrevistada, pues es difícil mantenerlo fuera de preocupaciones.

- Reducción de Información.

La información generada en la entrevista no es de fácil tabulación, por lo que se puede perder cierta información ó algunos datos que no pueden percibirse dentro de la entrevista.

- Amenaza.

Ser entrevistado constituye una amenaza potencial para el mismo entrevistado por lo que contesta involuntariamente ó de mala gana.

- Accesibilidad.

Ocasionalmente resulta difícil tener acceso a las personas que necesitan ser entrevistadas.

6.3.- CUESTIONARIOS.

Los cuestionarios son formularios ó formas preimpresas estandarizadas, elaboradas para que los interrogados -- por este medio, proporcionen información por escrito al analista.

Existen dos medios posibles de recabar las respuestas -- en los cuestionarios; los cuestionarios de respuesta abierta y los de elección forzosa, dentro de esta última clasificación la posibilidad de estructurarlos en; dicotómicos, de opción múltiple y los mixtos ó combinados.

6.3.1.- CUESTIONARIOS DE RESPUESTA ABIERTA.

Son en donde las respuestas son libres y - el sujeto tiene libertad de contestar de - acuerdo a su capacidad de expresión, personalidad y disposición a contestar.

VENTAJAS:

- Proporcionan actitudes generales, puesto que están reflejando una idea y un pensamiento libre.
- No sugieren respuesta.
- Sufren menos distorsión, son más fieles a lo que piensa el que contesta.
- Permite información complementaria y amplia, el investigador puede complementar la idea.
- Existen respuestas subjetivas.

DESVENTAJAS:

- El significado de la respuesta varía, se puede dar muchas respuestas.
- Pueden interpretarse de acuerdo al investigador.
- Son difíciles y complejos de tabular.
- Deben ser claros en su redacción.

- Requieren de una revisión y una especialización de clasificación para su tabulación.
- Resultan costosas por el esfuerzo, requieren tabulación especial, ofrecen mayor dificultad de análisis.

6.3.2.- CUESTIONARIOS DE ELECCION FORZOSA.

a).- Cuestionarios dicotómicos.

En ésto se encuentra una respuesta en dos alternativas, afirmativa ó negativa; sí - no.

b).- Cuestionarios de opción múltiple.

Son los que marcan varias posibilidades de elección para la respuesta, para elegir una ó más de una.

c).- Cuestionarios mixtos ó combinados.

Este tipo de cuestionarios ofrecen -- respuestas de tipo abiertas ó de elección forzosa en sus dos combinaciones. Resulta recomendable utilizar después de una respuesta abierta ó dicotómica un por qué para cerrar la pregunta y facilitar su tabulación.

VENTAJAS:

- Son rápidos de contestar.
- Estan orientados a aspectos específicos.

- Son fáciles de tabular y clasificar.
- Sugieren ideas.
- Son más objetivos.

DESVENTAJAS:

- Pueden ser limitativos.
- El orden de las operaciones puede influir en las contestaciones.

6.4.- OBSERVACION DIRECTA.

Toda la información recabada por entrevista y/o cuestionarios, en ciertas ocasiones y por el grado de subjetividad implícitos en los mismos, deberá ser comprobada ya sea contra la documentación existente, con la jefatura ó por observación directa.

Mediante la observación directa se complementan los conocimientos sobre la situación actual y real de los procedimientos, colaboración departamental y otros aspectos importantes para nuestro estudio; además de ser una buena técnica para comprobar la información recabada, hechos y registros, pues el analista participa en forma pasiva ante los hechos.

VENTAJAS:

- Descripción más detallada de la operación.
- Se pueden ver fallas ó errores dentro ó durante las operaciones.

- Existe mayor comprensión de la operación por -- parte del analista.
- Reduce el grado de subjetividad de los datos ob tenidos.

DESVENTAJAS:

- Existe la posibilidad de no observar adecuada-- mente las operaciones complicadas y minucias -- por lo que la descripción se hará en forma de-- fectuosa.

6.5.- DIAGRAMAS.

Con los elementos anteriores se debieron ir tomando notas, las cuales deberán de estar de tal manera que faci liten el estudio de la situación real, pues de tener un deficiente método de registro puede hacerla totalmente inútil.

Existe una técnica denominada "diagramado", la cual per mite que toda la información se recabe de una manera -- ágil, completa y comprensible además de ser un elemento básico para el análisis.

"La presentación por medio de gráficas es para la profe sión de sistemas, lo que un sistema numérico es en el - caso de las matemáticas, es decir, un lenguaje abrevia- do que permita entender los fenómenos complejos en pe- ríodos de tiempo relativamente cortos. . . . es un re curso en que puede confiarse en lo absoluto para simpli ficar y presentar con claridad miles de contextos dife- rentes" (14)

(14) Víctor Lázaro, "Sistemas y Procedimientos" Cap. -- Gráfica de los Sistemas, Pag. 92.

Es responsabilidad del analista determinar qué tipo de diagramas, va a utilizar, ya que aún dentro de los diagramas para análisis, hay que elegir el que vaya más de acuerdo a las características del sistema, alcance y resultados esperados del estudio.

A continuación describimos brevemente los tipos de diagramas más comunes.

6.5.1.- DIAGRAMAS DE PROCESO.

Un diagrama de proceso es la representación gráfica de los hechos e información perteneciente al mismo, ocurridos durante una serie de acciones y operaciones.

Todas las actividades ó acciones que se -- pueden llegar a realizar durante un proceso se han agrupado en cinco elementos: operación, transporte, inspección, retrasos y almacenaje.

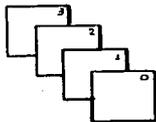
En la gráfica No. 3 se representa un diagrama de proceso.

6.5.2.- DIAGRAMA DE PROCESO Y DISTRIBUCION DE FORMAS.

Para adecuar la utilización de los diagramas del proceso a trabajos administrativos donde el material son formatos ó documentos, se originaron los siguientes elementos:



Formato original.



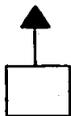
Formato con copias

Al iniciar el levantamiento de información para analizar un formato, es necesario investigar:

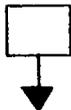
- ¿Qué uso le dan a la forma?
- ¿Dónde se origina?
- ¿Cuál es su destino?



El origen de un formato se representa sombreando el ángulo inferior derecho del símbolo.

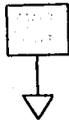


Cuando no nos interesa saber el origen exacto de un formato, pero que a partir de determinado momento lo necesitamos; se representa colocando un triángulo completamente sombreado en la parte superior que representa al formato.

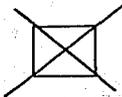


Cuando el destino de un formato es el archivo definitivo aún cuando se saque de éste para consulta y se de-

vuelva nuevamente al archi
vo se representa colocando
un triángulo invertido com
pletamente sombreado (vérti
ce hacia abajo).



Cuando el destino de un for
mato es el archivo temporal
se representa colocando un
triángulo invertido sin som
brear (vértice hacia abajo).



Cuando el destino de un for
mato es el cesto de la basu
ra, ó su destrucción, se re
presenta tachando el símbo
lo.



Cuando ya no nos interesa -
seguir la pista de un forma
to a partir de determinado
momento, se representa colo
cando un triángulo completa
mente sombreado abajo del -
formato.



Cuando un formato da origen
a otro, éste se coloca para
lelo, del lado derecho.

Este tipo de diagrama tiene como propósito presentar el flujo de los formatos y/o documentos desde su origen, a través de diversos departamentos, hasta su archivo ó destrucción.

Además los diagramas de distribución de formas, facilitan el análisis en cuanto a la determinación de duplicidad de formatos, pasos innecesarios, retrasos y otros aspectos más.

En la gráfica No. 4 representamos un diagrama de distribución de formas.

6.5.3.- DIAGRAMAS DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES.

Este tipo de diagramas permite conocer el elemento humano que interviene en el sistema ó procedimiento, las cargas de trabajo, duplicidad de funciones, especializaciones etc.

El diagrama está formado por columnas, de acuerdo a las necesidades del análisis, -- con los siguientes conceptos:

Actividades.

Se describe el sistema ó procedimiento dividido en actividades, en orden de secuencia y realización.

Trabajador.

Una columna para cada trabajador que inter venga en el sistema ó procedimiento, identificándolo con el nombre del puesto y cada una de las columnas tendrá divisiones para registrar; frecuencia, tiempo y volúmen.

En la gráfica No. 5 representamos un diagrama de distribución de actividades.

6.5.4.- DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS.

El diagrama de procedimientos es en cierta forma una combinación de los diagramas antes mencionados, el cual también trata de plasmar por escrito lo que realmente se está haciendo; se observará la secuencia del procedimiento desde su inicio hasta su terminación, considerando las operaciones realizadas, los formatos ó documentos utilizados y los departamentos y/o puestos por lo que transiten los formatos y/o intervienen en un sistema ó procedimiento.

En base a este diagrama, por la observación y estudio del sistema ó procedimiento conoceremos; si hay duplicidad de trabajo; cargas desproporcionadas de trabajo, formas innecesarias, falta de información en las formas, archivos innecesarios, puestos que necesitan, conceptos que resultarían de gran interés para nuestro estudio.

En las gráficas Nos. 6, 7 y 8 ejemplificamos los diagramas de procedimientos.

Los diagramas presentados son los que se consideran como los más conocidos y utilizados, pero para fines de análisis existen muchos más:

Multicolumnas, distribución en el área de trabajo, de hombre, de máquina, de mano derecha, de mano izquierda y otros más.

En la práctica casi ningún analista utiliza un diagrama con sus convenciones originales, sino que hace una combinación de varios y/o introduce sus propias convenciones. Esto es permisible debido a que los diagramas son elementos de carácter personal para el análisis, por lo que deben adecuarse para facilitar la tarea del analista.

DIAGRAMA DE PROCESO

SIMBOLOGIA .



OPERACION



TRANSPORTE



INSPECCION



RETRASO



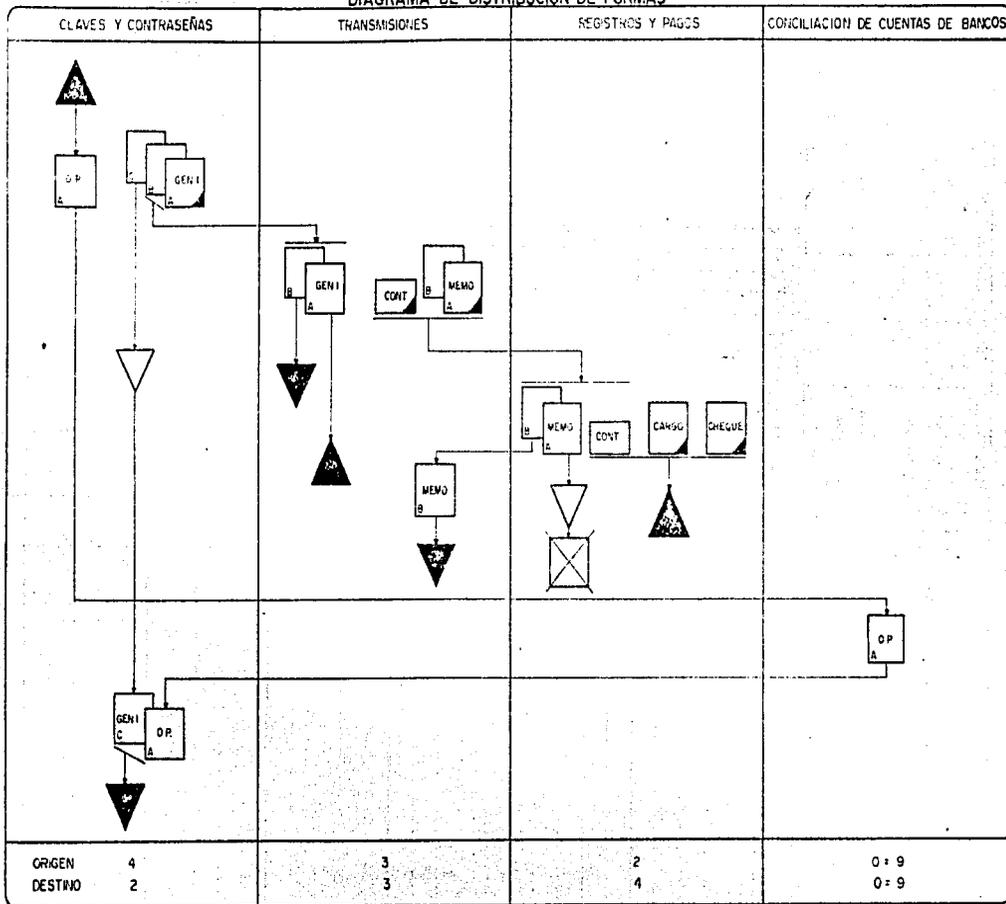
ALMACENAJE



OPERACION E INSPECCION
SIMULTANEA

DIAGRAMA DE DISTRIBUCION DE FORMAS

125



GRAFICA Nº 4

S I M B O L O G I A



OPERACION



DECISION



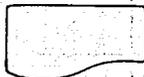
DESTINO



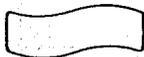
REGISTRO



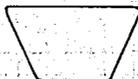
MERCANCIA



DOCUMENTO



EFFECTIVO O CHEQUE



ARCHIVO



CONECTOR DE PAGINA



CONECTOR DE HOJA

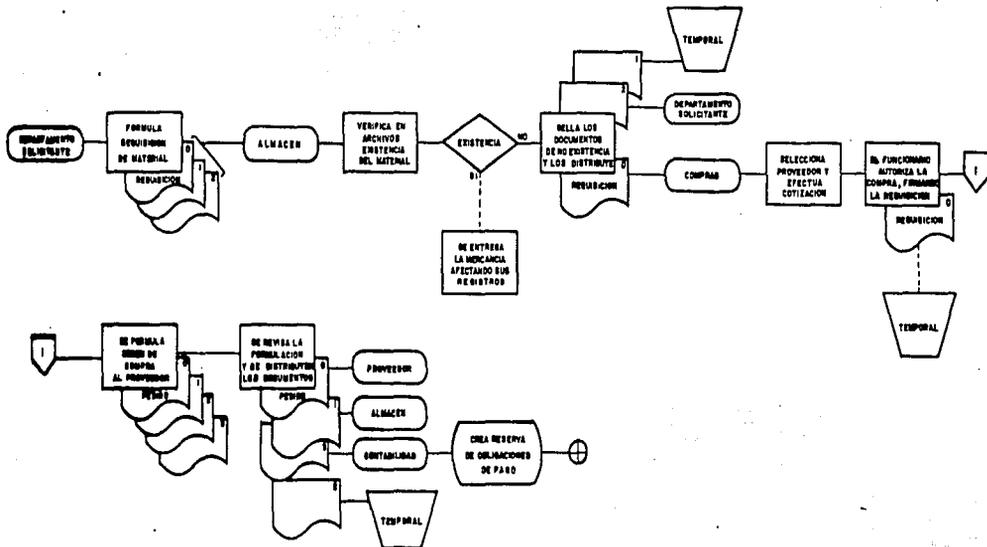


FLUJO



COMUNICACION

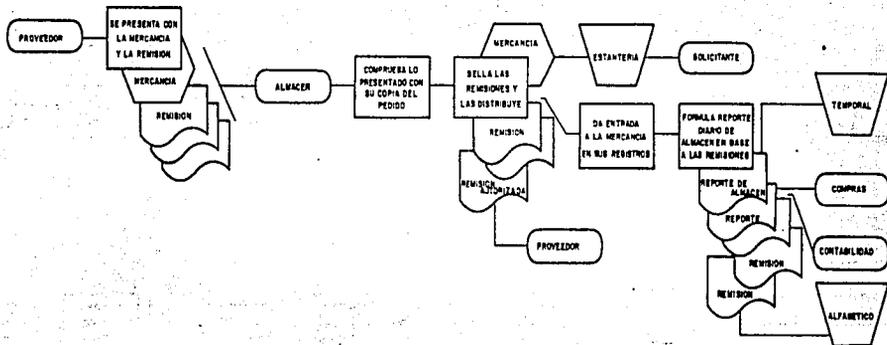
128



GRAFICA No 6

① PROCEDIMIENTO 1: REQUISICIÓN Y ORDEN DE COMPRA

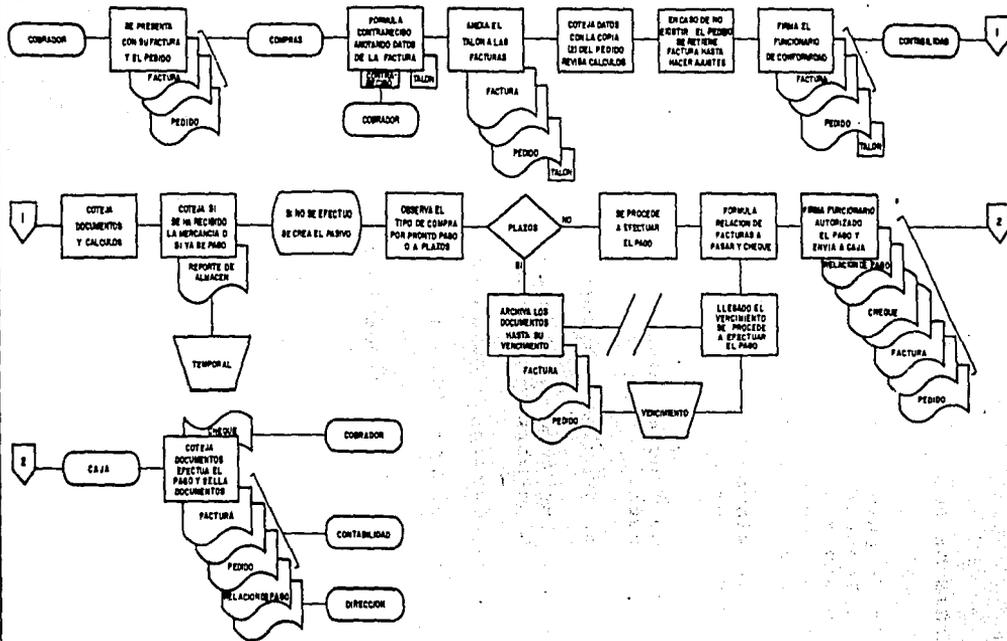
129



GRAFICA N° 7

② PROCEDIMIENTO: ENTRADAS AL ALMACEN

130



GRAFICA No 8

3) PROCEDIMIENTO: REVISION Y PAGO DE FACTURAS

6.6.- ANALISIS DE PUESTOS.

Los análisis de puestos sirven como medios de información los cuales colaborarán a normar criterios respecto a la estructura organizacional de la empresa, líneas de comunicación y otros aspectos importantes que contienen y se -- pueden obtener de estos documentos.

Enunciamos a continuación algunos aspectos de la información que proporcionan.

- Conocimiento de funcionamiento y requisitos para desarrollar un puesto.
- Delimitación de funciones y responsabilidades.
- Determinar si las funciones concuerdan con los planes y objetivos del departamento y de la empresa en general.
- Definir la existencia de organigramas actualizados.
- Determinar si la estructura organizacional es lógica y correcta.
- Establecer si las actividades interdepartamentales están coordinadas y equilibradas.
- Determinar si los procedimientos para cada función están debidamente clasificados y orientados hacia su correcto desempeño.
- Verificar si los procedimientos establecidos se cumplen y si están actualizados.
- Definir la existencia de un deficiente ó efectivo control interno en los sistemas de trabajo.
- Verificar si se aprovecha debidamente la habilidad y capacidad de los recursos humanos.

- Observar las condiciones de trabajo que se requieren y son necesarias.
- Definir las necesidades de capacitación al personal en determinadas áreas.
- Determinar si se otorga al personal los incentivos necesarios para su superación.

ANALISIS DE PUESTOS

DATOS GENERALES

Puesto: _____

Clave: _____

Responsable: _____

Jefe del Responsable: _____

ANALISTA: _____

Fecha: _____

Fecha de Revisión: _____

Revisado por: _____

I IDENTIFICACION

1.1 Compañía: _____

1.2 Dirección: _____

1.3 Gerencia: _____

1.4 Departamento: _____

1.5 Sección: _____

1.6 Puesto: _____

1.7 Antigüedad: _____

1.7.1 En el Puesto: _____

1.7.2 En la Compañía: _____

1.8 Puestos Anteriores: _____

1.9 Escolaridad: _____

1.10 Elementos de Trabajo: _____

1.11 Horario de Trabajo: _____

II AUTORIDAD Y DEPENDENCIA

2.1 Jefe Inmediato

2.1.1 Puesto: _____

2.1.2 Nombre: _____

2.2. SUBORDINADOS

2.2.1 Puesto: _____ Nombre: _____ 2.2.7 Puesto: _____ Nombre: _____

2.2.2 Puesto: _____ Nombre: _____ 2.2.8 Puesto: _____ Nombre: _____

2.2.3 Puesto: _____ Nombre: _____ 2.2.9 Puesto: _____ Nombre: _____

2.2.4 Puesto: _____ Nombre: _____ 2.2.10 Puesto: _____ Nombre: _____

2.2.5 Puesto: _____ Nombre: _____ 2.2.11 Puesto: _____ Nombre: _____

2.2.6 Puesto: _____ Nombre: _____ 2.2.12 Puesto: _____ Nombre: _____

III COMUNICACION

134

PUESTO	A C I D E N T E	CLAVE

A= ASCENDENTE
 C= COLATERAL
 D= DESCENDENTE

VIII MOBILIARIO Y EQUIPO

DESCRIPCION	FRECUENCIA DE USO	ESTADO FISICO			OBSERVACIONES
		B	R	M	

139

IX : REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

ELEMENTOS	ELENTAL. (MINIMO O NINO.)	BASICA (POCA)	MEDIA (REGULAR)	TECNICA (MUCHA)	DE GRAN DESARROLLO (BASTANTE)	ESPEC. (EXCTE DE NORM)	ESPECIFIQUE EN FORMA BREVE
Instrucción o escolaridad							
Experiencia							
Capacitación							
Iniciativa y Criterio							
Resp. por Valores							
Resp. por Subordinados							
Resp. por Dirección.							
Esfuerzo Mental w/o Visual							
Esfuerzo Físico							

A CONDICIONES DE TRABAJO

ELEMENTOS	MUY MALO (NINGUNA)	MALO (POCO)	REGU- LAR	TOLERAB. (BUENO)	BUENO (LASTANTE)	EXCELENTE (EXCEDE - DEL NORM.)	ESPECIFIQUE EN FORMA BREVE
AMBIENTE DE TRABAJO							
COND. EN QUE SE DESARROLLA							
INC. DE ACCIDENTE							
PROG. DE ENFERMEDAD PROF.							
CONDICIONES DE DESARROLLO							

AI OPINIONES DEL ENTREVISTADO

AII EVALUACION DEL ANALISTA

FIRMA DEL ANALISTA: _____

REVISOR: _____

FECHA: _____

7.- SISTEMAS DE EVALUACION

Existen diferentes sistemas de medición ó evaluación de la eficiencia, los cuales cuentan con métodos cuantitativos y/o cualitativos para llevarla a cabo; métodos -- cuantitativos como lo son escalas, medidas, gráficas, -- relaciones, tasas, tabulaciones, tablas, porcentajes y otros; métodos cualitativos como cuestionarios, entrevistas, observaciones, factores experimentales, etc.

Cualquier sistema de evaluación llevará implícito cierto grado de subjetividad que irá de acuerdo a la experiencia y juicio del comité "valuador" ó del analista.

A continuación enunciamos los sistemas de evaluación -- que tratan de realizarla de forma impersonal y objetiva partiendo de aspectos cualitativos hasta obtener una -- evaluación cuantitativa.

7.1.- INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION.

Utiliza como un máximo de puntos a obtener 10,000 y como un mínimo 7,500, estos puntos distribuidos en distinta intensidad valorando a la empresa:

Para una empresa de tipo religioso:

	PUNTUACION	
	Máximo	Mínimo
1.- Función social	1,000	750
2.- Estructura formal	800	600
3.- Crecimiento de sus instalaciones	500	375
4.- Análisis de membrecía	1,300	375
5.- Programa de desarrollo	800	600
6.- Políticas financieras	800	600
7.- Análisis del consejo de directores	800	600
8.- Evaluación administrativa	1,200	900
9.- Eficiencia en la operación	700	925
10.- Efectividad en la dirección	<u>2,100</u>	<u>1,575</u>
	10,000	7,500

Evalua en la misma forma, asignando puntos máximos de -- acuerdo a la importancia del factor y puntos mínimos; -- otros tipos de empresas: de tipo educativo, hospitales e instituciones sin fines de lucro.

7.2.- NATHAN GRABINSKY - ALFRED W. KLEIN
ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO, S. A.

Este sistema de evaluación presenta los siguientes pasos para llevarla a cabo:

1.- FACTOR A EVALUAR.

Factor: Mercadeo

Función: Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los -- consumidores.

2.- DETERMINACION DE ELEMENTOS O SUBFACTORES COMPONENTES DEL FACTOR.

- a).- Política de mercadeo.
- b).- Política de créditos.
- c).- Desarrollo del mercado.
- d).- Estructura de precios.

3.- CLASIFICACION DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA Y CONTRIBUCION AL DESEMPEÑO DE LA FUNCION DEL FACTOR.

- a).- Política de mercadeo.
- b).- Desarrollo del mercado.
- c).- Estructura de precios.
- d).- Políticas de crédito.

4.- DETERMINACION DEL PORCENTAJE DE CONTRIBUCION OPTIMO Y EVALUAR LA EFECTIVIDAD REAL.

	OPTIMA	REAL
a).- Política de mercadeo.	35 %	50 %
b).- Desarrollo del mercado.	30 %	30 %
c).- Estructura de precios.	20 %	60 %
d).- Políticas de crédito.	15 %	80 %

5.- DETERMINAR LA CONTRIBUCION REAL, MULTIPLICANDO DE CADA ELEMENTO LA CONTRIBUCION OPTIMA POR LA REAL Y EL RESULTADO DIVIDIRLO ENTRE 100 (POR ESTAR AMBOS INDICES REPRESENTADOS EN PORCENTAJE).

a).- Política de mercadeo.	$\frac{35 \times 50}{100}$	17.5
b).- Desarrollo del mercado.	$\frac{30 \times 30}{100}$	9 *

c).- Estructura de precios $\frac{20 \times 60}{100} = 12$

d).- Políticas de crédito. $\frac{15 \times 80}{100} = 12$

6.- EL ELEMENTO QUE RESULTE CON EL PORCENTAJE MAS BAJO, SERA EL DE MAS ESCASA ACCION, EL QUE SE DEBE RA DE ATENDER CON PRIORIDAD Y A FONDO.

MODELO PARA TABULAR Y COMBINAR EVALUACIONES

Nivel de ramo		Factor: Medios de producción			
Elementos	Clasificación tentativa de los factores.	%	%	$\frac{b \times c}{100}$	Áreas de escasa acción
		Contribución del factor al total.	Efectividad.		
	a	b	c	d	
Política de inversión y reemplazo.	4	10	50	5	x
Servicios externos y medios.	2	25	90	22.5	
Servicios internos.	3	15	80	12	
Inversión para las operaciones.	1	<u>50</u>	60	<u>30</u>	xx
		100		69.5	

Procedimiento de tasación.

- 1.- Clasifique en la columna (a) los elementos ó componentes por orden de importancia
- 2.- Tase --considerando la columna (a) --en la columna (b) la contribución del elemento ó componente al total (en %).
- 3.- Tase en la columna (c) la efectividad de la acción de los elementos ó componentes (en %).
- 4.- Combine en la columna (d) los resultados de (b) y (c).

Cuando existe la necesidad de un estudio preliminar con base en datos incompletos se puede utilizar la siguiente tabla, para ésto es necesario conocer ó captar la operación en su conjunto.

MODELO PARA UNA REVISION DE LAS
ETAPAS DEL DESARROLLO

Factores	Etapas en el desarrollo				
	1951	1952	1953	1954	1955
1.- Medio ambiente	+	+	+	—	—
2.- Política y dirección	+	0	0	—	—
3.- Productos	0	+	+	+	0
4.- Financiamiento	0	—	—	0	+
5.- Medios de producción	—	0	0	+	+
6.- Fuerza de trabajo	—	—	+	+	0
7.- Suministros	—	+	0	0	—
8.- Actividad productora	+	0	0	—	+
9.- Mercadeo	+	+	0	—	—
10.- Contabilidad y estadística	+	+	0	0	0

— Disminución de la ejecución

0 Ejecución estática

+ Aumento de la ejecución

Fuente: W. KELIN y NATHAN GRABINSKY, "Análisis Factorial"
guía para estudios de Economía Industrial" BQC. —
32 y 25

Otro sistema de evaluación al que hacen referencia Nathan Grabinsky y Alfred W. Kelin es el siguiente:

Una vez definidos los elementos ó subfactores de cada factor se les da una calificación predeterminada como lo puede ser:

a = satisfactorias = 1

b = limitadas = .5

c = inadecuadas = 0

SUBFACTORES DEL FACTOR: PRODUCCION	EVALUACION		
	a	b	c
Objetivos		x	
Políticas			x
Planeación de la producción		x	
Control de materiales	x		
Control de producción		x	
Mantenimiento	x		
Seguridad			x
Control de desperdicios			x
N = 8	=	2	3

Fórmula de valorización

$$E = \frac{xa + yb + zc}{n}$$

Donde E = eficiencia

x = es el valor determinado de "a"

y = es el valor determinado de "b"

z = es el valor determinado de "c"

a = número de evaluaciones satisfactorias

b = número de evaluaciones limitadas

c = número de evaluaciones inadecuadas

n = número de elementos ó sub-factores evaluados

Sustituyendo los valores de la gráfica y calificaciones en la fórmula:

$$I = \frac{(2) (1) + (3) (.5) + 3 (0)}{8}$$

$$I = \frac{2 + 1.5 + 0}{8}$$

$$I = \frac{3.5}{8} = .44$$

$$I = 44 \%$$

Lo que nos indica que la función producción se desarrolla con un 44 % de eficiencia, quedando un 66 % que superar.

7.3.- JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

Propone para cada pregunta formulada, la siguiente escala:

Apreciación	Puntos	Cumplimiento
Excelente	5	90 a 100 %
Muy bien	4	80 a 89 %
Bien	3	60 a 79 %
Regular	2	40 a 59 %
Mal	1	20 a 39 %
Muy mal	0	0 a 19 %

Para cada caso en particular se facilitará ó complicará la aplicación de esta tabla para apreciar el porcentaje de cumplimiento.

Cada pregunta cuestionada se multiplicará por los puntos asignados según el grado de cumplimiento apreciado; en los niveles jerárquicos de dirección se multiplicará por su decena según el grado de cumplimiento apreciado (10 veces más de puntos), por ser factores vitales dentro de la empresa, pues de ellos depende en gran parte del éxito de la empresa; para los puntos asignados a los cuestionarios relacionados con los objetivos se calificarán de 0 a 50 puntos.

Considerando que en la evaluación de una empresa todos los cuestionarios de objetivos, dirección, departamentales, recursos y proceso administrativo, alcancen el máximo de puntos por calificación la evaluación de la empresa quedaría de la siguiente manera:

Factores	Preguntas	Puntos	Subtotales
Cliente		50	
Colaboradores		50	
Autoridades gubernamentales		50	
Proveedores		50	
Instituciones de crédito		50	
Accionistas		50	
Sub-total objetivos			300
Dirección	20		1,000
Recursos humanos	10	50	
Recursos materiales	5	25	
Sub-total por 9 depts.*			675
Recursos técnicos			
Control de políticas	10	50	
Producción	35	175	
Comercialización	35	175	
Relaciones humanas	70	350	
Finanzas	35	175	
Relaciones públicas	10	50	
Contabilidad	10	50	
Auditoría interna	10	50	
Servicios generales	10	50	
Sub-total de recursos			1,125
Planeación	25	125	
Implementación	25	125	
Control	10	50	
Sub-total proceso admtivo. por 9 deptos.			2,700
			=====
Máximo de puntos a obtener			5,800

* Puede existir más ó menos departamentos según la naturaleza de la empresa.

Puntuación	Porcentaje		Adjetivo
5220 a 5800	90 a 100 %	Admón.	Excelente
4640 a 5219	80 a 89 %	Admón.	Muy buena
3480 a 4639	60 a 79 %	Admón.	Buena
2320 a 3479	40 a 59 %	Admón.	Regular
1160 a 2319	20 a 39 %	Admón.	Mala
0 a 1159	0 a 29 %	Admón	Muy mala

7.4.- JORGE ALVAREZ ANGUIANO.

En este sistema se establecen cuatro etapas fundamentales para llevar a cabo la evaluación de la eficiencia.

I.- PONDERACION DE FUNCIONES.

Es la asignación que se da a cada función, de un valor conocido como "peso", que es el grado de importancia que una función tiene en relación a las otras que constituyen la organización de la empresa; ésto expresado en porcentajes.

Ejemplo:

Finanzas	20 % *
Personal	20 %
Producción	25 %
Mercadotecnia	35 %

+ Funciones y porcentajes asignados en forma arbitraria.

II.- DETERMINACION DE VALORES A EVALUAR.

Cada función tiene diversos factores a evaluar que para su determinación habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de la empresa.

Ejemplo:

- 1.- Adecuación de objetivos y políticas.
- 2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.
- 3.- Adecuación de estructura orgánica.
- 4.- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.
- 5.- Adecuación de estándares de operación.
- 6.- Grado de cumplimiento de estándares de operación.
- 7.- Eficiencia de personal.
- 8.- Adecuación de recursos materiales y financieros.

Con los factores anteriores puede evaluarse la eficiencia por niveles jerárquicos en cada función.

III.- ASIGNACION DE PUNTOS A LOS FACTORES A EVALUAR.

Entendiendo como punto, una unidad sin valor absoluto y elegido arbitrariamente, con el objeto de medir con mayor precisión la importancia relativa de cada factor dentro de cada una de las funciones que constituyen a la empresa.

Ejemplo:

FUNCION	PONDERACION		PUNTOS	MAXIMO DE PUNTOS A OBTENER
Finanzas	20 %	x	10	200
Personal	20 %	x	10	200
Producción	20 %	x	10	350
Mercadotec nica	35 %	x	10	350

DISTRIBUCION DE PUNTOS ENTRE LOS FACTORES A EVALUAR

	<u>Finan</u> <u>zas</u>	<u>Perso</u> <u>nal</u>	<u>Produc</u> <u>ción</u>	<u>Mercado</u> <u>técnia</u>
1.- Adecuación de los obje tivos y políticas.	40	25	50	60
2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políti- cas.	40	20	50	60
3.- Adecuación de la estruc tura orgánica.	20	40	10	40
4.- Grado de cumplimiento de la estructura orgá- nica.	20	40	20	30
5.- Adecuación de estanda- res de operación.	15	15	30	40
6.- Grado de cumplimiento de los estándares de - operación.	15	15	30	40
7.- Eficiencia del personal	20	15	20	50
8.- Adecuación de recursos materiales y financie- ros.	30	30	40	30
	200	200	250	350

IV.- DETERMINACION DE GRADOS.

En esta etapa se medirá el grado de cumplimiento de los factores a evaluar previamente determinados.

La representación numérica del grado de cumplimiento variará de acuerdo a la escala de validez que irá en relación a las investigaciones realizadas y el criterio utilizado en la determinación de grados.

Los grados son números convencionales representativos de una escala de valores de la eficiencia.

Ejemplo:

Apreciación	Grado	Cumplimiento
Excelente	5	90 a 100 %
Muy bien	4	80 a 90 %
Bien	3	60 a 80 %
Regular	2	40 a 60 %
Mal	1	20 a 40 %
Muy mal	0	0 a 20 %

Calificación máxima por función *

Finanzas	1,000
Personal	1,000
Producción	1,250
Mercadotecnia	1,750

5,000 = Puntuación máxima para la empresa.

* Considerando que cada función obtuvo una eficiencia de 5 (excelente) por cada factor a evaluar de las funciones.

A continuación ejemplificaremos la eficiencia de la función de finanzas.

FACTORES	CALIFICACION					
	Exce- lente 5	Muy bien 4	Bien 3	Regu- lar 2	Mal 1	Muy Mal 0
1.- Adecuación de objetivos y políticas.			x			
2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.					x	
3.- Adecuación de la estructura orgánica.		x				
4.- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.			x			
5.- Adecuación de estándares de operación.	x					
6.- Grado de cumplimiento de estándares de operación.			x			
7.- Eficiencia del personal.				x		
8.- Adecuación de recursos materiales y financieros.				x		

Los resultados de la calificación dada sería:

$$1.- 40 \times 3 = 120$$

$$2.- 40 \times 1 = 40$$

$$3.- 20 \times 4 = 80$$

$$4.- 20 \times 3 = 60$$

$$5.- 15 \times 5 = 75$$

$$6.- 15 \times 3 = 45$$

$$7.- 20 \times 2 = 40$$

$$8.- 30 \times 2 = 60$$

$$\text{Total} \quad 580$$

La calificación para finanzas es de 580 puntos, que de haberse calificado como excelente (5) todos los factores, resultaría 1,000

Calificando de la misma forma las demás funciones obtendremos los siguientes:

$$\text{Finanzas} \quad 580$$

$$\text{Personal} \quad 600$$

$$\text{Producción} \quad 1,000$$

$$\text{Mercadotecnia} \quad \underline{1,300}$$

$$3,480$$

Observamos que la calificación total de la empresa es de 3,480 que corresponde a un grado de "bueno", con un cumplimiento del 69.6 %, según la siguiente escala de apreciaciones.

5,000 puntos	corresponden a un grado "excelente"	90 a 100%
4,000 puntos	corresponden a un grado "muy bueno"	80 a 90%
3,000 puntos	corresponden a un grado "bueno"	60 a 80%
2,000 puntos	corresponden a un grado "regular"	40 a 60%
1,000 puntos	corresponden a un grado "malo"	20 a 40%
0 puntos	corresponden a un grado "muy malo"	0 a 20%

C A P I T U L O S E G U N D O

PLANEACION DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

(INVESTIGACION DE CAMPO)

1.- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

1.1.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA "X", S. A.

OBJETIVO GENERAL.

Satisfacer las necesidades de clientes indentificados con equipo, artículos eléctricos y todo género de suministros viales en condiciones de ventaja económica para la empresa.

Dentro de este objetivo general se encuentran comprendidos tres objetivos implícitos divididos en:

a).- Objetivo de servicio.

Analizar y mantener en forma permanente un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes en las mejores condiciones de calidad, costo, tiempo, beneficio que lo sitúen dentro de un nivel preponderante dentro del mercado.

b).- Objetivo social.

Lograr una congruencia e indentificación de las metas generales con los intereses específicos de cada individuo, que le permitan ser un elemento regulador entre las necesidades de la comunidad y la de sus recursos humanos como medio de desarrollo para el país.

OBJETIVO ECONOMICO.

Obtener utilidades acordes al grado de esfuerzo y necesidades mínimas que sobre la inversión se requiera a través de la proyección y dinamismo de sus ventas, en las mejores condiciones de comprador, procesador y vendedor.

1.2.- POLITICAS

- 1.- Brindar a los clientes en forma permanente y oportuna el material eléctrico en condiciones óptimas.
- 2.- Tener los productos de la mejor calidad y con ello ofrecer garantía de los mismos para fomentar la confianza del cliente hacia su consumo.
- 3.- Lograr la optimización de las relaciones humanas, tanto en la estructura de organización, como con los agentes externos de la misma.
- 4.- Alcanzar por medio de las ventas el sostenimiento y desarrollo de la organización.
- 5.- Brindar a los accionistas, funcionarios, empleados y obreros, la confianza y satisfacción de laborar en una empresa con proyección.

1.3.- ACTIVIDADES

Empresa con 46 años de servicio en el mercado de la industria eléctrica, su actividad está basada en la compra venta y representaciones de equipo y maquinaria eléctrica nacional y de importación.

Destaca de sus actividades, el ensamble de lámparas de vapor de mercurio para alumbrado público, cubriendo en gran parte la demanda nacional, debido a que en esta rama es el principal proveedor.

Por otra parte desde el año de 1976, se fabrican semáforos para peatones y vehículos, logrando incrementar sus ventas.

Con objeto de ampliar su mercado, se promueven instalaciones eléctricas especiales, para aeropuertos, estadios deportivos, auditorios, etc., todo ésto reforzado por las concesiones de cable armado de importación, maquinaria y equipo eléctrico en general, lo que otorga a la empresa una consolidación, dentro de la Industria Eléctrica.

El capital social asciende a \$ 2,500.000.00 y cuenta con ventas estimadas en \$ 30,500.000.00 anuales, lo que proporciona una utilidad de \$ 3,013,400.00 anuales que representa el 9.88 %, según datos proporcionados por la empresa, respecto a sus ejercicios anteriores.

La empresa cuenta actualmente con 80 personas, las cuales se encuentran divididas en seis áreas funcionales: - con una estructura organizacional de cuatro niveles de organización:

Dirección

Jefatura

Supervisión

Operativo

La compañía al tener como principal actividad la compra venta de artículos eléctricos, cuenta con una cartera - de 120 proveedores, entre los cuales cabe mencionar como los principales a:

Condumex

Crouse Hinds de México, S. A.

Square D de México, S. A.

Cutler Hammer, S. A.

Industrias Unidas, S. A.

Holophane, S. A. de C. V.

La venta de artículos producidos, está dirigida en un - 70 % al sector gubernamental, excluyendo las ventas al menudeo de la compañía.

1.4.- MERCADO POTENCIAL

La empresa cuenta con una cartera de 250 clientes en -- promedio anual, en los últimos cinco ejercicios, los -- cuales se encuentran distribuidos en:

185 locales

65 foráneos

De los clientes citados, un 65 a 70 % es sector gubernamental y el porcentaje restante es considerado como - - cliente industrial. Así mismo para ambos tipos de clientes, se efectúan servicios especiales de instalaciones eléctricas.

La periodicidad de compra, por cada uno de los clientes se puede considerar como permanente, debido a la constante recepción de solicitud de cotización que en un -- 95 % de ocasiones, se confirman pedidos, por ser la empresa su principal proveedor en artículos eléctricos.

Entre los principales compradores de la compañía cabe - destacar:

Aereopuertos y Servicios Auxiliares

Comisión Federal de Electricidad

Departamento del Distrito Federal

Guanos y Fertilizantes de México

Petroleos Mexicanos

Se considera por parte de la empresa, que en base al -- monto de los pedidos efectuados por clientes, se ha logrado abarcar aproximadamente de un 12 a 15 % de la demanda de productos en esa rama industrial, consiguiendo mente la empresa se encuentra dentro de los primeros -- treinta lugares más importantes del mercado.

El objetivo inmediato que se desea, es el de abarcar un 20 % de la demanda total, mediante el desarrollo de su servicio de instalaciones eléctricas especiales.

Considerando a la empresa más importante en ventas de - productos eléctricos dentro del mercado nacional, General Electric de México, S. A., con ventas anuales por - 1,958 millones de pesos, la Empresa "X", S.A., en forma comparativa, sólo abarca el 1.53 % de la cantidad citada, según proyección de los datos obtenidos.

La periodicidad de compra, por cada uno de los clientes se puede considerar como permanente, debido a la constante recepción de solicitud de cotización que en un 95 % de ocasiones, se confirman pedidos, por ser la empresa su principal proveedor en artículos eléctricos.

Entre los principales compradores de la compañía cabe destacar:

Aeropuertos y Servicios Auxiliares
Comisión Federal de Electricidad
Departamento del Distrito Federal
Guanos y Fertilizantes de México
Petroleos Mexicanos

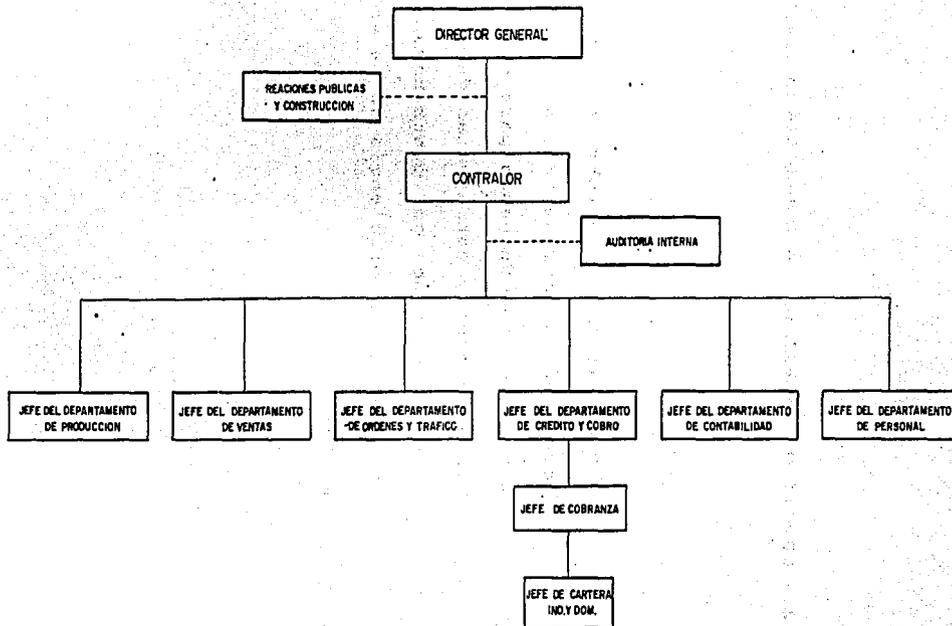
Se considera por parte de la empresa, que en base al monto de los pedidos efectuados por clientes, se ha logrado abarcar aproximadamente de un 12 a 15 % de la demanda de productos en esa rama industrial, consiguiendo que la empresa se encuentra dentro de los primeros treinta lugares más importantes del mercado.

El objetivo inmediato que se desea, es el de abarcar un 20 % de la demanda total, mediante el desarrollo de su servicio de instalaciones eléctricas especiales.

Considerando a la empresa más importante en ventas de productos eléctricos dentro del mercado nacional, General Electric de México, S. A., con ventas anuales por 1,958 millones de pesos, la Empresa "X", S.A., en forma comparativa, sólo abarca el 1.53 % de la cantidad citada, según proyección de los datos obtenidos.

EMPRESA "X", S.A

1.5.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
ACTUAL-INFORMAL



NUMERO DE PLAZAS 13

12

34

10

9

2

TOTAL 80

NOTA *NO SE INCLUYEN PUESTOS SECRETARIALES

1591

2.- OBJETIVO GENERAL DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

Obtener información sobre el estado actual de la Empresa "X", S. A., a fin de contar con bases para establecer planes y estrategias de cambios sistemáticos que contribuyan a incrementar la eficiencia de la empresa.

3.- CARTA CONVENIO

México, D. F., 30 de enero de 1978.

Lic. Manuel Gutiérrez S.
Director General de
Empresa "X", S. A.

Asunto: Proyecto de Consulta.

Estimado Sr. Gutiérrez:

En base a la plática sostenida, el día _____, estoy presen
tando a su consideración el siguiente proyecto.

1.- Necesidad del Cliente:

Se detectó la necesidad que tiene la Empresa "X" S. A., de efectuar un análisis que permita conocer el grado de funcionalidad de la empresa.

La empresa es un ensambladora, compradora y distribuidora de todo tipo de material eléctrico -- con más de 40 años en el mercado, cuyo principal comprador es el gobierno teniendo una etapa de -- inicio bastante buena, ya que no existía compe-- tencia por lo que durante algún tiempo fueron lí-- deres en el mercado. Tiene como características y ventaja competitiva, el vender productos de ca-- lidad y como desventaja el tener precios un poco más elevados que los de sus competidores, ésto -- debido a los altos costos de importación.

En la actualidad la empresa necesita mejorar sus sistemas y organización que le permitan reducir sus costos, así como incrementar sus ventas.

2.- Objetivo de la Consulta:

Analizar las funciones y las condiciones de eficiencia en que está trabajando la empresa, para dictar medidas correctivas y programar cambios - necesarios en forma substancial en la medida de su importancia, por áreas y tiempo de resultados.

3.- Etapas de la Consulta:

a).- Diagnóstico de la Empresa.

Se recomienda analizar la empresa actual, - haciendo una evaluación de los elementos o factores considerados como necesarios por - cada área y la medida de resultados que se están obteniendo en cada uno de ellos.

b).- Análisis de Problemas y Soluciones.

Una vez determinado el diagnóstico general, se plantearán una serie de problemas, así - como sus posibles alternativas de solución, con la Dirección General. En donde se de-terminará el área que por sus condiciones y costo-tiempo requerirá de una inmediata aten-ción, así como la determinación de un pro-grama a seguir.

c).- Análisis del Factor Limitante.

Del área de inmediata atención se analizarán los recursos humanos, materiales y técnicos para determinar las medidas de control e integración funcional de sus elementos a través de un análisis de procedimientos y de organización.

d).- Conclusiones Generales.

Se plantearán los problemas fundamentales, alternativas de solución del área limitante, así como un programa tentativo para -- continuar el estudio en las diversas áreas.

e).- Ejecución.

Una vez entregado el informe general anexo de un manual de organización, del área limitante, se ayudará en la aplicación de las soluciones que se decidan, como las mejores relaciones, eficacia-costo de implantación.

4.- Tiempo Costo.

a).- Diagnóstico de la empresa.	Dias	\$
b).- Análisis de Problemas y Soluciones.	Dias	\$
c).- Análisis del Factor Limitante.	Dias	\$
d).- Conclusiones Generales.	Dias	\$
Total	Dias	\$

Se pagará el 50 % al iniciar la consulta y el otro 50 % al concluir las etapas de la misma.

5.- Responsables.

Mario Gerardo Pérez Escutia

Carlos Correa Rodríguez

Angel Ernesto Hernández Dávila

A t e n t a m e n t e .

4.- PROGRAMA DE TRABAJO

HOJA DE PROGRAMACION

NOMBRE DEL PROYECTO DE		CONSEJERIA	SECCION	HOJA 1 DE 3	
CONSERVATORIO DE BARRIO 30.1.79.13. V.78.1 \$154,000.00 CONSERVATORIO ADMINISTRATIVO A LA EMPRESA "X", S.A.				EQUIPO DE TRABAJO DEL PROYECTO	
		DIRECCION		AJE DE DESARROLLO	
		AJE DE SECCION PROYECTO		EQUIPO DE TRABAJO DEL PROYECTO	
ORDEN	ETAPAS Y ACTIVIDADES NOMBRE	DIAZ HAFER CALENDARIO		ETAPAS	
		PROPIA	OTRA	MAY	JUN
I ETAPA DE PLANEACION.					
	12 Entrevista de presentación y sondos.	1			
	123 Revisión de la información documental general.	2			
	12 Elaboración y presentación de carta convenio.	4			
	123 Visita de presentación y recorrido de instalación.	1			
	20-33 Obtención de información primaria.	4			
	123 Revisión de la información.	3			
	12 Elaboración de la estructura actual.	1			
	12 Elaboración del programa de trabajo.	1			
	12 Elaboración de ruta crítica.	1			
	20-33 Determinación de cargas de trabajo.	1			

1979 DE 048 HORAS CALENDARIO

PLANIADO AVANZA A LA FECHA RETRASADO PLAZO DE SUSPENSIÓN TERMINALIA REANUDA ETAPA O ACTIVIDADES ASOCIADAS

HOJA DE PROGRAMACION

HOJA 2 DE 3

DATOS DEL PROYECTO		CONSULTORIA	SECCION	EQUIPO DE TRABAJO DEL PROYECTO	
ESTADO TOTAL DEL PROYECTO				NOMBRE DEL ANALISTA	EN LA CARRERA
30.1.170.13.1.170.1	\$154,000.00			Merito Gerardo Pérez Escobedo	10
CONVOCATORIA ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA "X" S. DE RL.				Carlos Correa Rodríguez	20
				Angel Ernesto Hernández Córdova	30
				Trabajo en equipo	100
ESTRATEGIA Y ACTIVIDADES		FECHA INICIO	FECHA FIN	FECHA INICIO	FECHA FIN
V O B O R E		MESES	DIAS	MESES	DIAS
11. FASE DE OBRAS BÁSICAS					
111 Elaboración de material para la obtención de información por áreas.					
111.1	111.1.1	5			
111.2	111.2.1	4			
111.3	111.3.1	6			
111.4	111.4.1	3			
111.5	111.5.1	1			
111.6	111.6.1	1			
111.7	111.7.1	1			
111.8	111.8.1	2			
111.9	111.9.1	1			
111.10	111.10.1	3			
111.11	111.11.1	1			
112 ACTIVIDADES ADICIONALES					
112.1	112.1.1	-			
112.2	112.2.1	-			

173

HOJA DE PROGRAMACION

PÁG. 3 DE 3

DATOS DEL PROYECTO O DEL PLAN DE INVESTIGACION		CONTRATISTA		SECCION		EQUIPO DE TRABAJO DEL PROYECTO	
CONTRATO N.º 178 Y 179						NOMBRE DEL ANALISTA 1. Mario Gerardo Pérez Escobar, 10 2. Carlos Enrique Rodríguez, 20 3. Angel Ernesto Hernández Ceballos, 30	
VALOR DEL PROYECTO CONSULTORIA ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA "S. S. S.A."						4. Trabajo de estudio, 100	
FECHA DE INICIO DEL ESTUDIO		FECHA DE TERMINACION		FECHA DE INICIO DEL PROYECTO		FECHA DE TERMINACION DEL PROYECTO	
ESTADO DE EJECUCION		ESTADO DE EJECUCION		ESTADO DE EJECUCION		ESTADO DE EJECUCION	
CATEGORIA		CATEGORIA		CATEGORIA		CATEGORIA	
CATEGORIA		CATEGORIA		CATEGORIA		CATEGORIA	
III ANALISIS DEL FACTOR LIMITANTE.							
170 Análisis de los resultados obtenidos.	1						
180 Fijación de objetivos específicos.	1						
190 Determinación de factores a evaluar e información de material para la obtención de información.	3						
200 Aplicación de cuestionarios.	10						
210 Análisis de la información.	1						
220 Verificación e interpretación de la información.	6						
230 Análisis y diagnóstico.	2						
240 Implementación gráfica de la información.	3						
250 Priorización de factores.	1						
260 Evaluación de factores.	1						
270 Elaboración de manual de organización.	6						
280 Elaboración programa de seguimiento otros áreas.	2						
290 Elaboración y secuencia del informe.	6						
300 Presentación de conclusiones y programa alternativo de continuación del estudio.	1						
ACTIVIDADES ADICIONALES.							
180 Junta consultativa de información.	-						
190 Control del proyecto.	-						
TOTAL DE DIAS HABILITADOS							

174

174

C A P I T U L O

T E R C E R O

ESTUDIO DE DIAGNOSTICO

1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1.- PLAN DE TRABAJO.

El estudio de la naturaleza organizacional de la empresa es el proceso para identificar y agrupar el trabajo que ha de hacerse, definir y delegar las obligaciones y la autoridad estableciendo relaciones con el fin de hacer posible que las personas trabajen juntas del modo más efectivo.

F A C T O R E S

SUB - FACTORES

1.- PROCESO-RESULTADO

1.1.- Sistema

1.2.- Proceso

1.3.- Control

1.4.- Índice

2.- OBJETIVOS

2.1.- Conocimiento - Integración.

2.2.- Alcances (corto y largo plazo)

2.3.- Adecuación (por puesto, por función).

2.4.- Crecimiento - Proyección

F A C T O R E S

3.- POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

SUB - FACTORES

3.1.- Naturaleza.

3.2.- Limitantes.

3.3.- Alcances.

3.4.- Adecuación.

4.- ESTRUCTURA DEL AREA

4.1.- Tipo

4.2.- Grado de conocimiento.

4.3.- Proyección (Alcances y Limitaciones).

4.4.- Niveles.

4.5.- Tramo de control.

5.- ADECUACION E INTEGRACION DE RECURSOS

5.1.- Equilibrio.

5.2.- Coordinación.

5.3.- Integración.

6.- COMUNICACION

6.1.- Canales.

6.2.- Adecuación.

6.3.- Retroalimentación.

6.4.- Resultados.

F A C T O R E S

- 7.- SEGMENTACION DE ACTIVIDADES

- 8.- RESPONSABILIDAD-PUESTO

- 9.- ENTORNO ORGANIZACIONAL

- 10.- DIRECCION

SUB - FACTORES

- 7.1.- Análisis.
- 7.2.- Resultado.

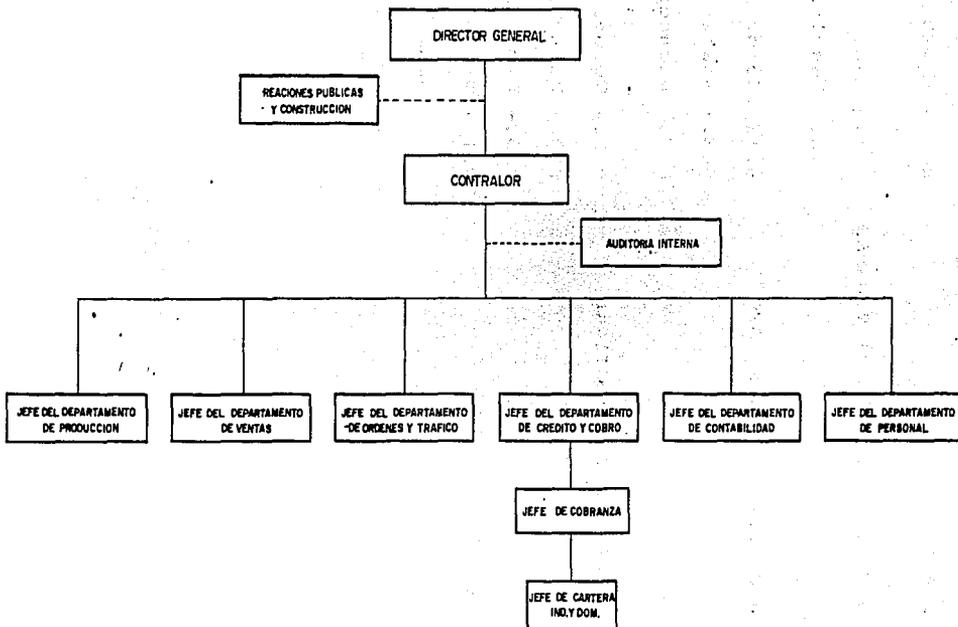
- 8.1.- Conocimiento.
- 8.2.- Análisis.
- 8.3.- Alcances.

- 9.1.- Conocimiento.
- 9.2.- Repercusión.
- 9.3.- Limitante.

- 10.1.- Grado de centra
lización adminis
trativa.
- 10.2.- Toma de decisio-
nes.
- 10.3.- Unidad de mando.
- 10.4.- Delegación de
responsabilidad.
- 10.5.- Delimitación de
autoridad.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
ACTUAL-INFORMAL

179



NUMERO DE PLAZAS 13

12

34

10

9

2

TOTAL 80

NOTA *NO SE INCLUYEN PUESTOS SECRETARIALES

1.3.- CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1.- ¿Conoce usted el proceso funcional de la empresa?

si () no ()

Mencione brevemente:

1.2.- ¿Considera que las áreas de la empresa están de acuerdo al proceso general de la actividad de la misma?

si () no ()

Fundamente en forma breve:

1.3.- ¿Se compara el grado de desarrollo ó de crecimiento en relación con otras compañías de giro similar?

si () no ()

¿Cada cuándo?

¿Qué resultados se han obtenido?

1.4.- ¿Facilita la realización de actividades, la forma en que se encuentran ubicados cada uno de los -- puestos en los departamentos?

si ()

no ()

En que medida:

10 a 20 % ()

21 a 40 % ()

41 a 60 % ()

61 a 80 % ()

81 a 100 % ()

¿Por qué lo considera así ?

2.1.- ¿Conoce los objetivos básicos de la empresa?

si ()

no ()

Mencione los:

¿Considera que son alcanzables?

si ()

no ()

En qué medida: %

¿Por qué?

2.2.- ¿Se establecen objetivos a corto y largo plazo?

si ()

no ()

Mencione algunos ejemplos de cada uno de ellos:

¿Cada cuándo se revisan los objetivos?

Periódicamente	()	Quando se requiere	()
Anualmente	()	No se revisan	()
Se desconoce	()	Otro _____	()

2.3.- ¿Se tienen fijados objetivos por puesto?

si () no ()

¿Quién los determina?

¿Se toma en cuenta al responsable del puesto?

si () no ()

Mencione los objetivos fundamentales de su puesto:

¿Existen objetivos específicos para cada área -- funcional?

si () no ()

¿Cuáles son los del área de su puesto?

¿Los considera adecuados?

¿Por qué?

2.4.- ¿Se tienen determinados objetivos de crecimiento?

si () no ()

¿A qué tiempo?

¿Bajo que bases se tienen determinados?

¿Cuáles son las metas tangibles por alcanzar?

¿Se conoce la proyección actual de la empresa?

si () no ()

¿En base a qué se obtuvo la información?

¿Cuáles son sus aspectos más relevantes?

3.1.- ¿Se dan a conocer las políticas y procedimientos de la empresa?

si () no ()

¿Cada cuándo? (mencione respectivamente)

¿Quién los da a conocer y por qué medios?

¿Qué aspectos relevantes cubren?

¿Hacia quién están dirigidas (os) esencialmente?

Personal operativo () Supervisores ()

Jefes () Gerentes ()

A todos ()

Mencione algunas políticas que recuerde:

3.2.- ¿Son flexibles las políticas de tal forma que se pueden estar actualizando y perfeccionando en base a las necesidades de la empresa?

si () no ()

¿Considera que las actuales cumplen con el fin - por el que fueron creadas?

si () no ()

¿Por qué? (fundamentalmente, objetivamente su respuesta)

3.3.- ¿Se tienen determinados los alcances y la afectación ó beneficio particular de cada una de las políticas y procedimientos?

si () no ()

Ejemplifique:

¿Las políticas actuales están lo suficientemente bien redactadas y claras de tal forma que no se presenten a malos juicios de interpretación de los responsables de su aplicación?

si () no ()

¿En qué medida se cumple con las políticas y procedimientos establecidos?

0 a 20% () 21 a 40% () 41 a 60% ()

61 a 80% () 81 a 100% ()

3.4.- ¿Cree usted que las políticas y procedimientos actuales ó en otras palabras los lineamientos que orientan los cursos de acción a seguir por la empresa son los adecuados dado su nivel actual?

si () no ()

¿Por qué?

¿Qué sugeriría usted?

4.1.- ¿En qué forma se encuentra estructurada la empresa?

Por comités coordinadores ()

Por áreas funcionales ()

Centralización de Resp. y Aux. ()

Por servicios ()

Por corporaciones ()

Por producto ()

4.2.- Describa en forma breve cómo se encuentra organizada la empresa y cuáles son sus secciones más importantes

4.3.- ¿Conoce los niveles jerárquicos que prevalecen en la empresa?

si () no ()

Mencionelos:

5.1.- ¿Considera que se le da la misma importancia a cada una de las áreas de la empresa?

si () no ()

¿Por qué?

Menciónelas en el orden de importancia que se les da:

1° _____	Todas igual _____
2° _____	_____
3° _____	_____
4° _____	_____
5° _____	_____

5.2.- ¿Las áreas funcionales ó secciones de la empresa - se encuentran de tal forma estructuradas que permitan seguir un proceso en las operaciones?

si () no ()

¿El desarrollo de planes ó variaciones correctivas dentro de la empresa se hacen tomando en cuenta - los recursos existentes?

si () no ()

¿Cada cuándo se realizan juntas para tratar estos puntos?

¿Qué aportaciones significativas recuerda?

5.3.- ¿La asignación actual de recursos humanos, materiales y técnicos a su departamento permite que las funciones se lleven a cabo sin el menor con tratiempo?

si () no ()

¿Se cuenta con una revisión y planeación de actividades en base a un inventario de recursos exig tentes?

si () no ()

6.1.- ¿De qué medios se vale para comunicar alguna si- tuación específica?

Memorandum () Recados () Verbalmente ()

6.2.- ¿Por medio de quién los hace llegar?

Personalmente () Office boy () Otro _____

¿Cuándo requiere comunicar una situación urgente - que medio de comunicación usa?

6.3.- ¿Le contestan sus comunicados?

siempre () casi siempre () nunca ()

de vez en cuando ()

¿La contestación a sus comunicados es oportuna?

si () no ()

6.4.- ¿Considera que la comunicación dentro de la empresa es adecuada?

si () no ()

¿Se promulgaría por mejorarla?

¿De qué forma ó por qué medios?

7.1.- ¿Se han realizado estudios que permitan conocer - si la división actual de las actividades es la - más funcional?

si () no ()

¿Qué bases se toman para segmentar las actividades?

¿Cada cuándo se revizó la división funcional y por procedimientos de la empresa?

cada año () cada dos () cada cinco ()

no está determinado ()

7.2.- ¿La segmentación actual de las actividades, permiten éstas ser evaluadas para determinar el nivel de resultados?

si () no ()

¿De qué elementos se valen ó qué medios usan para medir los resultados de la segmentación actual de actividades?

¿Qué medidas correctivas se han tomado en los últimos años para aumentar la funcionalidad en el área donde presta sus actividades?

8.1.- ¿Se tienen descripciones actualizadas de los puestos que se manejan actualmente en la empresa?

si () no ()

¿Usted proporcionó información para su elaboración?

si () no ()

8.2.- ¿Conoce las funciones y responsabilidades específicas de su puesto?

si () no ()

¿Por quién le fueron dadas?

¿Cada cuándo se comentan y discuten sus funciones con su inmediato superior?

¿Se encuentra usted de acuerdo con las funciones que realiza, ó creé que deban de ser reducidas ó ampliadas?

8.3.- ¿Conoce los alcances y desarrollo que pueden tener dentro de su puesto?

si () no ()

¿Por qué le fueron dadas?

¿Cómo califica las perspectivas de desarrollo de la empresa?

Buenas () Malas () Regulares ()
Nulas totalmente ()

¿Creé usted que la responsabilidad es algo natural en el individuo ó se adquiere con la práctica?

9.1.- ¿Conoce las principales empresas de giro similar a la que presta sus servicios?

si () no ()

Mencionelas:

¿Qué elementos externos considera que debe afrontar la empresa para incrementar su desarrollo?

¿Se planean medidas preventivas para hacer frente a los cambios económicos que sufre el país?

si () no ()

¿Cada cuándo?

Mencione ejemplos:

9.2.- ¿Qué repercusiones han tenido sobre la empresa los cambios económicos de los últimos 5 años?

(Detalle en forma objetiva)

¿De qué forma ó hasta que nivel ha influido el medio ambiente en que se desarrolla la empresa, para alcanzar el nivel actual?

Demasiado () Bastante () Poco ()

Nada ()

¿En forma positiva ó negativa?

9.3.- ¿Cuáles son los problemas más graves que tiene que afrontar la empresa, para mantener su posición en el mercado?

¿Qué fuentes ó medios de información externa conoce que se tomen en cuenta para tomar decisiones correctivas de afectación a toda la empresa?

¿A qué organismos ó agrupaciones de giro empresarial se encuentra afiliada la empresa?

¿Conoce el % de participación que tiene la empresa dentro del mercado?

si () no ()

Menciónelo:

10.1.- ¿Quién toma la última decisión en su departamento y en él área?

Departamento _____ Area _____

¿Consulta a su jefe inmediato para tomar decisiones urgentes?

si () no ()

¿A qué persona reporta usted y que puesto tiene?

¿Permite usted la toma de decisiones urgentes a sus subordinados, sin previa autorización?

si () no ()

10.2.- ¿Participa usted en la toma de decisiones que repercuten en el funcionamiento de la empresa?

si () no ()

¿Qué proceso de análisis sigue para la toma de decisiones de afectación en su departamento ó en el área?

10.3.- ¿De quién ó quienes recibe usted instrucciones?

Departamento _____ Area _____

10.4.- ¿Considera que se le proporciona la autoridad su
ficiente para cumplir con su responsabilidad?

si () no ()

¿Por qué lo considera así?

10.5.- ¿Al recibir instrucciones trata de delegar respon-
sabilidades entre sus subordinados?

si () no ()

Proporcione ejemplos:

¿Cuál es su opinión sobre la conveniencia ó incon-
veniencia de delegar responsabilidades?

10.4.- ¿Considera que se le proporciona la autoridad su-
ficiente para cumplir con su responsabilidad?

si ()

no ()

¿Por qué lo considera así?

10.5.- ¿Al recibir instrucciones trata de delegar respon-
sabilidades entre sus subordinados?

si ()

no ()

Proporcione ejemplos:

¿Cuál es su opinión sobre la conveniencia ó incon-
veniencia de delegar responsabilidades?

2.- FUNCION DE PRODUCCION

2.1.- PLAN DE TRABAJO.

La función productiva dentro de la empresa, tiene la responsabilidad de la transformación de los materiales de ensamble en productos que puedan comercializarse para lo cual tiene que organizar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica.

FACTORES

1.- ESTRUCTURA DEL AREA

SUB - FACTORES

1.1.- Objetivos

1.2.- Políticas

1.3.- Procedimientos

1.4.- Comunicación

1.5.- Alcances

2.- SISTEMAS

2.1.- Tipos

2.2.- Estabilidad

2.3.- Medios

2.4.- Riesgos

3.- PLANEACION

3.1.- Recursos Humanos

3.2.- Recursos Materiales

3.3.- Recursos Técnicos

FACTORES

**4.- MANEJO DE INVENTARIOS Y
MATERIA PRIMA**

5.- CONTROL DE PRODUCCION

SUB - FACTORES

4.1.- Control

4.2.- Rotación

4.3.- Consumo

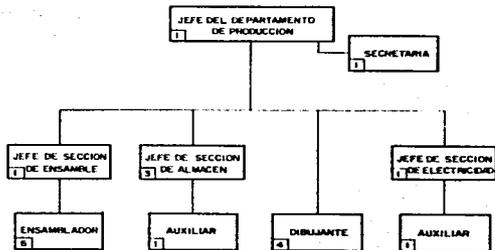
5.1.- Sistema

5.2.- Programación

5.3.- Alcances

EMPRESA "X", S.A.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
ACTUAL-INFORMAL



1.4.- ¿El sistema de órdenes de trabajo actual, permite que éstas se desarrollen sin contratiempos y a la mayor brevedad?

si () no ()

¿Qué medios se utilizan para transmitir las órdenes y especificaciones de trabajo?

verbal () escrita ()

transmitida a través de terceros ()

¿Por cuántas personas promedio calcula que pase una orden de trabajo, antes de ser cumplida?

1 a 3 4 a 6 7 a 9 10 a 12 13 a 15

¿Se considera que las relaciones entre los supervisores y sus jefes inmediatos se desarrollan en buena armonía?

si () no ()

¿Por qué?

1.5.- ¿Considera que el personal con que cuenta el departamento, es el suficiente y el adecuado para el nivel de producción actual?

si () no ()

¿Por qué?

¿Se ha pensado en la posibilidad de aumentar la -
producción y los recursos actuales?

si ()

no ()

¿A qué tiempo existe la posibilidad?

2.1.- ¿Qué tipo de sistema de producción usan?

Por proceso ()

Por ordenes ()

Describe que procedimientos se siguen para produci
cir los productos de la empresa:

¿Conoce las restricciones del sistema de produc-
ción actual?

si ()

no ()

Menciónelas:

2.2.- ¿La información que se proporciona a la jefatura
de producción le permite a ésta tomar decisiones
correctivas en el momento mismo del desajuste?

si ()

no ()

De ejemplos:

¿Cuál es el contratiempo más grave que se ha tenido que afrontar por cambios ó perturbaciones en el -- sistema de producción?

¿Qué tipos de controles existen para solucionar los problemas en forma inmediata a su detección.

¿Se cuenta con un estudio que permita conocer el -- costo del control del sistema actual de producción?

si () no ()

¿Qué aspectos son los que contiene?

2.3.- ¿Se realizan estudios de actividades para tratar de simplificarlas?

si () no ()

¿Qué aspectos contienen?

¿Se tiene un registro de itinerario para cada una de las partes, donde se muestren las etapas sucesivas de fabricación, tiempo empleados, máquinas y datos utilizados?

si () no ()

¿Creé usted que se cuenta con la maquinaria y las herramientas necesarias para realizar las funciones?

si () no ()

2.4.- ¿Se cuenta con estudios ó estadísticas que permitan conocer el grado de seguridad industrial existente?

si () no ()

¿Qué aspectos contiene?

3.1.- ¿Considera que existe una correcta planeación de la producción?

si () no ()

¿Se conoce la capacidad de producción de cada uno de los productos?

si () no ()

De ejemplos:

¿Los programas de producción coinciden con el presupuesto de necesidades financieras?

si () no () desconoce ()

3.2.- ¿Se tiene un programa para revisión de diseño y de desarrollo de nuevos productos?

si () no ()

¿Cuáles aspectos son los más relevantes?

3.3.- ¿Se ha estudiado si los procesos empleados son los mejores desde el punto de vista económico y técnico lógico?

si () no ()

¿Qué resultados se han obtenido?(fundaméntelos)

¿Se hacen modelos experimentales de los productos nuevos, antes de hacer los implementos necesarios?

si () no ()

¿Qué resultados se han obtenido?(fundaméntelos)

¿El uso de maquinaria y equipo corresponde a la - realidad económica y financiera que está viviendo la empresa?

si () no ()

¿Por qué?

4.1.- ¿La fijación de normas ó estándares para existencias de materia prima y de inventarios en proceso, se hizo sobre bases matemáticas?

si () . no ()

Menciónelas:

¿Se tienen estudios detallados sobre los costos - de las materias primas y su proceso de producción?

si () no ()

¿En que consisten y que aspectos relevantes contiene?

4.2.- ¿Se cuentan con estudios que permitan conocer los mínimos y máximos necesarios de materia prima?

si () no ()

Describa el procedimiento seguido para determinarlo:

4.3.- ¿Se conoce en forma exacta los inventarios mínimos de seguridad de materias primas y su punto de orden?

si () no ()

Describa el procedimiento seguido para determinarlo:

¿Qué sistema de reabastecimiento usan?

por pedido fijo () por pedido periódico ()

5.1.- ¿Qué sistema de fabricación usan?

Continuo () Intermitente ()

¿Qué tipo de control de producción usan?

control de pedido () control de flujo ()

¿En qué consiste ese control (detalle)?

5.2.- ¿Existe un sistema de programación de la producción?

si () no ()

Explique cuál es su procedimiento:

5.3.- ¿Conoce la empresa los alcances que tiene su sistema de control de la producción?

si () no ()

Detallelos:

6.1.- ¿Existe algún estudio ó sistema que permita conocer el nivel de eficiencia con que está produciendo la empresa?

si ()

no ()

¿Qué aspectos contiene?

6.2.- ¿Existe un análisis comparativo del incremento ó decremento del índice de productividad anual con respecto a otros años?

si ()

no ()

¿Qué grado de confiabilidad tiene, y que datos - contiene?

7.1.- ¿Qué sistema de control de calidad usa su empresa?

el tradicional por observación ()

muestra y prueba selectiva ()

el sistema de garantía de calidad ()

ninguno ()

¿En qué consiste ó cuáles son sus faces?

7.2.- ¿Se conocen los alcances que tiene para la empresa un buen sistema de control de calidad?

si ()

no ()

Menciónelos:

8.1.- ¿Se cuenta con algún tipo de adiestramiento para trabajadores?

si ()

no ()

¿En qué consiste?

8.2.- ¿Cuáles considera que son los propósitos fundamentales del adiestramiento de personal?

8.3.- ¿Cuáles son los medios que utilizó la empresa para adiestrar al personal?

9.1.- ¿Cree usted que el tipo de mantenimiento que tiene la empresa es el adecuado?

si ()

no ()

¿Cuántos tipos de mantenimiento conoce y cuáles son?

9.2.- ¿Se conocen los alcances que tiene para la empresa un buen sistema de mantenimiento?

si ()

no ()

Menciónelos:

10.1.- ¿Se han definido los diversos tipos de proceso, tales como continuos, orden de producción ó pedidos?

si ()

no ()

¿Qué resultados se obtuvieron?

10.2.- ¿Considera que los controles de operación del personal son los adecuados?

si ()

no ()

Fundamente su respuesta con ejemplos:

10.3.- ¿Se ha realizado algún estudio comparativo del nivel de resultados de productividad de la empresa con otros de su género?

si ()

no ()

3.- FUNCION DE MERCADOTECNIA

3.1.- PLAN DE TRABAJO.

Función que a través de sus estudios, dará a conocer a - producción, que es lo que el cliente desea de su produc- to, qué precio está dispuesto a pagar por él, dónde y -- cuándo lo necesita.

FACTORES

SUB - FACTORES

1.- ESTRUCTURA DEL AREA

1.1.- Objetivos

1.2.- Políticas

1.3.- Procedimiento

1.4.- Comunicación

1.5.- Alcances

2.- PLANEACION

2.1.- Volumenes

2.2.- Pronósticos

2.3.- Presupuestos

2.4.- Programación

2.5.- Estrategias

FACTORES	SUB - FACTORES
3.- INVESTIGACION DE MERCADO	3.1.- Información
	3.2.- Alternativas
	3.3.- Resultados
4.- CONOCIMIENTO DEL MERCADO	4.1.- Precios
	4.2.- Posición
	4.3.- Mercado real
	4.4.- Actitudes
5.- ORGANIZACION DE VENTAS	5.1.- Tipo
	5.2.- Autoridad responsabilidad
	5.3.- Integración
	5.4.- Controles
	5.5.- Resultados
6.- DISTRIBUCION	6.1.- Tipo
	6.2.- Medio
	6.3.- Políticas
	6.4.- Costos

FACTORES

7.- SERVICIO A CLIENTES

8.- PROMOCION Y PUBLICIDAD

9.- RELACIONES PUBLICAS

SUB - FACTORES

7.1.- Alcances

7.2.- Tipo

7.3.- Satisfacción necesidad

8.1.- Tipo

8.2.- Periodicidad

8.3.- Alcances

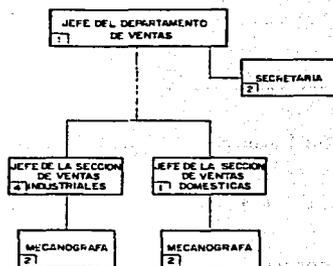
9.1.- Presupuesto

9.2.- Programas

9.3.- Enfoque

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ACTUAL-INFORMAL



3.2.

3.3.- CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO

FUNCION DE MERCADOTECNIA

1.1.- ¿Están definidos los objetivos del área?

si () no ()

Mencionelos:

¿En qué medida son alcanzables los objetivos con la estructura actual de la empresa?

_____ %

1.2.- ¿Se cuenta con políticas específicas del área?

si () no ()

Mencione las relevantes:

1.3.- ¿Existen manuales de procedimientos del área que definan las actividades de la misma?

si () no ()

¿Cuándo se elaboraron?

1.4.- ¿Qué medios utilizan para comunicar alguna ins-
trucción ó requerimiento dentro del área?

por escrito () verbalmente ()

otro: _____

1.5.- ¿Se han realizado estudios ó investigaciones refe-
rente al crecimiento del área de mercadotecnia?

si () no ()

Mencione los resultados:

2.1.- ¿Se determinan ventas diarias ó mensuales?

si () no ()

Aproximadamente cuál es el monto:

2.2.- ¿Se cuentan con pronósticos de ventas?

si () no ()

¿Cuál es el estimado por este año?

2.3.- ¿Se establecen presupuestos para ventas?

si () no ()

¿Cuál es el monto aproximado?

2.4.- ¿Existen programas de ventas?

si ()

no ()

Mencione algunas etapas concretas:

2.5.- ¿De qué medios se valen para la planeación de ventas?

estadísticas () demanda () Se desconoce ()

otros:

3.1.- ¿Se realizan investigaciones de mercado?

si ()

no ()

¿Cuáles son los resultados?

¿Sugiere usted algo?

3.2.- ¿Qué otro tipo de estudios del mercado se realizan?

3.3.- ¿Se obtiene la información necesaria para llevar a cabo planeaciones?

si ()

no ()

En que porcentaje _____ %

4.1.- ¿Se conocen los precios en el mercado de sus productos?

si () no ()

¿Por qué medios se conocen?

4.2.- ¿Qué compañías son sus principales competidores - en orden de importancia?

1.-

2.-

3.-

4.-

5.-

6.-

4.3.- ¿Se conoce el mercado que se tiene abarcado?

si () no ()

¿Cuál es el resultado?

4.4.- ¿Se han planteado alternativas para abarcar otros mercados, con políticas de precios, ventas, productos, etc.?

si () no ()

Mencione algunas:

5.1.- ¿De qué forma está organizada ventas?

por cliente () por producto ()

por región ()

¿Lo considera adecuado?

si () no ()

¿Por qué lo sugiere?

5.2.- ¿Cuenta con la autoridad suficiente para cumplir con sus responsabilidades?

si () no ()

¿Por qué razón?

5.3.- ¿Se dan a conocer en el área las funciones y responsabilidades de cada puesto?

si () no ()

5.4.- ¿Las percepciones de los agentes son?

suelo () comisión () mixto ()

5.5.- ¿Se conoce el volúmen de ventas por cada uno de los agentes de ventas?

si () no ()

Máximo individual _____

Mínimo individual _____

6.1.- ¿Qué distribución le dan a sus productos?

mayorista () detallista ()

consumidor ()

6.2.- ¿Qué medio de distribución se utiliza?

transporte propio () fletes ()

otro: _____

6.3.- ¿Existen políticas para las distribuciones de pedidos?

si () no ()

Mencione algunas:

6.4.- ¿Resulta costeable y adecuado el medio de distribución que se utiliza?

si () no ()

¿Por qué?

7.1.- ¿A qué plazo son entregados los pedidos regularmente?

1 a 2 días () 4 a 6 días ()

2 a 4 días () más de 6 días ()

7.2.- ¿Qué tipo de servicio se proporciona al cliente?

mantenimiento () asesoría () otro: _____

¿Los utiliza el cliente?

si ()

no ()

¿Con qué frecuencia?

diario ()

frecuente ()

esporádico ()

7.3.- ¿Considera qué el cliente está satisfecho con los servicios existentes?

si ()

no ()

¿Por qué?

8.1.- ¿Qué tipos de promoción y publicidad utilizan para sus productos?

PROMOCIONES

PUBLICIDAD

premios ()

periódicos ()

precios especiales ()

revistas ()

otros: _____

T.V. ()

radio ()

correo ()

otros: _____

8.2.- ¿Cada cuándo se realizan éstos tipos de promoción y publicidad?

permanente () semestralmente () anualmente ()

otro: _____

8.3.- ¿Se obtienen resultados de la promoción y publicidad?

si () no ()

Mencione algunos:

9.1.- ¿Se determinan presupuestos para gastos de representación?

si () no ()

¿Cuál es el monto?

9.2.- ¿Existe un programa de relaciones públicas?

si () no ()

Enuncie sus etapas fundamentales:

9.3.- ¿Qué enfoque se le dá a las relaciones públicas?

hacia el proveedor ()

hacia el cliente ()

hacia ambos ()

otro: _____

4.- FUNCION DE ABASTECIMIENTOS

4.1.- PLAN DE TRABAJO.

Adquirir los servicios y bienes materiales necesarios - para un buen desarrollo y funcionamiento de los departamentos que integran la organización.

FACTORES

SUB - FACTORES

1.- ESTRUCTURA DEL AREA

1.1.- Objetivos

1.2.- Políticas

1.3.- Procedimientos

1.4.- Comunicación

1.5.- Alcances

2.- NECESIDADES

2.1.- Determinación

2.2.- Presupuestos

2.3.- Comunicación

2.4.- Control

3.- ADQUISICIONES

3.1.- Índice

3.2.- Condiciones

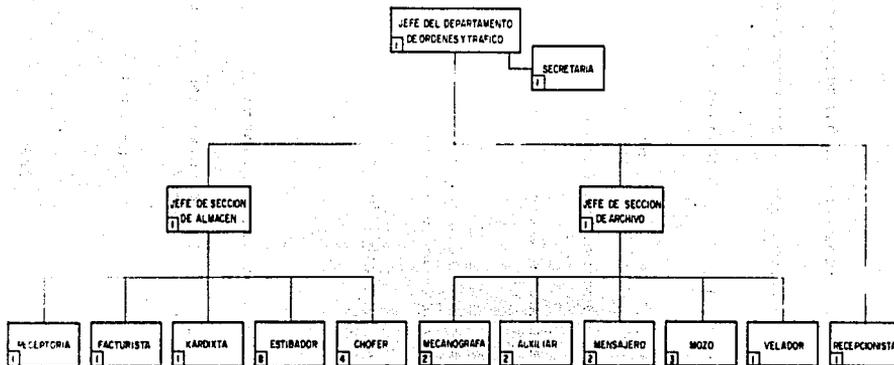
3.3.- Medios

3.4.- Máximos y mínimos

FACTORES**4.- RELACIONES****5.- PROVEEDORES****6.- COSTO - BENEFICIO****7.- PROCEDIMIENTO****8.- COSTO - PRESUPUESTO****SUB - FACTORES****4.1.- Internas****4.2.- Externas****4.3.- Cotizaciones****5.1.- Selección****5.2.- Control****5.3.- Pagos****6.1.- Precios en el
mercado****6.2.- Calidad****6.3.- Rotación de in-
ventarios****7.1.- Formatos****7.2.- Controles****7.3.- Adecuación****8.1.- Determinación
costos****8.2.- Proyecciones**

EMPRESA "X", S.A.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
ACTUAL-INFORMAL



294

4.3.- CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO

FUNCION DE ABASTECIMIENTOS

1.1.- ¿Se han establecido objetivos a corto y largo plazo?

si () no ()

Mencione los más relevantes:

1.2.- ¿Se establecen políticas de compras?

si () no ()

De los ejemplos más relevantes: _____

1.3.- ¿Existen manuales de procedimientos para las adquisiciones?

si () no ()

Describa su funcionamiento: _____

1.4.- ¿Considera que la organización existente prevee el crecimiento del área?

si () no ()

1.5.- ¿Conoce la estructura organizacional del área?

si ()

no ()

Describe su funcionamiento: _____

2.1.- ¿Se recibe con anticipación la información sobre los servicios o artículos a adquirir?

si ()

no ()

¿Con cuánto tiempo?

2.2.- ¿Existen presupuestos para adquisiciones por cada área?

si ()

no ()

2.3.- ¿La información contenida en las requisiciones es suficiente?

si ()

no ()

Describe esa información y que sugeriría:

2.4.- ¿Se revisan los presupuestos departamentales para efectuar las requisiciones?

si ()

no ()

¿Considera qué es lo correcto?

¿Qué sugiere?

3.1.- ¿Son frecuentes las compras de un mismo material?

si () no ()

Mencione algunos casos:

3.2.- ¿Se establecen condiciones de compras?

si () no ()

¿Cuáles son?

3.3.- ¿Existe un documento especial para las adquisiciones?

si () no ()

Mencione sus características básicas ó codificación:

3.4.- ¿Se tiene un sistema de máximos y mínimos para la adquisición de productos?

si () no ()

¿Qué bases se toman para su cálculo?

4.1.- ¿Comunican los diferentes departamentos de la organización, las deficiencias de los productos adquiridos?

si () no ()

¿Cuál es el más frecuente?

4.2.- ¿Proporcionan los proveedores catálogos y características de los productos que se ofrecen a la empresa?

si () no ()

¿Qué proveedores?

4.3.- ¿Se cuentan con diversas cotizaciones de un producto a adquirir antes de efectuar la operación?

si () no ()

Mencione un producto y proveedores que proporcionaron cotizaciones:

5.1.- ¿Quién selecciona al proveedor?

5.2.- ¿Quién supervisa en forma directa al responsable del departamento de compras?

5.3.- ¿Cuál es el tiempo promedio para efectuar los pagos después de la revisión de facturas de clientes?

_____ días.

¿Cuál es el procedimiento para efectuar los pagos?

Describalo brevemente:

6.1.- ¿Las compras están comparadas por cotizaciones recientes?

si ()

no ()

¿De cuándo fue la última?

¿Cada cuándo se solicitan nuevas cotizaciones?

6.2.- ¿La calidad de la mercancía es de acorde a las necesidades y requerimientos de las áreas?

si ()

no ()

Fundamente su respuesta:

6.3.- ¿Existe una rotación de almacén adecuada?

si ()

no ()

¿Cuál es el índice de rotación?

¿Existe material obsoleto?

si ()

no ()

¿Cuántas unidades?

7.1.- ¿Existen formas específicas que agilicen los trámites de adquisiciones?

si ()

no ()

¿Cuáles son ó mencione su codificación?

7.2.- ¿Las compras son realizadas con autorizaciones de otras áreas?

si ()

no ()

¿Por quién?

7.3.- ¿Lo considera adecuado?

si ()

no ()

¿Qué sugiere al respecto?

8.1.- ¿Los presupuestos fijados para abastecimiento, son rebasados anualmente?

si () no ()

¿Cuál es la razón?

8.2.- ¿Se realizan estimaciones a futuro de las compras a realizar y sus posibles cotizaciones?

si () no ()

Mencione los resultados:

5.- FUNCION DE CREDITO Y COBRANZA

5.1.- PLAN DE TRABAJO.

Función que se encargará de formular, desarrollar y recomendar políticas, normas y facultades de crédito: vigilar que se realicen las gestiones de crédito concedido en bases a lineamientos señalados, así como el de establecer controles sobre los documentos recibidos y fechas de vencimiento, como también proporcionar un eficiente servicio de cobranza.

FACTORES

1.- ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

2.- SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZA

3.- CONTROL DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZA

SUB - FACTORES

1.1.- Objetivos

1.2.- Funciones

1.3.- Responsabilidad

2.1.- Alcance departamental

2.2.- Cumplimiento de funciones

2.3.- Proceso general del área de crédito y cobranza

3.1.- Tipos de control

3.2.- Delimitación departamental

FACTORES

4.- ANALISIS DEL CREDITO

5.- ANALISIS DE CARTERA

6.- ANALISIS DE COBRANZA

SUB - FACTORES

4.1.- Filosofía del crédito por la em pre sa

4.2.- Margen de útili dad

4.3.- Equilibrio entre las ventas a crédito y las útili dades

4.4.- Equilibrio crédi to-ventas

5.1.- Filosofía de re gistro en car tera

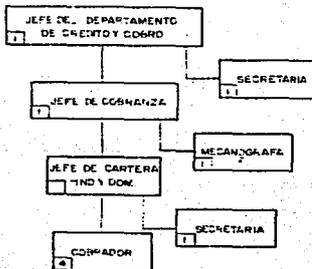
5.2.- Índice de informa ción docu mental

6.1.- Filosofía de co branza por la em pre sa

6.2.- Índice y proble mática de co bro

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ACTUAL-INFORMAL



5.2.

5.3.- CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO

FUNCION CREDITO Y COBRANZAS

1.1.- ¿Existen objetivos departamentales que encausen - los resultados del área de crédito y cobranza?

¿Por quién fueron fijados y qué aspectos relevantes continen?

¿Cada cuándo se revisan?

¿Cuántos y cuáles se han cumplido?

1.2.- ¿Cuáles son las principales funciones del área?

¿Qué recursos maneja?

1.3.- ¿Cuál es el nivel de responsabilidad de cada uno de los puestos del área?

¿Se tiene idea que indique a cuánto asciende en importes la responsabilidad de cada uno de los departamentos (magnitud de responsabilidad)?

2.1.- ¿Qué alcances tiene actualmente para la empresa los resultados de crédito y cobranza?

¿Considera que la función del área es trascendente en decisiones para la empresa?

¿Por qué?

Mencione algunos ejemplos:

¿Las decisiones que se toman en el área de crédito y cobranza, por quién pueden ser modificadas y - por qué?

¿En qué medida considera usted que se cumplen las funciones encomendadas a su área?

2.2.- ¿Qué problemas tiene usted y/o el área para desarrollar sus funciones en forma adecuada?

2.3.- ¿Cuál es el proceso de funcionamiento general del departamento?

¿Cuándo fue la última vez que se analizaron los sistemas de funcionamiento del área?

¿Qué cambios ó modificaciones importantes se han realizado en los últimos dos años, para mejorar el funcionamiento del área?

3.1.- ¿Por qué medios se evalúa ó se controla el funcionamiento y eficiencia del departamento de crédito y cobranza?

¿Qué tipo de controles existen para la coordinación e integración del departamento con las áreas de - ventas, almacén, caja y contabilidad?

3.2.- ¿Considera que la distribución actual de funciones en la empresa, permiten que el área de crédito y cobranza tenga totalmente definida su participación departamental?

¿Por qué?

¿Qué elementos reforzarían su respuesta?

¿Creé usted que exista en el área duplicidad funcional?

¿Por qué?

¿Cada cuándo se revisan funciones del área y que incremento han sufrido en los últimos dos años?

4.1.- ¿Qué políticas de crédito se tienen establecidas?

¿Quién las estableció?

¿Cada cuándo se modifican?

¿Considera usted que la actual administración del crédito en las empresas es accesible para el cliente y provechoso para la empresa?

¿Por qué?

4.2.- ¿Se ha hecho un análisis de la diferencia de utilidad entre las ventas de contado y las hechas a crédito?

¿Qué resultados se han obtenido?

4.3.- ¿Qué costo promedio mensual tiene para la empresa las actividades de crédito?

¿Por qué medios ó en que forma se equilibran los costos por ventas a crédito y la recuperación - del capital con las utilidades?

4.4.- ¿Existe algún financiamiento ó seguro para cuentas?

¿Quién lo maneja?

¿Cuánto le cuesta a la empresa?

¿Qué problemas existen con las ventas a crédito?

¿Qué se ha hecho para resolverlos?

¿Cuál es el tiempo promedio de aprobación y surtido de un pedido a crédito?

¿Cuál es el tiempo promedio de decisión de un crédito?

¿Cuál es el promedio mensual de créditos concedi dos?

¿Cuál es el promedio mensual de créditos rechazados?

5.1.- ¿Qué políticas de registro existen en la empresa?

5.2.- ¿Qué información se recibe en el área?

¿Cuántos documentos se reciben y que aspectos contienen?

¿Cuántos documentos se crean y a quiénes van dirigidos?

¿Qué problemas considera que existen para el control y funcionamiento de los registros?

6.1.- ¿Qué políticas de cobro existen en la empresa?

¿Por quién fueron dadas?

¿Cada cuándo se revisan?

6.2.- ¿Qué problemas considera que existen para el cobro y el adecuado manejo del departamento?

5.- FUNCION DE FINANZAS

6.1.- PLAN DE TRABAJO.

La contabilidad en la organización tiene por objeto el registro de las operaciones realizadas por la empresa y que de alguna manera son utilizadas para producir -- sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias, con la finalidad de proporcionar a la dirección de la organización el -- contenido informativo de la situación económica, en -- forma oportuna y confiable para la toma decisiones.

FACTORES

1.- PLANEACION FINANCIERA

2.- CONTROL FINANCIERO

SUB - FACTORES

1.1.- Financiamiento

1.2.- Efectivo

1.3.- Presupuestos

1.4.- Inversiones

1.5.- Créditos

2.1.- Créditos

2.2.- Pólizas

2.3.- Costos

2.4.- Libros de registros contables

2.5.- Catálogo de cuentas

FACTORES

3.- CONTROL DE INVENTARIOS

4.- ESTRUCTURA DEL AREA

5.- SISTEMA DE REGISTRO

6.- AUDITORIAS

7.- ESTADOS FINANCIEROS

SUB - FACTORES

3.1.- Sistema

3.2.- Obligaciones

3.3.- Estadísticas

4.1.- Políticas

4.2.- Alcances

4.3.- Objetivos

4.4.- Procedimientos

4.5.- Comunicación

5.1.- Resultados

5.2.- Tipos

6.1.- Alcances

6.2.- Tipos

6.3.- Limitaciones

7.1.- Confiabilidad

7.2.- Oportunidad de presentación

FACTORES

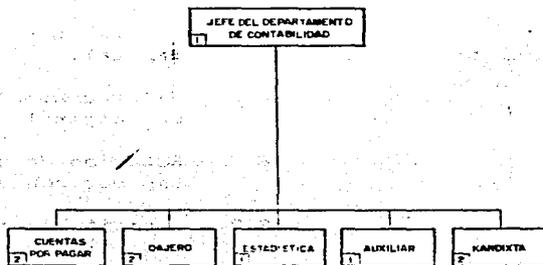
8.- INTERPRETACION Y ANALISIS FINANCIERO

SUB - FACTORES

- 8.1.- Solvencia inme-
diata
- 8.2.- Activo de pronta
realización
- 8.3.- Índice de solvenca
cia
- 8.4.- Estabilidad fi-
nanciera
- 8.5.- Inversiones de
capital
- 8.6.- Valor contable
del capital
- 8.7.- Rotación de cuentas
por cobrar
- 8.8.- Rotación de in-
ventarios
- 8.9.- Convertibilidad
cuentas por co-
brar
- 8.10- Convertibilidad
de inventarios
- 8.11- Ventas
- 8.12- Utilidades

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ACTUAL-INFORMAL



6.2.

1.2.- ¿Se cuenta con un adecuado flujo de efectivo?

si ()

no ()

¿Qué cantidad máxima se tiene destinada en caja?

¿Cuál es el índice de gastos mensuales menores?

¿Cada cuándo se llevan a cabo arqueos de caja?

1.3.- ¿Existe un sistema de presupuestos eficiente?

si ()

no ()

¿Qué bases se toman para su elaboración?

¿Son fácilmente modificables?

si ()

no ()

¿Qué porcentaje de confiabilidad tienen, comparados con los resultados?

¿Con qué periodicidad se elaboran?

1.4.- ¿Se cuenta con un programa de inversiones?

si ()

no ()

¿Cada cuándo se revisa?

¿Qué elementos fundamentales contiene?

¿Cuál es el monto máximo que cubre una inversión?

1.5.- ¿Se cuenta con un adecuado programa de créditos?

si () no ()

¿Cada cuándo se revisa?

¿Qué tipos de crédito otorga la empresa y cuáles le conceden?

2.1.- ¿Qué medios se usan para controlar los créditos?

¿Han dado los resultados esperados?

2.2.- ¿Quiénes y para qué utilizan pólizas en el departamento contable?

¿Creé usted que existan formas más dinámicas que las pólizas para registro contable?

si () no ()

¿Qué propondría usted?

2.3.- ¿Se cuenta con un sistema de control y manejo de costos?

si () no ()

¿Qué elementos contiene?

¿Se ha realizado algún intento satisfactorio para para analizar las cifras de costos con respecto a los gastos fijos y variables?

si () no ()

¿Qué resultados se han obtenido?

2.4.- ¿El actual manejo de libros es el adecuado?

si () no ()

¿Quién es el responsable (s) del manejo de libros?

¿Cada cuándo se llevan a cabo Auditorías Contables?

2.5.- ¿Existe un catálogo de cuentas?

si () no ()

¿Qué uso se le dá?

3.1.- ¿Qué sistema de entradas y salidad de inventarios se utiliza?

¿Creé usted que es el adecuado para el tipo de em presa?

si ()

no ()

¿Por qué?

¿Qué elementos del personal y formas de registro se usan para el sistema?

3.2.- ¿Dada la naturaleza de la empresa, considera usted que sea necesario contar con todo un sistema de control de entradas y salidas de inventarios?

si ()

no ()

¿Creé usted que sea suficiente contar con Kadex?

si ()

no ()

¿Por qué?

¿Qué beneficios reporta un sistema de control de entradas y salidas?

3.3.- ¿Se cuenta con un registro estadístico de resulta dos?

si ()

no ()

¿De qué tipo?

¿Qué elementos primordiales contiene?

4.1.- ¿Existen políticas financieras ó contables?

si ()

no ()

Mencionelas en orden de importancia:

¿Indique sí cree que cumplen con sus objetivos?

si ()

no ()

¿Por qué?

4.2.- ¿Creé usted que el número de gentes que integra el departamento es el adecuado?

si ()

no ()

¿Cada cuándo se analizan las actividades y las caj gas de trabajo del personal de contabilidad?

¿Cuántas gentes integran el departamento?

¿Con qué regularidad trabajan horas extras?

nunca () cada semana () cada quincena ()

cada mes () cada año ()

4.3.- ¿Conoce usted los objetivos financieros de la empresa?

si () no ()

Mencionelos en orden de importancia:

4.4.- ¿Se encuentran detallados los procedimientos de manejo y registro contable?

si () no ()

¿Por quién fueron dados?

¿Qué aspectos relevantes contienen?

¿Cada cuándo se revisan?

4.5.- ¿Creé usted que la comunicación en el departamento es lo suficientemente dinámica que impide tener - contratiempos por falta de información oportuna?

si () no ()

7.2.- ¿Se fijan fechas de presentación de informes y estados financieros?

si () no ()

Mencionelas:

¿Se elaboran los informes contables y estadísticas en lapsos y formas convenientes?

si () no ()

7.- FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

7.1.- PLAN DE TRABAJO.

Area responsable del mantenimiento de relaciones adecuadas con los empleados a través de la implementación de programas apropiados en los campos de reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo de recursos humanos, higiene y seguridad, prestaciones y relaciones laborales.

FACTORES

1.- ESTRUCTURA DEL AREA

2.- INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

SUB - FACTORES

1.1.- Tipos

1.2.- Alcances

1.3.- Resultados

1.4.- Objetivos

2.1.- Ausentismo

2.2.- Rendimiento

2.3.- Satisfacción

2.4.- Integración elemento-equipo

2.5.- Rotación de personal

FACTORES

3.- ACTITUD DE LOS RECURSOS HUMANOS

4.- RELACIONES LABORALES

5.- SUELDOS Y SALARIOS

SUB - FACTORES

3.1.- Motivación

3.2.- Medio ambiente

3.3.- Comunicación

3.4.- Reconocimiento

3.5.- Criterio e inventiva

4.1.- Relaciones interpersonales

4.2.- Relación jefe - subordinado

4.3.- Contrato colectivo

4.4.- Prestaciones

4.5.- Reglamentación interna

4.6.- Promociones

4.7.- Seguridad industrial

5.1.- Descripción de puestos

5.2.- Sistema de clasificación

FACTORES

5.- SUELDOS Y SALARIOS

6.- ORIENTACION Y DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

7.- CALIFICACION DE MERITOS

8.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION

9.- CAPACITACION

SUB - FACTORES

5.3.- Responsabilidad remuneración

5.4.- Estructura ac- tual

6.1.- Políticas

6.2.- Inducción

6.3.- Atención de pro- blemas

7.1.- Características de la califica- ción

7.2.- Métodos

7.3.- Elementos de ca- lificación

8.1.- Fuentes

8.2.- Procedimiento

8.3.- Control

9.1.- Necesidad

9.2.- Tipo

9.3.- Alcances

FACTORES

10.- ROTACION DE PERSONAL

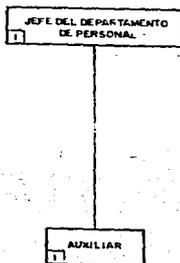
SUB - FACTORES

10.1.- Indice

10.2.- Naturaleza

**10.3.- Medidas de pre-
vención y con-
trol**

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
ACTUAL-INFORMAL



7.2

7.3.- CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO

FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

1.1.- ¿Qué tipo de autoridad tiene el departamento de personal?

Staff () lineal ()

¿La transmisión de ordenes y toma de decisiones que afectan al personal de la empresa, son establecidas por el departamento de personal?

si () no ()

De ejemplos de ordenes emitidas por el departamento y que hayan repercutido en todo el personal de la empresa:

1.2.- ¿Se encuentran determinados los alcances y limitaciones del departamento?

si () no ()

Describa sus aspectos más relevantes:

1.3.- ¿Se conoce la medida de resultados de la función de personal?

si () no ()

Mencione los aspectos más relevantes y su nivel de medición:

1.4.- ¿Hay objetivos departamentales claramente establecidos?

si () no ()

Detalle los que a su juicio son los más importantes:

2.1.- ¿Se ha observado el grado de ausentismo mensual del personal?

si () no ()

¿Qué resultados se han obtenido ó cuál es el índice?

¿Se tiene un sistema de control de entradas, salidas, asistencias, etc., del personal?

si () no ()

¿Cuál es el procedimiento seguido y qué se hace con los resultados que se obtienen?

2.2.- ¿Considera que el rendimiento del personal en el desarrollo de sus actividades se encuentra acorde a la calidad de trabajo requerido?

si () no ()

¿Qué bases se toman para determinar la anterior con sideración?

2.3.- ¿Se ha sondeado entre el personal el grado de satig fación ó insatisfacción en el trabajo?

si ()

no ()

¿Qué tipo de estudio se ha hecho?

¿Quiénes han participado?

¿Quién ó quiénes lo practicaron?

¿Cuáles son los aspectos más importantes encontrados?

2.4.- ¿Las condiciones ambientales y de trabajo actuales, -- permiten que el personal se integre como equipo?

si ()

no ()

¿Bajo qué bases está fundamentada esa afirmación?

Detalle:

¿De qué forma ó que medios considera necesarios para integrar a todos los elementos de la empresa como - un equipo de trabajo?

2.5.- ¿Considera adecuado el porcentaje de rotación de personal de la empresa?

si () no ()

¿Cuál es su índice anual?

¿Se cuenta con una jornada de trabajo perfectamente determinada?

si () no ()

¿Por qué motivos puede ser alterada?

3.1.- ¿Se fomenta la motivación del personal como medio de alcanzar los objetivos fijados?

si () no ()

¿Qué medios ó elementos motivacionales se usan para acrecentar la productividad del personal?

¿Han dado los resultados esperados?

si () no ()

¿Qué otros elementos utiliza para motivar al personal?

3.2.- ¿Se ha levantado un censo o se tiene antecedentes de la opinión del personal sobre el medio ambiente que priva en la empresa?

si ()

no ()

¿Creó usted que la empresa proporciona los elementos ambientales necesarios para tener satisfecho a su personal?

si ()

no ()

¿Qué elementos ambientales considera como más importantes?

¿A cuáles de ellos proporciona mayor atención la empresa?

3.3.- ¿Considera que el flujo comunicativo entre el personal es el adecuado?

si ()

no ()

¿Por qué?

¿Qué tipo de comunicación considera es el más práctico en la compañía?

formal () informal () mixto ()

¿La comunicación en la empresa es lo suficientemente dinámica que permita conocer a los medios admnistrativos el sentir de los recursos humanos?

si ()

no ()

¿Qué haría usted para mejorarla?

¿Qué trastorno ó problema significativo recuerda se haya suscitado por la falta ó deformación en los - comunicados?

¿Qué medios usa el departamento de personal para - dar a conocer información de carácter colectivo al personal de la empresa?

¿Con qué anticipación promedio a la afectación del comunicado se da a conocer la información?

1 a 5 dias antes () 6 a 10 dias antes ()

11 a 15 dias antes () 16 a 25 dias antes ()

26 a 45 dias antes ()

4.1.- ¿Cuál es el promedio mensual de problemas inter-personales que requieren de una sanción por el departamento de personal?

¿De que naturaleza y cuáles son las anciones más - graves que se han tenido que aplicar en el último año?

¿Señale a que nivel han sido los problemas?

operativo () supervisión ()
administrativo ()

¿Entre que elementos se dan en mayor grado los -
problemas?

obrero a obrero ()
obrero a supervisor ()
obrero a jefe ()
supervisor a jefe ()
supervisor a supervisor ()
jefe a jefe ()

¿Considera usted que las relaciones interpersona-
les de los recursos humanos de la empresa, se de-
sarrollan en armonía?

si () no ()

4.2.- ¿Con qué frecuencia se dan problemas entre jefe y
subordinado?

¿Se sabe si los jefes actuales, tienen caracterís-
ticas naturales de dirección y no unicamente de -
imposición y prohibición en cuanto a ordenes?

si () no ()

¿Qué cantidad se destina actualmente dentro de -
presupuesto para capacitación.

9.3.- ¿Qué alcances ó resultados se han obtenido con la
capacitación?

¿Cada cuándo se elaboran los programas de capacita
ción?

¿A quiénes van dirigidos los programas de capacita
ción?

10.1.-¿Cuáles son las causas más frecuentes de separa-
ción del personal de la empresa?

10.2.-¿Se realiza entrevista de salida para el personal
que renuncia?

si () no ()

¿Qué repercusión tiene en las funciones de la em-
presa la separación del personal?

10.3.-¿Qué medidas se han tomado para prevenir y contro-
lar la rotación del personal?

¿Qué resultados se han obtenido?

¿Qué filosofía se usa para mantener satisfecho al
personal dentro de la empresa?

4.4.- ¿Mencione las prestaciones que se proporcionan adicionales a las legales?

¿Cuáles de estas fueron logros sindicales y cuáles otorgamiento espontáneo de la empresa?

¿Qué filosofía tiene la empresa para otorgamiento de prestaciones?

más sueldo y menos prestaciones ()

más prestaciones y menos sueldo ()

sueldo y prestaciones en proporción igual ()

¿Se tiene determinado el costo que tiene para la empresa el otorgamiento de prestaciones actuales?

si () no ()

Mencionelo:

4.5.- ¿Se cuenta con un manual de políticas de personal?

si () no ()

¿Lo conoce todo el personal?

si () no ()

¿Cuenta el personal con una copia de los lineamientos generales de las mismas?

si () no ()

¿Qué aspectos relevantes contiene el manual?

¿Las políticas son lo suficientemente claras y explícitas que por sí solas se entiendan y no tenga que usarse la interpretación de los responsables de su aplicación y cumplimiento?

si () no ()

¿Qué aspectos de las políticas considera usted que no cumplen con su objetivo?

¿Cada cuánto se revisan las políticas?

¿Qué sugeriría usted para mejorar el manual de políticas de personal?

4.6.- ¿Se cuenta con un programa o políticas de promoción del personal?

si () no ()

¿Las promociones se llevan a efecto de común acuerdo entre empresa y sindicato?

si () no ()

¿Se cuenta con un escalafón para proporcionar al personal?

si ()

no ()

¿Quién toma la última palabra para el otorgamiento de una promoción?

4.7.- ¿Cuál es el número de accidentes de trabajo por año?

¿Cuáles son las causas fundamentales que ocasionan los accidentes y de qué tipo son?

¿Se ha desarrollado algún programa de prevención de accidentes?

si ()

no ()

¿Cuáles son los aspectos más relevantes que contiene?

¿Se cuenta con el equipo y los medios necesarios para la prevención de accidentes?

si ()

no ()

Mencione:

5.1.- ¿Se cuenta con descripciones de cada uno de los puestos que desarrollan las actividades de la empresa?

si ()

no ()

¿Cada cuándo se actualizan las descripciones?

¿Qué elementos relevantes contienen?

¿Qué uso ó cual es la finalidad de las descripciones de puestos en la empresa?

¿Quién realiza las descripciones?

5.2.- ¿Se tiene un sistema de clasificación por rangos - de sueldo del personal?

si ()

no ()

¿Cada cuándo se revisan los tabuladores de sueldo?

5.3.- ¿Es acorde de la remuneración por puesto, con el grado de responsabilidad del mismo?

si ()

no ()

¿Qué elementos ó sistema se usa para nivelar el binomio responsabilidad-remuneración?

¿Se tiene conocimiento de si los sueldos de la empresa son acordes a los del mercado?

si ()

no ()

¿Qué fuentes se utilizan para conocer los sueldos que prevalecen en el mercado?

¿Qué bases ó elementos se toman en cuenta para dar aumentos de sueldo al personal?

¿Qué bases se toman para determinar el monto de los aumentos?

5.4.- ¿Se conoce el grado de congruencia interna de los sueldos?

Explique:

¿Se cuenta con un estudio sobre la estructura actual de sueldos?

¿Considera que la estructura actual es la adecuada?

si ()

no ()

¿Por qué?

6.1.- ¿Con que frecuencia se actualizan las políticas de sueldos?

¿Quién los determina?

¿Quién vigila su cumplimiento?

6.2.- ¿Existe un procedimiento bien definido de inducción del personal?

si ()

no ()

¿Cuál es el proceso que se sigue?

¿Dónde considera que prácticamente inicia la compañía el proceso de inducción y dónde lo termina?

6.3.- ¿Qué filosofía se sigue para la atención y resolución de problemas?

¿Qué elementos se consideran en la toma de decisiones de los mismos?

7.1.- ¿Existen lineamientos para la calificación de méritos del personal?

si ()

no ()

Mencionelos:

¿Qué elementos se consideran para la calificación de méritos?

subjetividad del individuo ()

en base a resultados ()

por petición del jefe inmediato ()

por petición del interesado ()

otros: _____

¿Con qué frecuencia se efectúa la calificación?

¿Qué beneficios reporta?

7.2.- ¿Qué medio es usado para calificar?

por comité ()

jefe inmediato ()

jefe de personal ()

expediente ()

otros: _____

7.3.- ¿Qué aspectos del individuo se toman en cuenta?

¿Cuál es su opinión sobre la calificación de méritos?

8.3.- ¿Se efectúan pruebas de selección, para ocupar una vacante?

si () no ()

¿De qué tipo?

¿Qué resultados aportan?

¿Se cuenta con un archivo especial de aspirantes?

¿Con qué frecuencia se revisa y actualiza?

9.1.- ¿Se llevan a cabo programas de capacitación del personal?

si () no ()

¿Quién los imparte, qué duración tienen y qué objetivos persiguen?

9.2.- ¿Considera la administración de la empresa la necesidad de capacitación de su personal?

si () no ()

¿Qué medidas se han tomado?

¿Qué tipo de capacitación se proporciona?

¿Cuáles han sido los resultados?

¿Quién analiza esas características?

¿Conoce usted los medios ó recursos de que se vale
quién analiza las características?

4.3.- ¿Se tiene un sindicato en la empresa?

si ()

no ()

¿Qué número de afiliados y puestos maneja?

¿Las relaciones entre empresa y sindicato se consi-
deran armónicas?

si ()

no ()

¿Cuál ha sido la diferencia más grave que ha teni-
do que conciliar sindicato y empresa?

¿Qué criterio ó bajo que norma se rige la empresa
para tratar con el sindicato?

¿Cuándo fue firmado el último contrato colectivo -
de trabajo?

¿Cuáles fueron los beneficios más significativos -
que concedió la empresa?

8.- PONDERACION Y EVALUACION DE FACTORES

FUNCION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FACTORES	IMPORTANCIA EN LA FUNCION	CONTRIBUCION A LA FUNCION	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	FACTOR LIMITANTE
- Proceso Resultado	3	13 %	21.0	2.73	*
- Objetivos	1	14 %	6.0	0.84	
- Políticas y Procedimientos	2	13 %	2.0	0.26	
- Estructura Organizacional	5	10 %	24.0	2.40	
- Adecuación e Integración de Recursos	6	9 %	22.0	1.98	
- Comunicación	8	7 %	43.4	3.04	
- Segmentación de Actividades	7	8 %	50.0	4.00	
- Responsabilidad Puesto	10	7 %	25.0	1.75	
- Entorno Organizacional	9	7 %	20.0	1.40	
- Dirección	4	12 %	17.5	2.10	
TOTAL		100 %		20.50	

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FACTOR: PROCESO - RESULTADO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Sistema	1	50 %	30	15.0	
-Proceso	2	20 %	20	4.0	
-Control	3	20 %	0	0.0	*
-Indice	4	10 %	20	2.0	
TOTAL		100 %		21.0	

FACTOR: OBJETIVOS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Conocimiento Integración	1	30 %	0	0.0	*
-Alcances (corto y largo plazo)	2	20 %	0	0.0	*
-Adecuación (por puesto por función)	3	20 %	0	0.0	*
-Crecimiento Proyección	4	30 %	20	0.0	
TOTAL		100 %		0.0	

FACTOR: POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Naturaleza	4	10 %	20	2.0	
-Limitantes	2	20 %	0	0.0	*
-Alcances	1	50 %	0	0.0	*
-Adecuación	3	20 %	0	0.0	*
TOTAL		100 %		2.0	

FACTOR: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Tipo	1	20 %	30	6.0	
-Grado de Conocimiento	2	20 %	70	14.0	
-Niveles	3	20 %	0	0.0	
-Proyección (Alcances y Limitaciones)	4	20 %	20	04.0	
-Tramo de Control	5	20 %	0	0.0	*
TOTAL		100 %		24.0	

FACTOR: ADECUACION E INTEGRACION DE RECURSOS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Equilibrio	1	40 %	40	16.0	
-Coordinación	2	30 %	20	6.0	
-Integración	3	30 %	0	0.0	*
TOTAL		100 %		22.0	

FACTOR: COMUNICACION

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Canales	4 %	17 %	90	15.3	
-Adecuación	3 %	18 %	70	12.6	
-Retroalimentación	1 %	40 %	20	8.0	
-Resultados	2	25 %	30	7.5	*
TOTAL		100 %		43.4	

FACTOR: **SEGMENTACION DE ACTIVIDADES**

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Análisis	1	50 %	30	25.0	*
-Resultado	2	50 %	10	25.0	
TOTAL		100 %		50.0	

FACTOR: **RESPONSABILIDAD - PUESTO**

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Conocimiento	1	40 %	40	16.0	
-Análisis	2	30 %	20	6.0	
-Alcances	3	30 %	10	3.0	*
TOTAL		100 %		25.0	

FACTOR: **ENTORNO ORGANIZACIONAL**

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Conocimiento	1	34 %	20	6.8	
-Repercusión	2	33 %	40	13.20	
-Limitante	3	33 %	0	0.0	*
TOTAL		100 %		20.00	

FACTOR DIRECCION

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Grado de Centralización Administrativa	4	15 %	10	1.5	*
-Toma de Decisiones	5	10 %	25	2.5	
-Unidad de Mando	3	15 %	10	1.5	
-Delegación de Responsabilidades	1	40 %	20	8.0	
-Delimitación de Autoridad	2	20 %	20	4.0	
TOTAL		100 %		17.5	

FACTOR

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
TOTAL		100 %			

FACTOR

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
TOTAL		100 %			

FUNCION PRODUCCION

FACTORES	IMPORTANCIA EN LA FUNCION	CONTRIBUCION A LA FUNCION	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	FACTOR LIMITANTE
-Estructura del Area	3	14 %	25.7	3.50	
-Sistema	2	15 %	50.6	8.50	
-Planeación	1	15 %	30.7	4.90	
-Manejo de Inventarios y Materias Primas	5	12 %	38.5	4.60	
-Control de Producción	4	12 %	15.0	7.80	
-Eficiencia	6	10 %	42.0	4.20	
-Control de Calidad	7	8 %	37.0	7.00	
-Adiestramiento	8	7 %	43.4	3.00	
-Mantenimiento	10	2 %	58.0	1.40	
-Métodos	9	4 %	23.7	1.00	*
	TOTAL	100 %		40.00	

PRODUCCION.

FACTOR ESTRUCTURA DEL APPEL

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Objetivos	1	30 %	0	0	X
-Políticas	2	22 %	0	0	X
-Procedimientos	3	20 %	20	4	
-Comunicación	4	10 %	70	12.5	
-Alcances	4	10 %	90	9	
	TOTAL	100 %		25.5	

FACTOR SISTEMAS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Tipos	1	40 %	0	24	
-Estabilidad	3	15 %	50	7.5	
-Medios	2	20 %	70	20.3	
-Riesgos	4	15 %	30	4.5	X
	TOTAL	100 %		56.3	

FACTOR PLANEACION

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Recursos Humanos	1	3 %	20	7.2	
-Recursos Materiales	2	34 %	40	13.6	
-Recursos Técnicos	3	30 %	33	9.9	
	TOTAL	100 %		30.7	

FACTOR MANEJO DE INVENTARIOS Y MATERIA PRIMAS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
- Control	1	50 %	40	20	x
- Rotación	3	24 %	50	12	
- Consumo	2	26 %	25	6.5	
TOTAL		100 %		38.5	

FACTOR CONTROL DE PRODUCCION

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
- Sistemas	1	50 %	100	50	x
- Programación	2	30 %	0	0	
- Alcances	3	20 %	75	15	
TOTAL		100 %		65	

FACTOR EFICIENCIAS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
- Sistemas	2	40 %	15	6	x
- Nivel de Producción	1	60 %	60	36	
TOTAL		100 %		42	

FACTOR CONTROL DE CALIDAD

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Sistemas	1	70 %	90	63.0	x
-Alcances	2	30 %	80	24.0	
TOTAL		100 %		87.0	

FACTOR ADIESTRAMIENTO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Tipo	1	40 %	20	8	x
-Propósito	2	39 %	80	31.2	
-Medios	3	21 %	20	4.20	
TOTAL		100 %		43.40	

FACTOR MANTENIMIENTO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Tipo	1	70 %	80	56	
-Alcances	2	30 %	40	12	x
TOTAL		100 %		68	

FACTOR METODOS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
- Tipo	1	36 %	20	7.2	
- Controles	2	33 %	50	16.5	
- Nivel de Resultados	3	31 %	0	0	x
TOTAL		100 %		23.7	

FACTOR:

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
TOTAL		100 %			

FACTOR:

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
TOTAL		100 %			

28%

FUNCIÓN **MERCADOTECNIA**

FACTORES	IMPORTANCIA EN LA FUNCIÓN	CONTRIBUCIÓN A LA FUNCIÓN	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	FACTOR LIMITANTE
-Estructura del Area	1	20 %	28.5	5.70	
-Planeación	2	15 %	18.0	2.70	
-Investigación de Mercados	3	15 %	1.5	.22	x
-Conocimiento del Mercado	4	12 %	31.5	3.78	
-Organización-Ventas	5	10 %	42.5	4.25	
-Distribución	6	10 %	31.5	3.15	
-Servicio a Clientes	7	8 %	41.5	3.32	
-Promoción y Publi- cidad	8	5 %	31.7	1.58	
-Relaciones Públicas	9	5 %	25.0	.50	
	TOTAL	100 %		25.20	

FACTOR ESTRUCTURA DEL AREA

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Objetivos	1	30 %	35	10.5	
-Políticas	2	30 %	35	10.5	
-Procedimientos	3	20 %	25	5	
-Comunicación	4	10 %	25	2.5	
-Alcances	5	10 %	0	0	x
TOTAL		100 %		29.5	

FACTOR PLANEACION

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Volumenes	1	20 %	35	7	
-Pronósticos	2	20 %	25	5	
-Presupuesto	3	20 %	0	0	x
-Programas	4	20 %	10	2	
-Estrategias	5	20 %	20	4	
TOTAL		100 %		13	

FACTOR INVESTIGACION DE MERCADO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Información	1	70 %	0	0	x
-Alternativas	2	15 %	10	1.5	
-Resultados	3	15 %	0	0	
TOTAL		100 %		1.5	

FACTOR: CONOCIMIENTO DEL MERCADO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Precios	1	30 %	45	13.5	x
-Posición	2	25 %	10	2.5	
-Mercado Real	3	25 %	30	7.5	
-Actitudes	4	20 %	40	8	
TOTAL		100 %		31.5	

FACTOR: ORGANIZACION - VENTAS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Tipo	1	30 %	40	12	x
-Autoridad - Responsabilidad	2	30 %	45	13.5	
-Integración	3	20 %	40	8	
-Controles	4	10 %	45	4.5	
-Resultados	5	10 %	45	4.5	
TOTAL		100 %		42.5	

FACTOR: DISTRIBUCION

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Tipos	1	30 %	40	6	x
-Medios	2	30 %	45	13.5	
-Políticas	3	20 %	20	4	
-Costos	4	20 %	40	8	
TOTAL		100 %		31.5	

FACTOR: SERVICIO A CLIENTES

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Alcance	1	30 %	40	20	X
-Tipos	2	30 %	43	13.5	
-Satisfacción	3	20 %	40	8	
TOTAL		100 %		41.5	

FACTOR: PROMOCION Y PUBLICIDAD

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Tipos	1	35 %	35	12.2	X
-Periodicidad	2	35 %	30	10.5	
-Alcances	3	30 %	30	5	
TOTAL		100 %		31.7	

FACTOR: RELACIONES PUBLICAS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Presupuesto	1	40 %	25	10	X
-Programas	2	30 %	20	6	
-Enfoque	3	30 %	30	5	
TOTAL		100 %		25	

FUNCION **ABASTECIMIENTOS**

FACTORES	IMPORTANCIA EN LA FUNCION	CONTRIBUCION A LA FUNCION	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	FACTOR RESIDUANTE
-	1	15 %	31.0	4.15	
-	2	15 %	18.5	2.77	
-Adquisiciones	3	15 %	36.0	5.40	
-Relaciones	4	15 %	45.0	6.75	
-Proveedores	5	15 %	39.9	5.98	
-Costo - Beneficio	6	10 %	43.0	4.30	
-Procedimiento	7	8 %	30.5	2.44	
-Costo - Presupuesto	8	7 %	10.0	.70	x
TOTAL		100 %		32.99	

REASTECIENIENTOS

FACTOR ESTRUCTURA DEL AREA

SUB-FACTOR	IMPORTEANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Objetivos	1	30 %	10	3	
-Políticas	2	30 %	40	12	
-Procedimiento	3	20 %	30	6	
-Comunicación	4	20 %	40	8	
-Alcances	5	10 %	20	2	X
TOTAL		100 %		31	

FACTOR NECESIDADES

SUB-FACTOR	IMPORTEANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Determinación	1	30 %	30	6	
-Presupuestos	2	30 %	15	4.5	
-Comunicación	3	20 %	40	8	
-Control	4	20 %	0	0	X
TOTAL		100 %		18.5	

FACTOR ADQUISICIONES

SUB-FACTOR	IMPORTEANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
- Índice	1	25 %	40	6	X
- Condiciones	2	25 %	50	7.5	
- Medios	3	25 %	50	12.5	
- Máximos y Mínimos	4	25 %	40	10	
TOTAL		100 %		36.0	

FACTOR: RELACIONES

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
- Internas	1	45 %	45	20.2	
- Externas	2	28 %	50	14	
- Cotizaciones	3	27 %	40	10.8	x
TOTAL		100 %		45.0	

FACTOR: PROVEEDORES

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
- Selección	1	34 %	35	11.9	x
- Control	2	33 %	40	13.2	
- Pagos	3	33 %	45	14.8	
TOTAL		100 %		39.9	

FACTOR: COSTO - BENEFICIO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
- Precios en el Mercado	1	40 %	40	16	
- Calidad	2	40 %	50	20	
- Rotación de Inventario	3	20 %	35	7	
TOTAL		100 %		43	

FACTOR: PROCEDIMIENTO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Formatos	1	35 %	10	17.5	X
-Controles	2	35 %	20	7	
-Adecuación	3	30 %	30	0	
TOTAL		100 %		30.5	

FACTOR: COSTO - PRESUPUESTO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Determinación Costos	1	50 %	20	10	X
-Proyecciones	2	50 %	0	0	
TOTAL		100 %		10	

FACTOR:

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
TOTAL		100 %			

FUNCIÓN **8.5.- CREDITO Y COBRANZA**

FACTORES	IMPORTANCIA EN LA FUNCIÓN	CONTRIBUCION A LA FUNCIÓN	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	FACTOR LIMITANTE
-Estructura del Area	1	15 %	12.5	1.87	
-Sistema de Crédito y Cobranza	2	20 %	18.5	2.77	
-Control de Crédito y Cobranza	3	25 %	12.0	3.00	
-Análisis de Crédito	4	10 %	24.5	2.45	
-Análisis de Cartera	5	15 %	29.0	4.35	
-Análisis de Cobranza	6	15 %	10.0	1.50	
	TOTAL	100 %		15.94	

CREDITO Y COBRANZA.

FACTOR: ESTRUCTURA DEL AREA

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Objetivos	1	50 %	15	7.5	
-Funciones	2	30 %	10	3	
-Responsabilidad	3	20 %	10	2	*
TOTAL		100 %		12.5	

FACTOR: SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZA

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Alcances Departamental	2	20 %	30	6	
-Cumplimiento de Funciones	1	70 %	15	10.5	
-Proceso General del Area	3	10 %	20	2	*
TOTAL		100 %		18.5	

FACTOR: CONTROL DE CREDITO Y COBRANZA

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Tipos de Control	1	60 %	10	6	*
-Delimitación Departamental	2	40 %	15	6	
TOTAL		100 %		12	

FACTOR: ANALISIS DEL CREDITO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Filosofia de Crédito por la Empresa	1	30 %	10	3	*
-Margen de Utilidad	2	30 %	45	13.5	
-Equilibrio Ventas a Crédito y Utilidades	3	20 %	20	4	
-Equilibrio Crédito Ventas	4	20 %	20	4	
TOTAL		100 %		24.5	

FACTOR: ANALISIS DE CARTERA

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Filosofia de Registro en Cartera	1	60 %	35	21	
-Indice de Información Documental	2	40 %	20	8	*
TOTAL		100 %		29	

FACTOR: ANALISIS DE COBRANZA

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Filosofia de Cobranza por la Empresa	1	60 %	10	6	
-Indice y Problemática de Cobro	2	40 %	10	4	*
TOTAL		100 %		10	

FUNCIÓN 3.3.- FINANZAS

FACTORES	IMPORTANCIA EN LA FUNCIÓN	CONTRIBUCIÓN A LA FUNCIÓN	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	FACTOR LIMITANTE
-Planeación Financiera	2	18 %	31.2	5.62	
-Control Financiero	3	13 %	56.5	10.17	
-Control de Inventarios	4	10 %	63.0	6.30	
-Estructura del Area	1	18 %	11.5	2.07	
-Sistemas de Registro	5	10 %	45.0	4.50	
-Auditorías	7	8 %	76.2	6.10	
-Estados Financieros	6	9 %	35.0	3.24	
-Interpretación y Análisis Financiero	8	8 %	39.0	3.12	
	TOTAL	100 %		41.12	

FINANZAS

FACTOR: PLANEACION FINANCIERA

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Financiamiento	2	25 %	21	5.25	x
-Efectivo	3	20 %	20	4.0	
-Presupuesto	1	25 %	40	10.0	
-Inversiones	4	10 %	20	2.0	
-Créditos	5	20 %	50	10.0	
TOTAL		100 %		31.25	

FACTOR: CONTROL FINANCIERO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Créditos	2	25 %	60	15	x
-Pólizas	4	15 %	80	12	
-Costos	1	30 %	25	7.5	
-Libros	3	20 %	70	14.0	
-Catálogo de cuentas	5	10 %	80	8.0	
TOTAL		100 %		56.5	

FACTOR: CONTROL DE INVENTARIOS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Sistemas	2	30 %	80	24.0	
-Obligaciones	1	50 %	60	30.0	
-Estadística	3	20 %	45	9.0	
TOTAL		100 %		63.0	

FACTOR: ESTRUCTURA DEL AREA

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
- Políticas	2	30 %	0	0	x
- Alcances	4	10 %	70	7.0	
- Objetivos	1	30 %	0	0	x
- Procedimientos	3	20 %	10	2.0	
- Comunicación	5	10 %	25	2.5	
TOTAL		100 %		11.5	

FACTOR: SISTEMAS DE REGISTRO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
- Resultado	2	50 %	0	0	x
- Tipos	1	50 %	90	45.0	
TOTAL		100 %		45.0	

FACTOR: AUDITORIAS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
- Alcances	2	25 %	75	18.75	x
- Tipos	1	50 %	70	35.00	
- Limitaciones	3	25 %	90	22.5	
TOTAL		100 %		76.25	

FACTOR: ESTADOS FINANCIEROS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Confiabilidad	1	70 %	30	21.0	
-Oportunidad de Presentación	2	30 %	50	15.0	x
TOTAL		100 %		36.0	

FACTOR: INTERPRETACION Y ANALISIS FINANCIERO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Solvencia Inmediata	1	15 %	10	1.50	
-Activo de Pronta Realización	3	9 %	75	6.75	
-Indice de Solvencia	2	10 %	80	8.0	x
-Estabilidad Financiera	2	10 %	0	0	x
-Inversión de Capital	3	9 %	10	.90	
TOTAL		100 %		-	

FACTOR: INTERPRETACION Y ANALISIS FINANCIERO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Valor Contable del Capital	3	9 %	0	0	
-Rotación de Cuentas por Cobrar	3	9 %	80	7.20	
-Convertibilidad de Cuentas por Cobrar	3	9 %	80	7.20	
-Ventas	2	10 %	75	7.50	
-Utilidades	2	10 %	0	0	x
TOTAL		100 %		39.05	

FUNCIÓN 8.7.- RECURSOS HUMANOS

FACTORES	IMPORTANCIA EN LA FUNCIÓN	CONTRIBUCIÓN A LA FUNCIÓN	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	FACTOR LIMITANTE
-Estructura del Area	6	9 %	25.25	2.27	
-Indice de Producción R.H.	2	14 %	40.75	5.70	
-Actitud de los R.H.	3	14 %	39.00	5.46	
-Relaciones-Labores	1	15 %	42.15	6.32	
-Sueldos y Salarios	4	12 %	36.75	4.41	
-Orientación y Dirección R.H.	8	7 %	23.50	1.65	
-Calificación de Méritos	5	10 %	7.00	0.70	
-Reclutación y Selección	7	9 %	49.50	4.45	
-Capacitación	9	5 %	0.00	0.00	x
-Rotación de Personal	10	5 %	13.00	0.65	
TOTAL		100 %		31.61	

RECURSOS HUMANOS

FACTOR: ESTRUCTURA DEL AREA

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
- Políticas	3	25 %	50	12.5	x
- Controles	2	30 %	20	6.0	
- Reglamento	4	15 %	25	3.75	
- Objetivos	1	30 %	10	3.0	
TOTAL		100 %		25.25	

FACTOR: INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
- Ausentismo	5	15 %	65	9.75	x
- Rendimiento	1	25 %	20	5.0	
- Satisfacción	2	25 %	25	6.25	
- Integración Elemento - Equipo	4	15 %	45	6.75	
- Rotación de Personal	3	20 %	65	13.0	
TOTAL		100 %		40.75	

FACTOR: ACTITUD DE LOS RECURSOS HUMANOS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
- Motivación	3	20 %	10	2.0	x
- Medio Ambiente	2	25 %	45	11.25	
- Comunicación	1	30 %	50	15.00	
- Reconocimiento	4	15 %	45	6.75	
- Criterio e Inventa	5	10 %	40	4	
TOTAL		100 %		39.00	

FACTOR RELACIONES LABORALES

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Relaciones Interpersonales	3	14 %	25	3.5	X
-Relación Jefe-Subordinado	4	14 %	25	3.5	
-Contrato Colectivo	1	18 %	55	9.9	
-Prestaciones	5	13 %	25	3.25	
-Reglamentación Interna	2	15 %	50	9.00	
-Promociones	7	13 %	35	4.55	
-Seguridad Industrial	6	13 %	65	8.45	
TOTAL		100 %		42.15	

FACTOR SUELDOS Y SALARIOS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Descripción de Puestos	3	20 %	10	2.00	X
-Sistema de Clasificación	4	15 %	45	6.75	
-Responsabilidad-Re remuneración	1	40 %	45	18.0	
-Estructura Actual	2	25 %	40	10.0	
TOTAL		100 %		36.75	

FACTOR ORIENTACION Y DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Políticas	1	50 %	10	5.0	X
-Inducción	3	20 %	25	5.0	
-Atención de Problemas	2	30 %	45	13.5	
TOTAL		100 %		23.5	

FACTOR CALIFICACION DE MERITOS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Características de la Calificación	2	30 %	10	3.0	
-Métodos	3	30 %	0	0	X
-Elementos de Calificación	1	40 %	10	4.0	
TOTAL		100 %		7.0	

FACTOR RECLUTAMIENTO Y SELECCION

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Fuente	2	30 %	45	13.5	X
-Procedimiento	1	40 %	50	20.0	
-Control	3	40 %	40	16.0	
TOTAL		100 %		49.5	

FACTOR CAPACITACION

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Necesidad	2	30 %	0	0	
-Tipos	1	40 %	0	0	
-Alcances	3	30 %	0	0	X
TOTAL		100 %		0	

FACTOR ROTACION DE PERSONAL

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
— Indice	1	10 %	90	9.0	
— Naturaleza	2	20 %	20	4.	
— Medidas de Prevención y Control	3	70 %	0	0	
TOTAL		100 %		13.0	

FACTOR

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
TOTAL		100 %			

FACTOR

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
TOTAL		100 %			

9.- PRESENTACION DE PROBLEMAS Y RECOMENDACIONES

9.1.- PERFIL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FACTORES	MEDIDA ACTUAL DE RESULTADOS																			
	1		2			3			4		5									
	5	40	15	25	30	35	45	50	55	65	70	75	85	90	95					
1- PROCESO-RESULTADO	-----																			
2- OBJETIVOS	-----																			
3- POLITICAS Y PROCEDMIENTOS	-----																			
4- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	-----																			
5- ADECUACION DE INTEGRACION DE RECURSOS	-----																			
6- COMUNICACION	-----																			
7- SEGMENTACION DE ACTIVIDADES	-----																			
8- RESPONSABILIDAD - PUESTO	-----																			
9- ENTORNO ORGANIZACIONAL	-----																			
10- DIRECCION	-----																			
PROMEDIO DE EFECTIVIDAD	-----										20.44 %					DEFICIENTE				

307

DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.- PROCESO - RESULTADO

No se encuentra la estructura actual del negocio adecuada al proceso del mismo, esto limita los alcances de los resultados que se obtengan por no estar adecuados a los esfuerzos que desarrolla el personal. Estos últimos desconocen en forma concreta cuál debiera ser el proceso -- adecuado limitando su participación a una pieza más del engranaje, considerando que el proceso del negocio es el adecuado.

No se nota en el personal ninguna tentativa de aportación que vaya más allá del cumplimiento de sus funciones.

La compañía vive muy fuera de su mercado y de la competencia, ya que desconoce la posición que se ocupa con respecto a otras empresas de giro similar, siendo muy optimista la posición que creen tener dentro del mercado y que no corresponde a su realidad.

Por otra parte la función de los puestos que intervienen en el proceso no se encuentran integrados, por lo que la empresa está dividida en dos secciones, ventas y contraloría, esto representa un caso bastante serio ya que cada una de las áreas se limitan y no permiten alcanzar objetivos comunes, por lo que se crean conflictos de interrelación de la empresa y un freno en su desarrollo.

2.- OBJETIVOS

No se tienen definidos objetivos de empresa por lo cual no se conoce en forma concreta hacia dónde se quiere llegar y que se está haciendo por lograrlo, dando como resul

tado que no existan metas fijas por puesto, ni los alcances que pueda tener el personal dentro de los mismos, limitando la función del personal hacia el trabajo operativo.

Existe un mal concepto en el personal al creer que el título de su puesto es el que relaciona directamente el objetivo del mismo, limitándose a responder lo que por el título creen que deben de alcanzar pero sin estar conscientes del mismo. Sin analizar si en realidad las funciones que desarrollan corresponden al nombre del puesto.

Se carece de presupuesto de gastos y ventas para el próximo año, los cuales constituyen herramientas importantes si se requiere controlar costos. No se tienen determinados objetivos de crecimiento bajo hechos ó resultados -- concretos, sólo existen aspectos muy subjetivos en los primeros niveles de la estructura, pero sin ninguna base formal.

Por otra parte los resultados de los últimos tres años -- indican que no existe proyección halagadora, por lo que es urgente se detenga la dirección a meditar en éste hecho para formular objetivos a corto y largo plazo dándolos a conocer al personal pues de lo contrario, personal y empresa, no sabrán hacia donde dirigirse.

3.- POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Se encuentra la compañía limitada respecto a políticas y procedimientos ya que las primeras no existen y los segundos son empíricos, de acuerdo con el criterio del responsable de cada puesto.

La deformación alcanzada por la rutina y el tiempo que ha permanecido la mayoría del personal dentro del mismo puesto, sin lograr alcanzar las metas que se habían propuesto al ingresar a la compañía, frenan considerablemente la eficiencia. Dando la impresión de que cada quien

Es necesario que se delimite la autoridad y el tramo de control del contralor, que es el directamente responsable (por su posición jerárquica) de todas las áreas y - que sin embargo el departamento de ventas no toma mucho en cuenta, ya que está reportando directamente a la dirección.

Existe una Gerencia de Relaciones Públicas y Construcción que no justifica su posición dentro de la empresa, ya que las ventas han disminuido y la magnitud actual - del negocio no lo requiere. El fomento de las relaciones públicas es una función que está desarrollando la - Gerencia de Ventas por lo tanto es una contraposición - tener otro puesto.

La otra parte es la Gerencia de Construcción, título -- que no es el adecuado pues el servicio que presta la -- compañía, de Instalaciones Eléctricas Especiales y que por su naturaleza lo debe absorber el área de producción con personal propio de la misma.

Es necesario separar al cajero del departamento de contabilidad pues no es conveniente ser juez y parte de -- una función, dado que la posición se presta a malos manejos, por tanto es más adecuado que dependa del contralor.

Se debe unificar el criterio para el nombramiento jerárquico y título de los puestos, no es recomendable que - existan dentro del mismo nivel Gerencia y Jefaturas por los conflictos interpersonales que se suscitan.

Los niveles jerárquicos se encuentran adecuados ya que permiten la funcionalidad y el control actual de las -- operaciones, pero sin prever el crecimiento, para el - cual se requeriría una estructura de organización como la propuesta.

El tramo de control del contralor no es el adecuado, ya que son muchas gentes las que le reportan y por la misma razón disminuye la efectividad y la capacidad de atención de las áreas a su cargo.

5.- ADECUACION E INTEGRACION DE RECURSOS.

No existe equilibrio respecto a la importancia que debe dársele a cada una de las áreas, dado que se considera únicamente importante a ventas y se descuidan otras que deben tenerse en cuenta, por el proceso mismo de la compañía, una empresa no se forma a través de una sola función.

Falta coordinación entre las diversas áreas funcionales, especialmente en ventas y contraloría que no se encuentran integradas en busca de un objetivo común.

Se recomienda realizar juntas con los jefes de departamento en forma periódica en las que puedan fundamentar sus inquietudes e ideas ya que algunos como el de crédito y almacén se consideran relegados.

En general todas las áreas salvo ventas carecen de los recursos materiales adecuados para cumplir con sus funciones eficientemente, esto incrementa la necesidad de analizar los procedimientos y técnicas actuales, debido al tiempo que tiene el personal y su falta de actualización que muestra la limitación en que vive la empresa -- por seguir trabajando desde hace 15 años en la misma forma (salvo el manejo contable), lo que es necesario corregir implementando programas de capacitación y actualización de los sistemas y procedimientos.

Existe personal en puestos claves de la empresa que por su edad hacen necesaria la capacitación de nuevos elementos que habrán de sustituirlos, pues de lo contrario se corre el riesgo de sufrir un fuerte desequilibrio.

crea tener dentro de su puesto su micro-empresa, la cual buscan dirigir a su manera, sin estar integrados dentro de un plan común de resultados.

Por lo tanto es urgente determinar lineamientos que orienten las actividades del personal como lo puede ser un manual de contenido múltiple que incluya Organización, Políticas y Procedimientos, con lo que se tendrá una excelente guía para determinar los cursos de acción a seguir.

4.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la empresa por áreas funcionales es la adecuada, pero su segmentación no satisface las necesidades del proceso de la misma.

Se considera que las funciones básicas de organización - deben ser:

- Dirección general.
- Compras.
- Contraloría.
- Producción.
- Ventas.

El director general actual no se ocupa de tiempo completo de los asuntos relacionados con sus funciones en la empresa ya que cuenta con otro tipo de intereses comerciales. Lo cual crea una demora en la atención de problemas que requieran una inmediata atención, por lo mencionado en el párrafo anterior.

6.- COMUNICACION.

Los canales de comunicación que se tienen son adecuados para cubrir las necesidades de operación, pero no siempre son manejados en la forma correcta, cayendo en el -burocratismo que lleva a tener exceso de papeles y formas obsoletas ó la postergación a la solución de problemas que deben resolverse en forma inmediata.

Lo anterior ocasiona que la retroalimentación sea lenta y que por lo tanto muchas veces se pierda oportunidad e impacto al meditarse mucho las cosas para dar una contestación ó determinar el curso de acción a seguir.

Por otra parte se pudo detectar que existen problemas -de comunicación entre las siguientes áreas:

Contraloría - Ventas

Contabilidad - Crédito - Cartera - Cobranza

Contabilidad - Almacén

Almacén - Crédito - Cartera - Cobranza

Ventas - Producción

Personal - Ventas

Compras - Ventas

Ventas - Crédito - Cartera - Cobranza

De ésto podemos concluir que debe haber mayor conciliación entre ventas y contraloría ya que las diferencias entre ambos están limitando ampliamente la organización con lo que se frena su desarrollo. Falta integración entre los miembros, hecho que se manifiesta por la apatía que reflejan los componentes hacia todo problema -- que vaya más allá de lo que consideran su responsabilidad y área de trabajo.

7.- SEGMENTACION DE ACTIVIDADES.

La segmentación actual de actividades no se encuentra fundamentada sobre bases objetivas, fue realizada empíricamente bajo lo que se consideró que debió realizar cada puesto, pero nunca en base a procedimientos ni el establecimiento de controles que permitieran eficientar el proceso de la compañía.

Se desconoce si las áreas funcionales actuales están ob-
teniendo los resultados esperados ya que no existen objetivos de comparación.

El acomodo de elementos nuevos dentro de las jefaturas de la empresa, sin un análisis previo de necesidad ha -
dado por resultado la duplicidad funcional que acarrea conflictos en lo que debiera ser, lo que es y lo que se cree que debe ser.

Esto último es lo que debe tratarse de cambiar, ya que en los cinco años finales no ha habido ninguna tentativa para determinar medidas correctivas, ésto que pueda no ser tan alarmante puede cambiar cualquier expectativa por la mentalidad y condiciones que tiene actualmente el personal que sabe que la empresa se ha estancado; con un índice alarmante de desviación con respecto a la realidad, que la competencia se lo está "comiendo", pero que temen que al hacer algo se pierda la seguridad de su empleo que dado los años de antigüedad y los años de

edad de los componentes les acarree graves problemas de estabilidad económica y social, no alcanzando a percibir que de seguir en la situación actual no existirá por muchos años la empresa.

8.- RESPONSABILIDAD - PUESTO.

No se tienen descripciones actualizadas de los puestos, por lo que existe un desconocimiento generalizado de los alcances y limitaciones de las funciones encomendadas a cada unidad orgánica; teniendo la peculiaridad que las actividades se adquieren y se desarrollan por tradicionalismo y disposición de las necesidades de trabajo, pero nunca bajo bases objetivas. Esto da como resultado que no se aproveche al personal adecuadamente y que en un momento se fomente la duplicidad funcional.

El personal desconoce sus responsabilidades específicas, lo que da lugar a que no se integre a ella; los jefes -- rara vez comentan sobre las mismas, creándose un descontrol y resentimiento en el individuo que cree que su trabajo operativo debiera ser menor y que por disposición de su jefe tiene más ó viceversa por situaciones en las cuales por falta de análisis se tiene personal contratado que sólo trabaja un tercio de su tiempo, disimulando sus labores para cubrir el tiempo restante.

Se desconocen las posibilidades de desarrollo por puesto ya que no se manejan en la empresa las promociones ó los ascensos para personal con méritos, por lo que el personal de reciente ingreso y salvo por necesidad personal se retira de la empresa; ésto evita el poder crear una batería administrativa en capacitación que en un futuro sustituya las actuales jefaturas. (sin tomar en cuenta -- los otros puntos analizados), fueron calificadas por el personal como regulares.

9.- ENTORNO - ORGANIZACIONAL

La empresa conoce quienes son sus principales competidores, pero desconocen la posición real que guarda con respecto a éstos, así como el % que cubre de la demanda.

Se tiene conciencia de que una de las limitantes con respecto al mercado son los costos de sus productos, pero no se tiene planeado hacer frente a este problema que -- puede desquiciar la empresa, ya que los cambios económicos del país repercuten directamente por trabajarse con importaciones, lo que impide tener un precio estable en los productos variando el margen de utilidad de los mismos.

En un momento de crisis económica de nada servirían las ventas domésticas y las instalaciones especiales para -- salvar la empresa, debiendo de estar totalmente consciente ya que cada año se han reducido las utilidades, no tomandose en cuenta que en gran parte ha contribuido la -- competencia a esa situación.

Los grandes problemas actuales son reducir costos, aumentar ventas y agilizar el cobro a clientes. En otros palabras analizar y adecuar gran parte de su medio ambiente.

Todo esto aunado a que se analice y detecte las verdaderas necesidades del cliente, ya que se está dependiendo mucho del gobierno lo que ocasiona que las ventas no -- sean nada seguras y que en determinado momento éstas decrezcan por alguna crisis de costos internos que no se -- puedan solventar y que sea mejorada por algún competidor.

10.- DIRECCION.

La dirección de la empresa se encuentra absorbida en -- gran parte en sólo tres personas, Gerente de Ventas, ---

Contralor y Director General, está trae como consecuencia que no se delega autoridad ya que el responsable de una área da ordenes y éstas pueden ser revocadas por alguna de las personas anteriormente mencionadas lo que naturalmente trae conflictos y desacuerdos.

Se puede calificar el estilo de dirección prevaleciente como autócrata-paternalista, que se caracteriza por -- crear personal dependiente y autolimitado negando cualquier índice de desarrollo a la inventiva ó creatividad.

Con todo y que se realizan juntas periódicas de acuerdos, la toma de decisiones no se hace en equipo, desechándose muchas veces ideas funcionales que por provenir de -- jefes sin el carácter y la firmeza para fundamentar sus convicciones se pierden

Por lo que la empresa se limita a seguir girando en un circulo vicioso. No se respeta la unidad de mando formal, tomándose decisiones y dando órdenes sin la previa consulta con el responsable del área.

Existe un mal concepto que debe desecharse, al creer -- que el grado de control de la empresa está en la centralización de la autoridad y toma de decisiones, existiendo varias jefaturas como en el caso de Producción, Contabilidad, Crédito y Cobranza, que requieren mayor libertad de acción para implementar decisiones.

Sólo en la medida en que logre captarse que delegar autoridad no implica perder responsabilidad se podrá estar en posición de coordinar la Dirección en lugar de -- caer en la manipulación grotesca de los controles y recursos de la compañía.

EMPRESA "X", S. A.

MANUAL DE ORGANIZACION

CONTENIDO

INTRODUCCION

OBJETIVO DEL MANUAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GENERAL

DESCRIPCIONES DE PUESTOS POR AREA DE RESPONSABILIDAD

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

GERENTE DE COMPRAS

GERENTE DE PRODUCCION

GERENTE DE VENTAS

CONTRALOR

I N T R O D U C C I O N

El presente manual surge de la necesidad de determinar una estructura funcional que delimite las actividades a realizar en nuestra organización, la comunicación -- que deberá prevalecer entre éstas y los tramos de control de cada área funcional, aunado a ésto definir los objetivos y responsabilidades de las mismas.

La estructura organizacional contempla el desarrollo a futuro de la organización y a su vez efectuar un reconocimiento a los esfuerzos realizados por los responsables de cada área.

El manual contiene los siguientes aspectos:

- OBJETIVO DEL MANUAL.

El cual define el alcance del mismo.

- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.

En el que se define como se desarrollará la comunicación entre los primeros cuatro niveles de la organización y su tramo de control.

- DESCRIPCION DE PUESTOS POR AREA DE RESPONSABILIDAD.

Determina las áreas de actuación y responsabilidad de cada puesto así como la contribución del responsable a los resultados esperados.

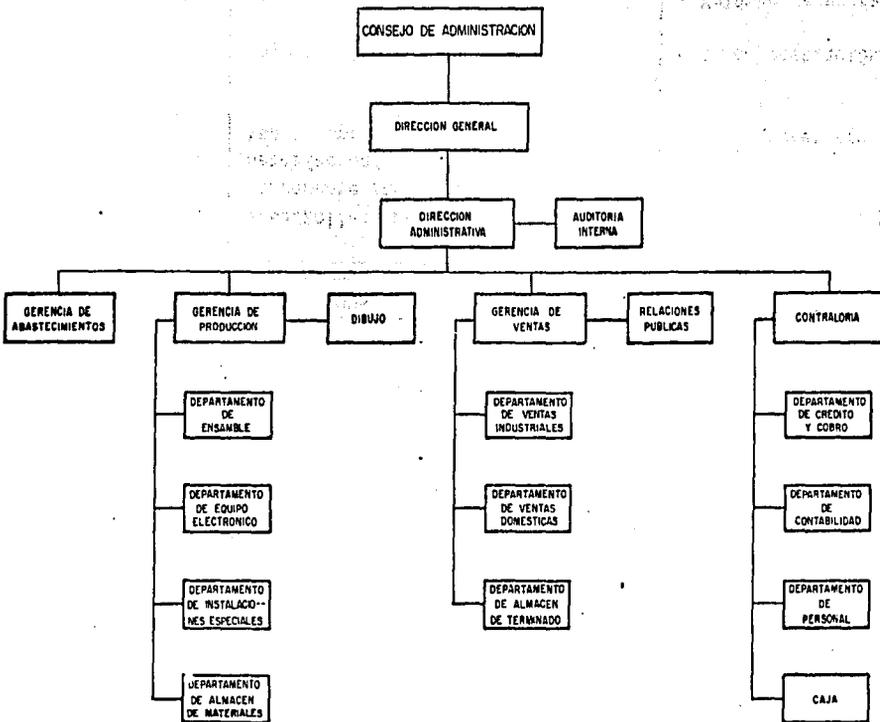
A este manual se integrarán en forma modular la organización particular de cada departamento que integran -- las cuatro áreas funcionales.

OBJETIVO DEL MANUAL

**Definir y dar a conocer en forma
general la estructura, metas y
responsabilidades funcionales de
la empresa.**

EMPRESA "X", S.A.

ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL



329

Puesto: Director Administrativo.

Fecha:

Persona:

Cía.:

Reporta a: Director General.

PROPOSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO: Responsable por el manejo eficiente a corto y - largo plazo, de todos los recursos de la empresa (humanos, financieros, operativos y comerciales), de manera que la empresa se considere productiva y se mantenga en continuo desarrollo.

323

AREA DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE LA RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
1.- COMERCIAL	Desarrollar, penetrar y ampliar continuamente los mercados y productos, satisfaciendo necesidades de clientes y empresa. Magnitud de la responsabilidad. 45.7 millones de pesos de venta anual.	- Nuevos mercados y productos. - % de incremento y venta. - % de penetración. - Volúmen de ventas. - Costo de ventas.

AREA DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE LA RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD,	MEDIDAS DE RESULTADOS
2.1.- FINANCIERA	<p data-bbox="396 310 804 412">Obtener la máxima utilización de los recursos económicos del negocio a -- corto y largo plazo, con utilidades atractivas.</p> <p data-bbox="396 445 789 493">Mantener la estructura financiera - sana.</p> <p data-bbox="391 642 741 663">Magnitud de la responsabilidad.</p> <p data-bbox="391 723 764 772">Capital invertido 5 Millones de pesos.</p> <p data-bbox="388 835 764 883">Activo 22.7 Millones de pesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="835 310 1072 358">- Utilidades sobre el capital invertido. <li data-bbox="835 394 945 416">- Balance. <li data-bbox="835 448 1060 496">- Estado de Pérdidas y Ganancias. <li data-bbox="835 532 1068 580">- Indices ó razones - financieras.

AREA DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE LA RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD,	MEDIDAS DE RESULTADOS
3.- PRODUCCION	<p>Obtener el eficiente aprovechamiento de materiales, equipos, ensamblajes y bienes en general a fin de satisfacer la demanda de ventas de manera que se ofresca a los clientes, servicios y productos de calidad a un precio adecuado.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Activos Fijos: 2.3. Millones de pesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Investigaciones de Activos Fijos. - Desperdicios. - Inovaciones. - Calidad del producto. - Volúmen de productos. - % de utilización de la capacidad instalada.

AREA DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE LA RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
4.- RECURSOS HUMANOS	<p>Lograr altos rendimientos y satisfacción en todos los niveles del personal de la empresa. Desarrollar continuamente los recursos humanos.</p> <p>Magnitud de responsabilidad.</p> <p>80 personas laborando en la empresa.</p> <p>Nómina anual 8.5 millos de pesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud del personal. - Indice de ausentismo y rotación. - Utilidad/costo de los recursos humanos. - Productividad y rendimiento por hombre. - Baja ó mantenimiento del % de la relación venta/costo materia prima.
5.- COMPRAS	<p>Conseguir las mejores condiciones posibles en las compras efectuadas en precios y términos.</p> <p>Magnitud de responsabilidad.</p> <p>46.4 millones de pesos anuales de compras.</p>	

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
<p>6.- INVESTIGACION Y DESARROLLO</p>	<p>Lograr desarrollar por medio de la investigación, el armado de nuevos productos y mejoramiento de los actuales, para así incrementar las ventas en forma constante.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>64 % de aumento en ventas anuales de productos, con reducción en -- costos de importación, por 70 millones de pesos en los próximos 5 años.</p>	<p>- Aumento en el volumen de ventas de -- productos ensamblados y fabricados en el país.</p>
<p>7.- SOCIAL</p>	<p>Responsabilizarse de las relaciones públicas y de que la empresa sea un activo para los clientes y la sociedad.</p>	<p>- Actitud de los accionistas.</p> <p>- Clientes, proveedores gobierno, banca.</p> <p>- Público en general.</p>

Puesto: Gerente de Compras

Fecha:

Persona:

Cia.:

Reporta a: Director Administrativo

PROPOSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO: Conseguir las mejores condiciones posibles en las compras efectuadas, en precios y términos.

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
1.- COMPRAS	Comprar al mejor precio posible; - equipo eléctrico, de alumbrado, se ñalización, línea doméstica y artículos de consumo interno de calidad adecuada al tipo de clientela, tratando de obtener el mayor financiamiento posible y tomando muy en cuenta las fechas de entrega.	<ul style="list-style-type: none">- Opinión de los Gerentes acerca de la mercancía surtida.- Puntualidad de las fechas de entrega.- Indice de ventas por artículo.- Calidad adecuada al cliente.

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
	<p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>En el año de 1978 se ha comprado 800 mil artículos de línea industrial. 200 mil artículos de línea domestica en aproximadamente 35.8 millones de pesos.</p>	
2.- PROVEEDORES	<p>Mantener relaciones adecuadas con - los proveedores, buscando siempre - hacer participar a su auxiliar en - los problemas relativos a su afea.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad. Número de proveedores 120</p>	<p>- Opinión de los provee- dores de la empresa y del departamento de - compras.</p> <p>- Número de proveedores</p> <p>- Precios conseguidos, - por los proveedores.</p>
3.- MATERIAL PRIMAS (ENSAMBLE)	<p>Estar actualizado sobre los costos, calidad de los materiales y equipo de ensamblaje con que se fabrican - los productos, con el fin de contar con la información para lograr un - mejor trato, precio y condiciones.</p>	<p>- Grado de adecuación - de la mercancía a las necesidades de Ventas y Producción.</p>

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD,	MEDIDAS DE RESULTADOS
4.- ENTREGA	<p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Abarca su área:</p> <p>Supervisar que se estudie adecuadamente la mercancía comprada y que se agilice al máximo el sistema de entrega, con el fin de evitar pérdidas por baja rotación de inventarios.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Aproximadamente de 40 a 50 millones de pesos en mercancías en almacén.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de retrasos en las fechas de entrega. - Agilidad y rapidez de la distribución.
5.- RECURSOS HUMANOS	<p>Conformar un equipo de compras eficiente y profesional, buscando siempre la satisfacción en el trabajo y el autodesarrollo.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Tiene bajo su cargo un asistente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Opinión de la gente bajo su cargo y personal con el cual tiene relación. - Grado de efectividad en el desempeño del trabajo de su asistente.

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
6.- COSTOS	<p>Mantener en todo momento los costos del departamento a su cargo dentro del presupuesto asignado.</p> <p>Revisar anualmente dichos costos -- con objeto de elaborar el presupuesto del año siguiente.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>El departamento de Compras tiene -- asignado costos por \$</p>	- Presupuesto.
7.- DESARROLLO INDIVIDUAL.	<p>Actualizarse y desarrollarse en las áreas inherentes a su trabajo con el fin de desarrollarse personal y profesionalmente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Horas/entrenamiento - Grado de eficiencia en el desempeño de su trabajo. - Metas contra resultados. - Evolución dentro de la empresa.

Puesto: Gerente de Producción

Fecha:

Persona:

Cía.:

Reporta a: Director Administrativo

PROPOSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO: Obtener un eficiente aprovechamiento de los materiales, equipos, ensamblajes y bienes en general a fin de satisfacer la demanda de ventas y de manera que se ofresca a los clientes servicios y productos de calidad a un precio justo.

332

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
1.- PRODUCCION	<p>Planear y controlar la fabricación de los productos, con la calidad requerida, al costo adecuado y en el tiempo apropiado, para satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Producir 40 artículos diferentes con 0.5 millones de pesos en costos de producción.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Presupuesto de producción en volumen.- Incremento del volumen de producción.- Puntualidad en la entrega de pedidos a ventas.- Rendimientos.

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
2.- ALMACEN DE MATERIA PRIMA	<p>Supervisar el funcionamiento del almacén de la compañía, llevando un presupuesto trimestral de materia prima (partes) y un control de las necesidades de acuerdo a las existencias y a los máximos y mínimos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pronóstico trimestral. - Inventario mensual de existencias, mínimos y máximos. - Equilibrio económico de inventarios de materias primas.
3.- PRODUCTOS	<p>Lograr una coordinación completa con la gerencia de compras con el fin de establecer la mutua información, necesaria para que el producto comprado cumpla con los requisitos de ensamblado.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Se tiene un promedio de 75 millones de pesos de existencia, en almacén.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desperdicios. - Devolución a proveedores. - Índice de rotación de inventarios.

AREAS DE RESULTADO:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
<p>4.- CONTROL DE CALIDAD</p>	<p>Supervisar la sección encargada de:</p> <p>a).- Controlar la calidad de los materiales y del proceso de fabricación.</p> <p>b).- Inspeccionar la calidad del material terminado.</p> <p>c).- Atender e investigar las reclamaciones respecto a la calidad del material entregado.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>La venta de 50 millones de pesos - anuales con mínimo de reclamaciones y/o devoluciones.</p>	<p>- Índice de calidad - de la materia prima.</p> <p>- Índice de calidad - del producto en proceso y del producto acabado.</p> <p>- Frecuencia de quejas de los clientes respecto a la calidad.</p> <p>- Devoluciones.</p>

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
<p>5.- MANTENIMIENTO</p>	<p>Detectar conjuntamente con el personal de mantenimiento, cuáles son las necesidades de esta sección para posteriormente jerarquizar dichas necesidades y elaborar un programa de -- mantenimiento, supervisar al encargo de mantenimiento para que lleve a cabo adecuadamente, el programa establecido y controlar que se cumpla el presupuesto de esta función.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>La planta tiene 9 máquinas, además del equipo auxiliar, con un costo - de reposición de 0.5 millones de pesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto. - Puntualidad del servicio de mantenimiento. - Planeación de mantenimiento preventivo. - Tiempo de máquina pagada por departamento.

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
6.- LABORATORIO DE INVESTIGACION, DESARROLLO Y PRUEBAS.	<p>Supervisar y elaborar planes para la sección cuya función es investigar, desarrollar, probar nuevos productos y mejorar los ya existentes.</p> <p>Entrenar personal correspondiente para que a corto plazo, se haga cargo de esta sección en forma autónoma.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Desarrollo de productos que den ventas por 74.9 millones de pesos anuales en cinco años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de los resultados de las pruebas. - Aceptación de un -- nuevo producto por el mercado. - % de volumen de productos nuevos por ciclo.
7.- RECURSOS HUMANOS	<p>Maximizar el rendimiento del personal del área de producción, buscando que la gente trabaje con satisfacción y que tenga oportunidades continuas de desarrollo.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Tiene bajo su cargo a 2 supervisores y 11 obreros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas directas con el personal. - Grado de efectividad en el desempeño de su equipo de trabajo. • Productividad por unidades/hombre. - Encuestas de actitudes.

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
8.- COSTOS	<p>Mantener en todo momento los costos del departamento a su cargo, dentro del presupuesto asignado. Revisar anualmente dichos costos con objeto de elaborar el presupuesto del año siguiente.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>El departamento de producción tiene asignado costos por \$ millones - de pesos al año.</p>	- Presupuestos.
9.- DESARROLLO INDIVIDUAL	<p>Actualizarse constantemente en las áreas de producción, incluyendo todos los aspectos inherentes a su trabajo, por medio de cursos, viajes, congresos sobre especialidades en equipo eléctrico, etc.</p>	<p>- Grado de efectividad en el desempeño de su puesto.</p> <p>- Evolución dentro de la empresa.</p>

Puesto: Gerente de Ventas

Fecha:

Persona:

Cía.:

Reporta a: Director Administrativo

PROPOSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO: Desarrollar, penetrar y ampliar continuamente los mercados y productos satisfaciendo necesidades de clientes y de la empresa.

338

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
1.- VENTAS	Elaborar programas de ventas y supervisar el adecuado cumplimiento de los mismos por parte de agentes de ventas del departamento para atender eficientemente las ventas directas. Magnitud y responsabilidad. La venta anual de 45 millones de pesos.	- Comparación de lo proyectado contra lo realizado. - % de incremento en ventas. - Penetración de mercado. - % del mercado ocupado por los productos

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
2.- RELACIONES PUBLICAS.	<p>Aprovechando el contacto que se tiene con los clientes, promover la buena imagen de la compañía, procurando incrementar el número de clientes y las ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en el número de clientes. - Satisfacción de los actuales.
3.- NUEVOS PRODUCTOS	<p>La búsqueda de productos que satisfagan necesidades actuales ó nuevas de los clientes.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>73.8 millones de pesos en ventas de productos ensamblados y producidos en México, durante los próximos 5 años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptación de nuevos productos. - Aumento de volumen de ventas por nuevos productos y los ya existentes totalmente ensamblados - en el país.
4.- ATENCION A RECLAMACIONES.	<p>Atender e investigar las reclamaciones de clientes en lo que respecta a faltas reales o supuestas en la calidad de los productos.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Hubo un 15.20 % de reclamaciones y devoluciones en 1978.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de reclamaciones atendidas. - Puntualidad en la atención a reclamaciones.

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
5.- INVESTIGACION DE MERCADOS	Planear la elaboración de estudios - de mercado sobre la penetración, <u>com</u> petencia, precios, etc.	- Utilización práctica para toma de decisiones de los estudios.
6.- PRODUCTOS	<p>Lograr una coordinación completa con los departamentos de Compras y Producción con el fin de establecer la mutua información para que el producto ensamblado ó comprado cumpla con los requisitos de venta.</p> <p>Supervisar que la rotación de inventarios de línea doméstica, los pedidos de resurtido y el control de <u>fal</u>tantes de líneas se manejen conforme lo establecido.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Venta de unidades 1978:</p> <p>1 millón de unidades aproximadamente</p>	<p>- Indice de rotación de inventarios de línea doméstica.</p> <p>- Venta de resurtidos</p> <p>- Indice de faltantes de línea.</p>

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
7.- RECURSOS HUMANOS	<p>Reclutar y entrenar a los vendedores bajo su cargo sobre las técnicas de ventas en los productos de la compañía, buscando un máximo -- rendimiento y satisfacción del individuo.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Tiene bajo su cargo a 11 personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de efectividad en el desempeño del equipo de trabajo. - Comparación de lo proyectado contra lo realizado. - Encuestas de actitudes.
8.- ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	<p>Mantener los inventarios en equilibrio económico.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>El almacén cuenta con 7.5 millones de pesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarios promedio. - Servicio a clientes. - Costo de inventarios y rotación de los mismos.

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
9.- POLITICAS.	Elaborar y mantener las políticas - general de ventas, asegurando el amplio conocimiento de éstas al personal.	- Número de veces que los vendedores se salen de las políticas.
10.- COSTOS.	<p>Mantener en todo momento los costos del departamento a su cargo, dentro del presupuesto asignado. Revisar anualmente dichos costos con objeto de elaborar el presupuesto del año siguiente.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>El departamento de ventas tiene - - asignado costos por 30 millones de pesos.</p>	- Presupuesto.

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
11.- DESARROLLO INDIVIDUAL.	Actualizarse en todo lo que respecta a su trabajo, especialmente en áreas relativas a la empresa y en conocimientos contables.	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de efectividad en el desempeño de su trabajo. - Evolución dentro de la empresa.

Puesto: Contralor.

Fecha:

Persona:

Cía.:

Reporta a: Director Administrativo

PROPOSITOS FUNDAMENTAL DEL PUESTO: Obtener la máxima utilización de los recursos económicos del negocio, a corto y largo plazo con utilidades atractivas para los accionistas.

Buscar siempre el tener una estructura financiera sana.

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
1.- CONTABILIDAD GENERAL Y DE COSTOS.	Establecer, supervisar y perfeccionar sistemáticamente los procedimientos de control interno en Contabilidad General, Costos y Caja de la compañía.	- Entrega puntual de los Estados Financieros. - Grado de actualización en los registros.

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
2.- FISCAL.	<p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>La compañía tiene presupuestado vender 50 millones de pesos para 1979.</p> <p>Cumplir con las disposiciones fiscales que le corresponden a la compañía.</p> <p>Magnitud de responsabilidad.</p> <p>Se pagan aproximadamente 4.5 millones de pesos anuales de impuestos.</p>	<p>- Pago oportuno a proveedores y demás -- compromisos financieros.</p> <p>- Recargos ó multas - por falta de cumplimiento en las obligaciones fiscales.</p>
3.- COMPRAS DE IMPORTACION.	<p>Controlar las compras de importación desde que se expide la orden, hasta que llega a la planta.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Se ha llegado a comprar hasta 25 millones de pesos en material y equipo diverso.</p>	<p>- Puntualidad de entrega del material comprado, mediante el manejo oportuno de la documentación</p>

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
4.- COSTOS	<p>Mantener en todo momento los costos de los departamentos a su cargo, -- dentro del presupuesto asignado.</p> <p>Revisar anualmente dichos costos -- con objeto de elaborar el presupuesto del año siguiente.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Los departamentos de finanzas, personal y costos tienen asignados costos por \$</p>	- Presupuesto.
5.- PERSONAL.	<p>Lograr altos rendimientos y satisfacción de todos los niveles del personal. Desarrollar continuamente los recursos humanos.</p> <p>Magnitud de responsabilidad.</p> <p>60 personas sindicalizadas y 20 empleados de confianza.</p>	<p>- Contrato colectivo.</p> <p>- Rotación de personal</p> <p>- Desarrollo del personal.</p> <p>- Políticas.</p>

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
<p>6.- CREDITO Y COBRANZA</p>	<p>Administración racional de la capacidad en concesión de crédito de la empresa y su recuperación oportuna.</p> <p>Magnitud de responsabilidad.</p> <p>Presupuesto 1979: (30 % de inventarios), presupuestados - para ser otorgados a crédito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperación de Capital. - Pérdidas.
<p>7.- RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Seleccionar y desarrollar los recursos humanos de los departamentos de Contabilidad, Personal, Crédito y Cobranza, buscando su actualización permanente con objeto de obtener un máximo de rendimiento y satisfacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quejas por parte del personal del departamento. - Grado de efectividad en el desempeño de su equipo de trabajo - Encuesta de actividades

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
	<p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Tiene bajo su cargo los departamentos de Contabilidad, Costos y Caja, que constan de 9 personas.</p> <p>Personal que consta de 2 personas y Crédito y Cobranza que tiene 10 personas.</p>	
8.- DESARROLLO INDIVIDUAL	<p>Actualizarse y desarrollarse en aspectos inherentes a su puesto, especialmente en lo que se refiere a finanzas, aspectos fiscales, personal sistemas y control de créditos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de efectividad en el desempeño de su trabajo. - Evolución dentro de la empresa.

9.2.- PERFIL DE PRODUCCION

349

FACTORES	MEDIDA ACTUAL DE RESULTADOS											
	1		2			3			4		5	
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	
1- ESTRUCTURA DEL AREA												
2- SISTEMAS												
3- PLANEACION												
4- MANEJO DE INVENTARIOS Y MATERIAS PRIMAS												
5- CONTROL DE PRODUCCION												
6- EFICIENCIA												
7- CONTROL DE CALIDAD												
8- ADIESTRAMIENTO												
9- MANTENIMIENTO												
10- METODOS												
PRGMEDIO DE EFECTIVIDAD	46 % SUFICIENTE											

DIAGNOSTICO DE PRODUCCION

1.- ESTRUCTURA DEL AREA

La estructura está en una etapa que requiere cambios por la existencia de algunos aspectos que la limitan, entre los que destacan:

La falta de conocimiento de los objetivos a corto y largo plazo.

Documentación de políticas departamentales que delimiten los cursos de acción a seguir y que refuercen la toma de decisiones.

Diversidad de procedimientos para procesos similares, que representan un aumento en el tiempo de operación y una disminución en la eficiencia de ejecución.

Como puntos de apoyo tiene, que cuenta con una adecuada transmisión de órdenes de trabajo y un equilibrio en cuanto al número de gente que labora, de acuerdo a los volúmenes de producción.

Se requiere mejorar la participación de grupo y orientar la actuación del personal. Así como documentar y unificar métodos de trabajo, reforzada con una planificación de crecimiento y desarrollo departamental en función de los objetivos que se fijan.

2.- SISTEMAS

Por el nivel actual de la empresa, el sistema de producción por órdenes es el adecuado, pero es necesario desarrollar funciones de control de producción e Ingeniería Industrial, para programar y controlar el trabajo. De lo contrario se corre el riesgo de que la estabilidad -- actual del sistema se vea modificada por no contarse con mecanismos reguladores que permitan conocer los costos -- del proceso productivo y la orientación en cuanto a capacidad real y nivel de aprovechamiento de los recursos.

Se requiere mejorar los medios con que se maneja el sistema creando cartas maestras y especificaciones de producto que permitan conocer la estructuración en cuanto a ensamblaje y el proceso de operación, en otras palabras comenzar a desarrollar funciones de ingeniería de manufactura.

Los riesgos en cuanto al sistema son claros, la falta de un adecuado control productivo propicia que tampoco exista en cuanto a costos, con lo que continuamente se está incrementando el nivel de los gastos de operación, con la consiguiente reducción de los márgenes de aprovechamiento para la empresa.

3.- PLANEACION

El nivel actual de la planeación en el área productiva -- requiere ser reforzada ya que actualmente constituye una limitante seria, por la falta de integración de sus recursos y su proyección a futuro, dando como resultado -- que no se cubran aspectos como:

Identificación de necesidades de recursos humanos -- actuales y a futuro, detección de la capacidad en -- cuanto a resultados del personal, Pronósticos de -- demanda, Análisis de inventarios, Distribución fun--

cional de la planta, Procedimientos de fabricación, Control de costos, Capacidad instalada, Diseño de nuevos productos y Tecnología actual.

Se requiere puntualizar en el personal cual es el camino que guía las acciones de la empresa y que repercusión tiene en los recursos con que cuenta.

4.- MANEJO DE INVENTARIOS Y MATERIAS PRIMAS

Constituye una función que por la importancia que tiene para la empresa, debe modificarse el nivel actual de resultados fortaleciendo su control, pues la carencia de una planeación de compras complementando con lo variable de las ventas, permite justificar diferencias en el registro y falta de análisis sobre la rotación de inventarios.

Se encuentra excedido el nivel de inventario actual, -- siendo necesario disminuir su volumen en proporción a -- las necesidades reales de producción, de lo contrario se tiene dinero ocioso en los almacenes.

Hay que mejorar la distribución actual de los inventarios, evitando la existencia de materiales de la misma clasificación en diferentes áreas, porque dificulta su control.

Lo anteriormente citado complementado con la falta de -- control de costos sobre materias primas, un sistema de -- máximos y mínimos que fije puntos de reorden y el reabastecimiento por importación tiene repercusiones económicas que requieren de más atención de la que actualmente se le brinda.

5.- CONTROL DE PRODUCCION

El sistema de fabricación continuo que se usa, se encuentra funcionando óptimamente, de tal forma que permite tener un buen control de la producción.

La programación por otra parte es la antitesis del sistema ya que se carece de ella. Creándose "cuellos de botella", por no tener fundamentada la producción sobre tiempos reales.

Falta conocimiento sobre el nivel de resultados de los -- controles para el sistema productivo, por carecerse de estudios para este fin.

Según estimaciones de índice de productividad (resultante entre el total de recursos suministrados y los resultados obtenidos), es de un 30 % con un índice de variación del 50 %, sin que se tenga determinado el potencial con respecto a recursos humanos y materiales.

Hace falta reforzar esta función con el uso de algunas -- técnicas simples de programación y el conocimiento previo de los planes que se pretenden desarrollar, con una anticipación mínima de una semana.

6.- EFICIENCIA

Este factor que tiene como finalidad mostrar, la posición de la empresa en relación a resultados, se encuentra en un nivel bajo por no contarse con ningún tipo de sistema para su medición. Sólo el dato del número de artículos entregados por cada trabajador, pero sin tener determinado cuál es el óptimo. Ni estudios que especifiquen los tiempos probables de ensamblaje, por lo que la producción varía según necesidades del personal que recibe un incentivo extra por el número de artículos terminados.

Esto tiene como repercusión que el análisis comparativo de incremento anual de producción carezca de objetividad para evaluar el desarrollo, ya que los resultados sólo tienen visión parcial en relación a datos históricos y no hacia metas reales. Prueba de ello es el hecho de no contar con un análisis que muestre el punto de equilibrio de la empresa.

Es necesario como ya se mencionó, desarrollar funciones de Ingeniería Industrial que permitan medir los niveles de eficiencia de los recursos.

7.- CONTROL DE CALIDAD

Este renglón es el que favorece los resultados del departamento, primero porque los artículos y materias primas usadas son de óptima calidad y segundo porque el proceso y terminado de los productos es de primera.

Debido al control por observación y muestra selectiva -- que se tiene respaldado por la supervisión del gerente y sus auxiliares que minimizan las deficiencias en los productos.

Por lo que los alcances que se obtienen van compensados con el costo actual de la función, debiendo tenerse cuidado que el costo por la calidad de los productos, no -- deje fuera de competencia los precios de los mismos en -- mercado.

8.- ADIESTRAMIENTO

El nivel de adiestramiento no es el adecuado a las necesidades de la empresa, por lo que el departamento carece de personal con preparación y sistematización para el --

desarrollo de sus actividades, ésto se incrementa por la falta de mandos medios, ya que la dirección del área se encuentra centralizada en una sola persona, no permitiendo a ésta dedicarse más tiempo a la planeación y formas de control de todo el departamento, con lo cual se am- - pliaría la posibilidad de delegar funciones, que es otro punto que se requiere fortalecer a nivel general en la empresa.

Se requiere dotar al departamento con medios de adiestramiento y fundamentar los propósitos que éste persigue. - Estructurando un programa de desarrollo del personal a. - corto y largo plazo según detección de necesidades que - se obtengan.

9.- MANTENIMIENTO

El mantenimiento que se tiene en la planta (preventivo y correctivo), es el ideal dada la naturaleza de la empresa. No representando una compleja actividad, según los volúmenes de producción, las instalaciones actuales y la existencia de maquinaria; No obstante requiere de una - depuración que eficiente y analice los cinco factores fundamentales dentro del mantenimiento y que no siempre se les da la importancia debida:

Las personas, las normas, el equipo, las costumbres y - la valorización de los rendimientos, ya que esto limita el nivel de resultados.

10.- METODOS

Es necesario desarrollar metodología y sistematización - del área, puesto que existe desconocimiento sobre los diferentes tipos de proceso de producción. Complementado con la falta de controles adecuados que permitan medir - en forma objetiva los resultados que se obtengan en el - área.

El nivel de resultados en cuanto a métodos se detecta a través de el desconocimiento de las diferentes técnicas en el mercado, teniendose poca información para evaluar el nivel de desarrollo que se adquiera. Por lo que la retroalimentación al sistema no es suficiente para agilizar la toma decisiones.

9.3.- PERFIL DE MERCADOTECNIA

357

FACTORES	MEDIDA ACTUAL DE RESULTADOS				
	1	2	3	4	5
	1 10 15	25 30 35	40 50 55	60 70 75	80 90 95
1- ESTRUCTURA DEL AREA					
2- PLANEACION DE VENTAS					
3- INVESTIGACION DE MERCADOS					
4- CONOCIMIENTO DEL MERCADO					
5- ORGANIZACION DE VENTAS					
6- DISTRIBUCION					
7- SERVICIOS A CLIENTES					
8- PROMOCION Y PUBLICIDAD					
9- RELACIONES PUBLICAS					
10-					
PROMEDIO DE EFECTIVIDAD	25.20 % (DEFICIENTE)				

DIAGNOSTICO DE MERCADOTECNIA

1.- ESTRUCTURA DEL AREA.

El tipo de organización resulta poco funcional debido a que la comunicación directa que debe de existir entre vendedores y el gerente de ventas se encuentra interferida por su jefe de promoción, actividad que debe ser desarrollada por la jefatura de ventas (ver el diagnóstico de la estructura de organización), dentro de sus funciones de relaciones públicas.

2.- PLANEACION DE VENTAS.

No existe un programa definido de ventas, implementándose, de ser necesario en forma empírica.

Los presupuestos para ventas al no existir programas, se encuentran fuera de las necesidades del área.

Cabe hacer la observación de que el área de ventas no cuenta con un apoyo por parte del almacén, debido a que en este último no se encuentran las existencias suficientes para surtir pedidos.

3.- INVESTIGACION DE MERCADOS.

Las investigaciones realizadas resultan meramente empíricas, pues se obtienen a través del contralor y director general, mediante la observación directa de resultados de otras compañías y la demanda del mercado particular de la empresa, sería conveniente auxiliarse y actualizarse por medio de una agencia de investigación de mercados.

4.- CONOCIMIENTO DEL MERCADO.

Se desconoce la posición real de la empresa dentro del mercado de aparatos y artículos eléctricos; no tomándose hasta el momento medidas eficientes para corregirlo.

5.- ORGANIZACION - VENTA.

El no dar a conocer adecuadamente las funciones y responsabilidades de los agentes de ventas dificulta el establecimiento de controles y la medición de resultados.

Los gastos de representación deberán ser autorizados y controlados por el titular de ventas, pues actualmente son manejados por el de promoción (puesto que deberá eliminarse).

6.- DISTRIBUCION.

La entrega de materiales y aparatos solicitados por empresas importantes, se atienden de inmediato, atendiendo posteriormente a los de menor importancia, provocando -- descontentos entre sus clientes.

Deberán fijarse políticas de distribución y documentarse pues las existentes, prevalecen determinadas informalmente.

7.- SERVICIO A CLIENTES.

Dentro de la sección de ventas domésticas se proporcionan ciertos servicios particulares a clientes potenciales, utilizándolos como "gancho", para procurar la ayuda a la venta de artículos eléctricos.

El servicio que se proporciona de mantenimiento y asesoría sólo se efectúa a solicitud del cliente.

Deberán establecerse normas y políticas de servicio lo - que puede contribuir a una buena imagen de la empresa y posible captación de clientes nuevos.

8.- PROMOCION Y PUBLICIDAD.

Existe la falta de un presupuesto y políticas sobre este punto, pues sólo se efectúan publicaciones en revistas - de especialidades eléctricas en forma esporádica, sería conveniente realizar una promoción programada y adecuada.

9.- RELACIONES PUBLICAS.

La atención a clientes que se consideran como potencia-- les y a los posibles prospectos para un contrato de ins- talaciones especiales, se efectúa por medio de comidas y cenas.

No existe un presupuesto para gastos de representación - eficiente, pues sólo se calculan por la experiencia, exis- tiendo fuertes fugas por este concepto, además de que no se realizan por las personas indicadas.

9.4.- PERFIL DE ABASTECIMIENTOS

361

FACTORES	MEDIDA ACTUAL DE RESULTADOS														
	1			2			3			4		5			
	9	10	15	25	30	35	45	50	55	65	70	75	85	90	95
1- ESTRUCTURA DEL AREA															
2- NECESIDADES															
3- ADQUISICIONES															
4- RELACIONES															
5- PROVEEDORES															
6- COSTO - BENEFICIO															
7- PROCEDIMIENTO															
8- COSTO - PRESUPUESTO															
9-															
10-															
PROMEDIO DE EFECTIVIDAD											32.99 % (DEFICIENTE)				

DIAGNOSTICO DE ABASTECIMIENTO

1.- ESTRUCTURA DEL AREA.

Al no tener adecuadamente definidos los objetivos y políticas no se tienen procedimientos convenientes.

Se deberá formalizar y documentar los objetivos y políticas lo cual contribuirá a una mejor comunicación e identificación de objetivos.

Resulta conveniente contar con una nomenclatura adecuada para el área, que no delimite sus funciones a "órdenes y tráfico".

Sino que contemple toda la función de "compras", como se menciona en el diagnóstico de organización.

El tramo de control de jefe de almacén es muy amplio -- por lo que las funciones deberán redistribuirse entre el área de órdenes y tráfico y el de almacén.

(Ver organigrama estructural propuesto en el diagnóstico de organización).

2.- NECESIDADES.

Se observa que no existe un control de las compras por departamento, así como la determinación de necesidades de cada área, no están adecuadamente proporcionadas.

El establecer un eficiente presupuesto de compras en base a la experiencia de años anteriores y el establecimiento de controles de compras colaborarán a disminuir los gastos y los costos de las adquisiciones.

3.- ADQUISICIONES.

Se desconocen los índices de adquisiciones reales de cada producto, debido a la falta de establecimiento de máximos y mínimos para el almacén. Lo que está causando retrasos en la entrega de pedidos, habrá que controlar las existencias y documentar las condiciones para la adquisición de materiales.

4.- RELACIONES.

Se cuenta con número reducido de cotizaciones de proveedores (5) por lo que es necesario ampliar su número para no depender exclusivamente de un proveedor y tener opción a obtener un mejor precio de los materiales a adquirir.

5.- PROVEEDORES.

Por existir un bajo número de proveedores la selección de los mismos puede resultar de mayor costo y mayor dependencia de ellos.

6.- COSTO - BENEFICIO.

La rotación de los inventarios es deficiente pues existen artículos obsoletos en almacén, también debido a la falta del establecimiento de máximos y mínimos para agilizar su movimiento.

7.- PROCEDIMIENTOS.

Las compras son realizadas con la autorización en "ocasiones" del contralor, se deben establecer políticas para su autorización, así como un procedimiento adecuado.

8.- COSTO - PRESUPUESTO.

Deberán preverse las adquisiciones para el futuro y para ello deberán contarse con proyecciones y presupuestos con el objeto de establecer necesidades posteriores.

9.5.- PERFIL DE CREDITO Y COBRANZA

FACTORES	MEDIDA ACTUAL DE RESULTADOS														
	1			2			3			4			5		
	1	10	15	25	30	35	45	50	55	65	70	75	85	90	95
1- ESTRUCTURA DEL AREA															
2- SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZA															
3- CONTROL DE CREDITO Y COBRANZA															
4- ANALISIS DE CREDITO															
5- ANALISIS DE CARTERA															
6- ANALISIS DE COBRANZA															
7-															
8-															
9-															
10-															
PROMEDIO DE EFECTIVIDAD	15.94 % (NEGLIGENTE)														

365

DIAGNOSTICO DE CREDITO Y COBRANZA

1.- ESTRUCTURA DEL AREA.

No existen objetivos departamentales que guien la acción del área por lo que cada uno de los jefes, tiene su propia percepción de lo que la empresa espera de sus departamentos. Limitando los resultados ya que no se están escausando esfuerzos correctamente.

Las funciones formanlmente se encuentran distribuidas de un modo equilibrado; no siendo real, porque funcionalmente el departamento de cartera y cobranza se limitan y encasillan sus esfuerzos.

De nada sirve la información que maneja cartera, si no se usa y cobranza cree vivir situaciones óptimas por la falta de información que maneja cartera.

Actualmente ninguno de los departamentos que forman el área ven más allá de los límites de su departamento y de las funciones operativas que desarrollan, por lo que tienen una percepción de problemas interdepartamental - vaga y una falta de apreciación tangible de la magnitud de su responsabilidad.

2.- SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZAS.

El sistema que maneja actualmente el área no corresponde a las necesidades, ni a la importancia que para la empresa tiene.

Si analizamos el proceso de la empresa, veremos (sin querer redescubrir la empresa) que el área de ventas es la columna vertebral de la misma y las ventas a crédito representan el mayor porcentaje del total de ventas, por -

lo que el área de crédito y cobranza resulta "piedra angular" en su estructura.

Lo anterior lo ven los jefes del área, pero no hay una - comprensión total en cuanto a sus alcances. Por no tener, ni haber buscado el apoyo de Contraloría, para hacer valer sus decisiones.

Dando lugar a que ventas y contabilidad se salten el - área y entre ellos traten de ajustar sus diferencias.

Existe duplicidad funcional entre cartera y cobranza, -- así como incumplimiento de funciones por los departamentos de crédito y cobranza.

El proceso del área es muy variable, sólo los registros mantienen su continuidad, no así las funciones que permanentemente ven alterada su secuencia, según necesidades de tiempo cargas de trabajo y presiones de otros jefes.

Se considera necesario a corto plazo, redefinir todo el sistema, desde estructura hasta procedimiento, así como involucrar más a los jefes en los problemas del área y - no sólo de su departamento.

3.- CONTROL DE CREDITO Y COBRANZA.

Los controles que manejan los tres departamentos son de registro y en general para uso personal del departamento, con un aprovechamiento limitado porque salvo cartera los departamentos de crédito y cobranza sólo archivan.

Cada departamento trabaja en forma aislada y cuando se - tiene un problema ó necesidad de información, ésta se encuentra mal clasificada que es difícil encontrarla y mucho más entenderla.

Por lo que muchas veces contabilidad tiene que cuadrar cifras con información de ventas, que por adolecer de - problemas similares a los de crédito dificulta y hace - más pesadas las labores de registro.

Se maneja una filosofía negativa en cuanto a delimitación departamental, porque el hecho de tener clasificadas sus funciones por departamento no limita bajo la estructura departamental la responsabilidad, que como miembros de una área tienen todos los jefes.

4.- ANALISIS DEL CREDITO.

Se carece actualmente de lineamientos que orienten y de limiten la forma de administración del crédito, esto hace que los criterios y su manejo varíen de cliente a -- cliente.

Los márgenes de utilidad actual son atractivos para la empresa, pero no se tiene ningún control sobre los costos por manejo de cuenta, que están reduciendo el margen de utilidad estimada.

No existe un equilibrio adecuado entre las ventas a crédito y las utilidades, congruente con el porcentaje que tiene estimado la empresa de utilidad por producto.

Las ventas a crédito representan actualmente el medio - de venta fundamental, pero el otorgamiento de los créditos está siendo encaminado más a la obtención de clientes que al control del capital.

5.- ANALISIS DE CARTERA.

La filosofía para el manejo de registros en cartera está creada y manejada por el actual jefe del departamento, esto al parecer no representaría ningún problema, si no es por el hecho de que su manejo es tan complejo y tan

variable que hace difícil que fuera de él alguna otra persona lo maneje. Por lo que si el responsable se equivoca ó abandona la empresa, es imposible detectar el error ó conocer los saldos del cliente.

Por la posición de este puesto dentro del proceso de crédito y cobranzas, debe de ser fuente generadora de información para chequeo de contabilidad, facturación, ventas, etc., no obstante esta función no se cumple ya que el carácter introvertido del responsable de su manejo y lo complicado del registro, generan la desconfianza de los que debieran ser los usuarios de la información.

6.- ANALISIS DE COBRANZA.

La cobranza es la función más desprotegida actualmente del área, no existen bases que orienten, delimiten y controlen la acción de cobro.

Se carece de recursos humanos experimentados y controlados para cumplir con la función.

Este departamento es casi autónomo dentro de la empresa. Se tiene gran cantidad de cuentas vencidas y otras tantas en jurídico desde hace un año, de las cuales no se ha logrado cobrar nada.

No obstante lo anterior se han vuelto a otorgar créditos a clientes con saldos vencidos, y lo más importante los saldos de estas cuentas no se encuentran reflejados en documentos contables.

R E C O M E N D A C I O N E S

(CORTO PLAZO)

- 1.- Elaborar un diagnóstico integral del área que permita conocer la situación real de las diferencias entre los estados financieros y los controles de parta mentales, actitud de colaboradores, los recursos humanos, materiales y técnicos con que se cuenta y los lineamientos de actuación informales que orientan su funcionamiento.
- 2.- Definir objetivos concretos entre la dirección y los responsables del área, así como la especificación de funciones en descripciones de puesto.
- 3.- Redefinir el área de crédito y cobranza desde estruc tura hasta funciones, evaluando la actual e involucrando a los jefes en su diseño.
- 4.- Capacitar al personal para dotarlo de conocimientos técnicos que les permita conocer sus resultados.
- 5.- Evaluar los recursos humanos actuales del área para fortalecerlos en sus puestos ó tomar la decisión de cambiarlos.

(LARGO PLAZO)

- 1.- Rediseñar el sistema de administración de crédito y cobranza con base a lo establecido y los resultados que se obtengan a corto plazo.

9.6.- PERFIL DE FINANZAS

FACTORES	MEDIDA ACTUAL DE RESULTADOS												
	1			2			3			4		5	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1- PLANEACION FINANCIERA													
2- CONTROL FINANCIERO													
3- CONTROL DE INVENTARIOS													
4- ESTRUCTURA DEL AREA													
5- SISTEMAS DE REGISTRO													
6- AUDITORIAS													
7- ESTADOS FINANCIEROS													
8- INTERPRETACION Y ANALISIS													
9-													
10-													
PROMEDIO DE EFECTIVIDAD											41.12 % (SUFICIENTE)		

371

1.- PLANEACION FINANCIERA.

La falta de un programa financiero, cuya esencia es su anticipación a las operaciones que se pretenden llevar a cabo para la obtención de resultados razonablemente correctos, dependiendo de información estadística y datos históricos, procura un incorrecto desarrollo de las actividades de la empresa, debido a la situación de desequilibrio que guardan éstas para con toda la organización.

Por otra parte al no existir un programa de inversiones tiene como consecuencia la desviación de los recursos económicos hacia otros aspectos que pueden carecer de importancia y ser calificados como "gastos superfluos".

Así mismo la falta de presupuestos acordes a la actividad de la empresa, es base para no utilizar correctamente los sistemas de financiamiento existentes en el mercado.

Como consecuencia de lo anterior, se presenta una deficiencia en el flujo de efectivos para hacer frente a obligaciones de inmediata realización.

2.- CONTROL FINANCIERO.

La falta de un sistema de control financiero sobre los costos, que permiten obtener información precisa y adecuada para determinar la compatibilidad de precios en el mercado y consecuentemente proporcionar a la venta, un artículo de bajo ó alto precio que siendo esta última causa - razón para su desplazamiento del mercado de consumo.

Así mismo esta falta de control de costos se refleja en la evaluación de inventarios físicos, que puede producir en caso de bajos costos una pérdida inexistente ó una mayor de la real y en caso de altos costos pueda ocultar una pérdida real ó utilidad mayor.

Por lo tanto ante la falta de información sobre el cual se pueda apreciar si los planes y objetivos se cumplen en base a los resultados obtenidos conduce a la determinación de la necesidad de establecer sistemas de control financiero, así mismo para tomar las medidas necesarias para corregir las deficiencias existentes, logrado con ello una compaginación estrecha y coordinada de todas las secciones obligando a que las actividades se desarrollen en forma integral.

3.- CONTROL DE INVENTARIOS.

Las estadísticas que son ocupadas por la empresa, al reflejar datos sobre los montos de ventas efectuadas, no permite una clara visualización sobre la tendencia de aceptación en el mercado de ciertos productos, pues los precios de venta tienden a incrementarse, por lo cual se hace necesario conocer los movimientos en cuanto a cantidad de producto físico que se maneja, para la toma de decisiones más acorde a las necesidades.

Al evaluar los inventarios físicos se refleja la misma falta de control de los costos citados en el sub-factor anterior, lo que produce en el caso de altos costos (situación actual), un ocultamiento de pérdida real ó utilidad mayor.

Los inventarios deberán manejarse centrados en base a las ventas y en la reducción de la inversión en inventarios y/o darles una rotación adecuada.

Debido a la relación tan directa que tiene este factor - con las compras, ventas y márgenes de utilidad sobre la inversión, se recomienda atacar esta desviación en forma inmediata.

4.- ESTRUCTURA DEL AREA.

La falta de objetivos y políticas específicas del área, no permiten determinar los alcances que han de procurarse mediante la implementación de procedimientos que permitan llevar a cabo en forma adecuada las actividades inherentes al área.

Por otra parte la falta de comunicación tiene como consecuencia la existencia de los llamados "cuellos de botella" que imposibilitan el desarrollo de las actividades.

Como consecuencia de los párrafos anteriores la fijación de objetivos por parte del personal presenta diversidad la falta de desarrollo del área y de la misma organización.

Por lo tanto se plantea la necesidad de establecer en forma clara y precisa los objetivos, políticas y procedimientos del área, para lograr con ello el adecuado desarrollo de las actividades y así mismo evitar las desviaciones en cuanto a los objetivos del personal.

NOTA:

La estructura de organización propuesta, se presenta en - el análisis del factor "Estructura de Organización".

5.- SISTEMAS DE REGISTRO.

Con los resultados obtenidos del sistema de contabilidad establece la existencia de "cuellos de botella", que imposibilitan la toma de decisiones debido a la falta de oportunidad en su presentación de esta información a la dirección de la empresa.

Al efectuarse la elaboración de los registros contables en pólizas, para que éstas a su vez sean remitidas a otra compañía para procesarse en una máquina computadora y ésta arroje listados en los cuales se presentan saldos por cuenta y balanzas de comprobación, que posteriormente deberán ser corroboradas por el personal de la misma empresa efectuando los análisis por cuenta en caso de variación en los resultados ó por necesidades de información. Debido a lo anterior se presenta una duplicación de actividades, además de procurarse un mayor tiempo de presentación en la información requerida.

Por lo tanto se considera que el sistema de registro deberá efectuarse en "máquinas de contabilidad", en la misma compañía, lo cual contribuirá a la producción de costos de operación y en tiempos de presentación de la información.

6.- AUDITORIAS.

Las auditorias contables llevadas a cabo en la empresa, en forma interna, sólo tienen por objeto verificar la aplicación correcta de los registros en su cuenta correcta.

Por otra parte las auditorias externas elaboradas en forma anual, pretenden con ello la corroboración de los registros efectuados, durante el ejercicio fiscal.

Tanto las auditorias internas como las externas, al remitir su análisis a los registros efectuados, no proveen - aportaciones para la corrección de errores ó enmendar -- desviaciones ocurrientes sobre los sistemas y normas que rigen las actividades de la función contable, que a su vez han de servir a la dirección de la empresa en la toma de decisiones.

7.- ESTADOS FINANCIEROS.

La falta de oportunidad en la presentación de los estados financieros a la dirección de la empresa, como consecuencia de un largo y difícil proceso de elaboración señalado en el factor "sistemas de registro", presenta consecuentemente la falta de confiabilidad respecto a las desviaciones existentes entre la fecha de elaboración y la de presentación, la cual puede tener variaciones entre dos y tres meses.

Debido a lo anterior, la falta de información en forma oportuna no permite la clara visualización de los caminos alternativos existentes, concurriendo a desviaciones que lleven a la empresa a tomar direcciones opuestas a las que previamente fueron establecidas.

3.- INDICE DE SOLVENCIA

	1977		1978
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>	<u>17,803,400</u>	= 1.816	<u>19,055,659</u> = 1.745
<u>PASIVO CIRCULANTE</u>	<u>9,800,344</u>		<u>10,919,464</u>

OBSERVACIONES.

El Activo Circulante de la compañía garantiza las obligaciones del Pasivo Circulante, ya que éste podrá finiquitar la contingencia de su pronto pago.

4.- ESTABILIDAD FINANCIERA

	1977		1978
<u>PASIVO TOTAL</u>	<u>12,317,555</u>	= 1.456	<u>13,454,014</u> = 1.458
<u>CAPITAL CONTABLE</u>	<u>8,460,394</u>		<u>9,224,632</u>
<u>PASIVO CIRCULANTE</u>	<u>9,800,344</u>	= 1.158	<u>10,919,464</u> = 1.183
<u>CAPITAL CONTABLE</u>	<u>8,460,394</u>		<u>9,224,632</u>
<u>PASIVO FIJO</u>	<u>2,517,210</u>	= 0.297	<u>2,534,550</u> = 0.274
<u>CAPITAL CONTABLE</u>	<u>8,460,394</u>		<u>9,224,632</u>

OBSERVACIONES.

Los datos arrojados por las razones anteriores, muestran que los acreedores de la empresa, comienzan a tomar parte de la compañía, debido a los créditos otorgados por ellos y que al no cubrirlos adecuadamente puede propiciar grandes trastornos para la economía de la compañía.

5.- INVERSION DE CAPITAL

	1977		1978
<u>ACTIVO FIJO</u>	= 1,283,442	= 0.151	<u>2,262,841</u> = 0.245
CAPITAL CONTABLE	8,460,394		9,224,632

OBSERVACIONES.

Los datos arrojados por la razón anterior, muestra un bajo grado de inversión del Capital Contable, sobre los Activos Fijos de la compañía.

6.- VALOR CONTABLE DEL CAPITAL

	1977		1978
<u>CAPITAL CONTABLE</u>	= 8,460,394	= 3,384	<u>9,224,632</u> = 3.689
CAPITAL SOCIAL	2,500,000		2,500,000

OBSERVACIONES.

Las cantidades representadas en esta razón muestran la existencia de grandes capitales ajenos a la compañía, ocasionando con ello una peligrosa penetración de los acreedores en la empresa.

7.- ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

	1977		1978				
<u>VENTAS NETAS</u>	=	<u>29,480,314</u>	=	2.850	<u>45,690,021</u>	=	2.770
CTAS. POR COBRAR		10,343,969			16,494,500		

OBSERVACIONES.

La rotación de las cuentas por cobrar, muestran un -- grado que puede considerarse como inadecuado, por esa baja rotación, considerando que los créditos otorgados por la empresa son a 30 y 60 días.

8.- ROTACION DE INVENTARIOS

	1977		1978				
<u>COSTO DE VENTAS</u>	=	<u>20,653,110</u>	=	2.094	<u>35,759,508</u>	=	3.910
PROM. INVENTARIO		98,600,000			9,145,000		

OBSERVACIONES.

La rotación de inventarios puede ser considerada como correcta, pues está incurriendo en un alto grado de - rotación como lo muestran los resultados obtenidos en los años de 1977 y 1978 con una rotación de inventa-- rios de 2 y 4 veces respectivamente.

9.- CONVERTIBILIDAD DE CUENTAS POR COBRAR

	1977	1978
<u>360</u>	<u>360</u>	<u>360</u>
ROT.CTAS. POR COBRAR	2.850	2.770
	= 126.31	= 129.96

OBSERVACIONES.

Con objeto de corroborar la observación efectuada sobre la baja rotación de cuentas por cobrar expresada en el punto 7, en este punto se muestra que la cartera se recupera cada 126.31 días en 1977 y 129.96 días en el - - ejercicio de 1978.

10.- CONVERTIBILIDAD DE INVENTARIOS

	1977	1978
<u>360</u>	<u>360</u>	<u>360</u>
ROT. INVENTARIOS	2.094	3.910
	= 171.92	= 92.07

OBSERVACIONES.

De igual forma que el punto anterior con objeto de corroborar la buena rotación de Inventarios expresada en el punto 8, se muestra que la rotación de inventarios se efectuó de 171.92 días en 1977 a 92.07 días para -- 1978.

11.- ESTUDIO DE LAS VENTAS

	1977	1978
<u>VENTAS NETAS</u>	= 29,480,314 = 3.484	<u>45,690,021</u> = 4.953
CAPITAL CONTABLE	8,460,394	9,224,632
<u>VENTAS NETAS</u>	= 29,480,314 = 1.418	<u>45,690,021</u> = 2.014
CAP. DE TRABAJO	20,777,949	22,678,546
(PASIVO TOTAL + CAPITAL CONTABLE)		
<u>VENTAS NETAS</u>	= 29,480,314 = 22,969	<u>45,690,021</u> = 20.191
ACTIVO FIJO	1,383,442	2,262,841

OBSERVACIONES.

Los datos arrojados por las razones anteriores muestran que las ventas efectuadas sobre las inversiones efectuadas en la empresa y considerando el tipo de artículos que son manejados, pueden considerarse como adecuadas.

12.- ESTUDIO DE LA UTILIDAD NETA

1977

1978

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{373,337}{8,460,394} = 0.044 \quad \frac{883,592}{9,224,632} = 0.095$$

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAP. DE TRABAJO}} = \frac{373,337}{20,777,949} = 0.017 \quad \frac{883,592}{22,778,646} = 0.038$$

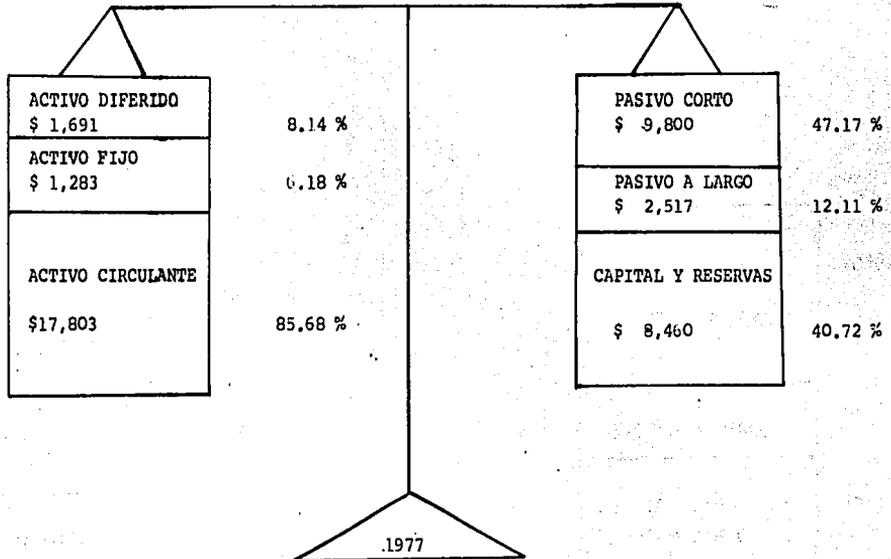
$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{373,337}{29,480,314} = 0.012 \quad \frac{883,592}{45,690,021} = 0.019$$

OBSERVACIONES.

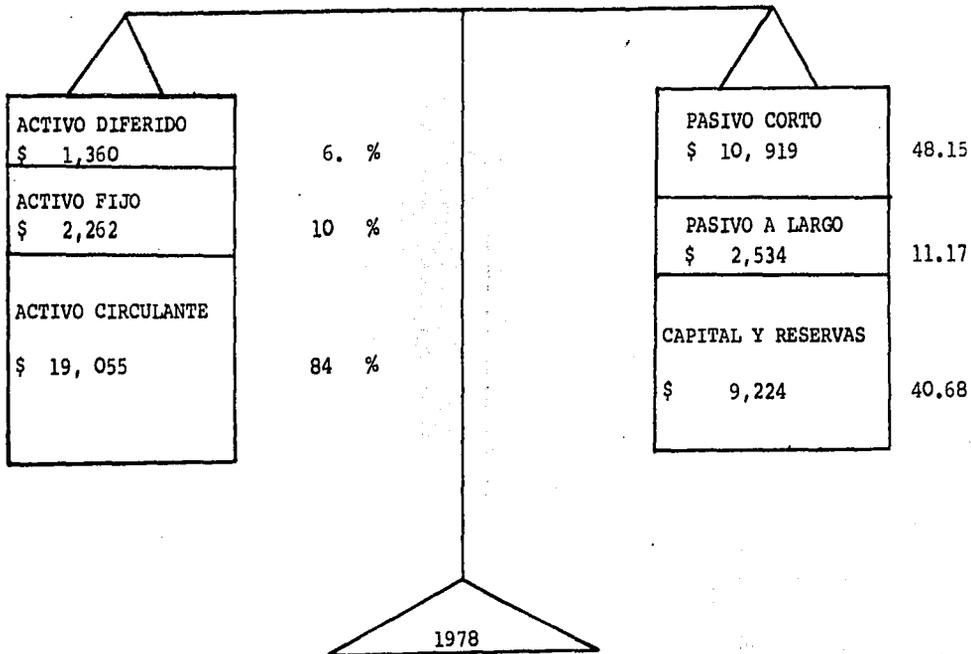
En contraposición del punto anterior, los márgenes de utilidad presentados sobre las inversiones son mínimas, debido a los altos costos con los cuales se trabaja.

ESTRUCTURA FINANCIERA

(000)



(000)



ESTADO DE RESULTADOS

(000)

	1977	1978
VENTAS NETAS	29,480	45,690
COSTO DE VENTAS	<u>20,653</u>	<u>35,760</u>
UTILIDAD BRUTA	8,827	9,930
GASTOS DE VENTA	4,705	5,390
GASTOS DE ADMINISTRACION	4,354	4,945
UTILIDAD DE VENTAS	<u>(18)</u> 9,041	<u>11</u> 10,346
PERDIDA DE OPERACION	214	416
PRODUCTOS FINANCIEROS	578	1,239
OTROS INGRESOS	<u>9</u> 587	
UTILIDAD NETA A.I. Y R.UT.	<u>373</u>	<u>883</u>

9.7.- PERFIL DE RECURSOS HUMANOS

387

FACTORES	MEDIDA ACTUAL DE RESULTADOS				
	1	2	3	4	5
	5 10 15	20 25 30	35 40 45	50 55 60	65 70 75
1- ESTRUCTURA DEL AREA					
2- INDICE DE PRODUCTIVIDAD R.H.					
3- ACTITUD DE LOS RECURSOS HUMANOS					
4- RELACIONES LABORALES					
5- SUELDOS Y SALARIOS					
6- ORIENTACION Y DIRECCION					
7- CALIFICACION DE MERITOS					
8- RECLUTAMIENTO Y SELECCION					
9- CAPACITACION					
10- ROTACION DE PERSONAL					
PROMEDIO DE EFECTIVIDAD	31.61 % (DEFICIENTE)				

DIAGNOSTICO DE RECURSOS HUMANOS

1.- ESTRUCTURA DEL AREA.

No existen objetivos en el departamento que puedan ser - transmitidos al personal y que permitan dar a conocer la filosofía de la empresa. Esto limita la motivación y el entusiasmo desde los propios componentes del departamen- to.

Los controles que existen actualmente son funcionales y no se recomienda sean cambiados.

Las políticas bastante rígidas son el producto de la eta pa que se vive; se recomienda en este aspecto que una vez que se hayan redefinido los objetivos, con la nueva filo- sofía se les dé un enfoque más humano.

El reglamento con que cuentan no muestra diferencias con sus políticas, se recomienda que se opte por un manual de políticas con un sentido de orientación y delimitación de responsabilidades más que un instrumento de aplicación rí- gida como es el reglamento.

2.- INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.

En términos generales se puede considerar que la produc- tividad actual cumple dentro del parámetro de regularidad pero no es la óptima ya que el grado de satisfacción del personal es bastante bajo, por no lograr el trabajo y sa- tisfacer sus necesidades. Por otro lado existen elemen- tos en la empresa que tienden a buscar la disgregación y la apatía de los grupos de trabajo y aún cuando no han -- existido casos de franca rebeldía se recomienda mejorar - las condiciones físicas y económicas que se ofrecen.

Es necesario que aquellas personas que tengan potencial para otro puesto, empiecen a ser promovidas ya que la forma rutinaria de los puestos el promedio de antigüedad de los empleados y el anacronismo de algunas gentes hacen necesario inyectar de "sangre nueva" a la empresa para con ésto acelerar los procesos productivos de la misma.

3.- ACTITUD DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Se detectó en el personal una falta de motivación hacia logros concretos, una apatía y desinterés hacia posibles cambios que redunden en mejores oportunidades; en general los mandos medios y superiores se encuentran conformes con su situación aún cuando no satisfechos, pero por su antigüedad en la empresa, se dedican a continuar desarrollando el trabajo en forma rutinaria.

El medio ambiente de trabajo es estable, pero ésto no durará mucho tiempo ya que el personal operativo manifiesta que su permanencia en la empresa es producto de la necesidad.

Con lo anterior se demuestra que se encuentran integrados a su trabajo ya que éste no logra satisfacer sus necesidades fundamentales (es necesario tener cuidado en este punto, porque quizá la empresa por cuidar los centavos, pueda perder más pesos en un momento dado).

La comunicación que se desarrolla con más rapidez es la informal fomentada por el rumor, ésto hasta cierto punto puede ser normal dado el tamaño de la empresa, pero puede causar trastorno porque el cuerpo ejecutivo de la misma no dialoga con su personal, por lo cual no conoce las inquietudes de sus subordinados impidiendo tener un encausamiento positivo de su actitud.

El personal se queja que en el tiempo que llevan trabajando nunca a recibido un reconocimiento importante por

parte de la empresa, esto se refleja claramente en el - bajo grado de motivación que muestra el personal.

El estilo de dirección actual del cuerpo ejecutivo no - es el adecuado para fomentar el criterio y la inventiva de los Recursos Humanos con lo cual la empresa se ve li- mitada a desarrollar los planes y perspectivas de unas cinco gentes, desperdiciando el potencial mental de - - gran parte de su personal.

Creemos necesario se formalicen juntas departamentales en donde se den a conocer al personal, los planes del - departamento, sus necesidades, así como los logros que son alcanzados.

Por otro lado es necesario delegar más el trabajo y evi- tar ser tan estructurados en los sistemas administrati- vos, recordando que cualquier sistema desde el momento de su creación tiende a ser retroalimentado.

Se sugiere que el cuerpo ejecutivo brinde un trato más amable a su personal, que los puede llevar a obtener su confianza.

Es urgente fomentar la integración del personal que a - pesar del tiempo que tienen en la empresa no lo han lo- grado. Ciertamente que es difícil, pero bien puede empe- zarse creando una mutualidad ó círculo de amigos dentro de la empresa que detecte intereses comunes del perso- nal para su fomento, contando con la ayuda y respaldo - de la compañía.

El equipo actual de foot-ball no es suficiente ya que - veinte gentes no forman el total de la empresa.

4.- RELACIONES LABORALES.

Independientemente de las limitaciones encontradas podemos decir que las relaciones obrero-patronales son buenas. De mutuo respeto por ambas partes, aunque no de participación para encausar esfuerzos.

Imagen de esto es la falta de cooperación entre subordinado-jefe, en quien el trabajador ve al causante de su insatisfacción, no obstante se apegan y cumplen con lo requerido.

El trabajador considera que el contrato colectivo actual no responde a sus necesidades, la verdad de las cosas es que el personal busca la obtención de prestaciones ya que se puede decir que dentro del mercado de compensaciones las actuales son bajas, siendo las mínimas obligatorias, por lo cual el personal procura obtener el máximo beneficio de éstas, dejando en un segundo plano la obligatoriedad de sus actividades, en perjuicio de la compañía.

Por otro lado es un hecho que estos problemas no pueden ser solventados como actualmente se cree con un reglamento estricto ya que esto sólo está generando en el trabajador un clima de resentimiento y desconfianza que a la larga puede ser perjudicial, como se mencionó anteriormente.

Lo anterior puede ser suavizado con la creación de políticas más abiertas al criterio y que hagan menos extenso el actual reglamento.

Actualmente pocas son las oportunidades que se le dan al personal para ser promovido, por lo cual se debe encausar el esfuerzo y características sobresalientes de determinados elementos, para obtener mayor provecho de ellos en puestos que los ayuden a realizarse.

La seguridad industrial no es un riesgo actualmente en la compañía ya que se cuenta con el equipo suficiente para poder afrontar cualquier contingencia, por otro lado existe personal de mantenimiento que conoce y está preparado para saber qué labor desempeñar en caso de un problema por lo que en este renglón se considera que la empresa logra cubrir sus necesidades y las de su personal.

5.- SUELDOS Y SALARIOS.

Actualmente la empresa cuenta con muy pocas descripciones de puestos y bastante desactualizadas, sólo existen las siguientes:

Contralor, Kardista, Almacenista, Jefe de Crédito y -- Comprador.

Estas descripciones de puestos están elaboradas en base a una lista de funciones y muchas veces, se ven mezcladas las responsabilidades y actividades de cada puesto, con los sistemas y procedimientos que se deben seguir.

Inclusive, se detallan eventualmente algunas políticas dentro de la misma descripción de puestos.

La gente que ocupa los puestos de la empresa sí tienen conocimiento de las funciones que desarrolla, pero considera que éstas están otorgadas más por la tradición y la naturaleza del puesto que por prescripción hacia la obtención de resultados.

Las actuales descripciones que existen no tienen ninguna aplicación práctica con los puestos. Parece que el puesto donde más se usa es en el de Jefe de Crédito y más por el hecho de que se consignan en dicha descripción, algunas políticas y algunos procedimientos.

Es evidente que para la empresa es necesario tener descripciones actualizadas de todos sus puestos y que tengan aplicación práctica en aspectos tales como:

- Definición de responsabilidades para evitar traslapes de funciones.
- Valuación de puestos con fines de fundar sistemas de administración de sueldos.
- Fijación de objetivos por puesto con fines de tener sistemas de medición del desempeño.
- Equidad interna entre compensación-responsabilidad entre el personal.

Ya que se detectó en el personal inquietud que está fundamentada en el hecho de que algunos puestos están sumamente sobrepagados y en su mayoría los demás sumamente infrapagados, esto puede traer consecuencias mayores en la motivación del personal y fomentar su bajo rendimiento.

6.- ORIENTACION Y DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

No existen de manera formal, políticas y/o procedimientos que normen los aspectos de orientación y dirección (salvo el reglamento que es más imposición que orientación) de los Recursos Humanos. Todo se maneja a nivel de tradición ó utilizando diferentes criterios, ante -- situaciones similares.

Existen algunas políticas y procedimientos consignados en las descripciones de puestos, existentes, pero no son aplicables a la orientación de los recursos humanos ya que carecen de uniformidad.

Es muy necesario para la empresa tener un libro de políticas que norme la vida organizacional y de dirección departamental de la compañía.

Nuestra idea es que lo anterior es especialmente necesario en los departamentos de personal, ventas, compras y crédito y cobranza.

Es necesario crear un programa de inducción al personal (escaso), de nuevo ingreso ya que esto ayudará a forjar y reforzar el grado de motivación con que llega un empleado de nuevo ingreso a la compañía.

Por otro lado la atención de problemas del personal por parte del departamento debe hacerse en forma organizada ya que la mala planeación actual y la facilidad para el planteamiento de los mismos quita mucho tiempo al jefe actual del departamento.

7.- CALIFICACION DE MERITOS.

No existe un sistema específico para calificar los méritos del personal ó medir su desempeño. Esto se hace en base al juicio y criterio del jefe inmediato ó de los dos principales cabezas de la empresa, ó sea, Contralor y/o Gerente General.

De ésto se deduce que todo lo que concierne a calificar a una persona ó a medir su desempeño se reduce a criterios subjetivos que son susceptibles de ser influidos y/o modificados según el humor de quién califica. Esto puede tener consecuencias negativas en la motivación de la gente.

8.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

El proceso de reclutamiento y selección es un elemento descuidado en la compañía.

Primero que nada por la escasa contratación que se lleva a cabo debido a que la mayoría del personal ya tiene antigüedad en la empresa.

La actual es a niveles de auxiliares (cinco personas - promedio por año) y no responde a necesidades de crecimiento. Su fuente de contratación es la propia recomendación de algún conocido de parte de los trabajadores y ocasionalmente el uso del periódico.

No existe un procedimiento técnico de la misma ni una evaluación del individuo adecuado a las necesidades del puesto. Por que no se cuenta con perfiles hombre-puesto que detecten las necesidades por cubrir.

Si agregamos esto a la escasa competitividad que ofrecen los actuales sueldos con el mercado de compensaciones de la zona; acrecentando el problema de tener que contratar lo más barato del mercado que no siempre es lo mejor.

No existe por lo consiguiente planeación ni control de las necesidades de Recursos Humanos, a corto y largo plazo.

Se considera necesario que la empresa planee y aumente las fuentes de contratación de su personal, esto bien puede ser a través de bolsas de trabajo de universidades ó de instituciones en las que se logre contratar gente que sin demasiada experiencia pero con conocimientos pueda ser desarrollada posteriormente a puestos de mayor responsabilidad.

Por otro lado se sugiere que se evalúen las condiciones y habilidades del personal para determinar aquellos que por su potencial y conocimientos del movimiento interno de la misma, puedan ser promovidos a otros puestos ó enriquecer las funciones de los que actualmente ocupan, - como medio de desarrollo y motivación.

9.- CAPACITACION.

La capacitación es un elemento que no se ha manejado -- adecuadamente en la empresa. Ya que el adiestramiento - otorgado al personal de nuevo ingreso se hace bajo bases empíricas; pero sin un plan de acción y objetivos - definidos. Por lo cual los resultados que se obtienen se ven limitados a la poca ó mínima habilidad de los -- instructores improvisados.

Esto hace necesario determinar una prioridad, dentro de las necesidades actuales y en base a ellas construir -- los objetivos y programas acordes a los recursos de la empresa.

Teniendo como orientación que el esfuerzo que se apli-- que sirva para cubrir una mayoría del personal y no úni-- camente unos cuantos elementos de la empresa.

Para ésto se puede formar como instructores, personal - que por sus conocimientos puedan ser mediante cursos, - habilitados como adiestradores, con lo que la empresa - reduciría grandemente los costos de capacitación.

10.- ROTACION DE PERSONAL.

En lo que respecta a este factor, como ya dijimos, la empresa no tiene problemas actualmente. El índice de rotación es bastante bajo de cinco trabajadores promedio por año.

Siendo las causas de separación en su mayoría de índole personal.

Pero no se puede afirmar que esta situación dure mucho tiempo, porque los demás problemas que actualmente - - afronta la empresa, pueden en un momento dado desencadenar en un aumento desproporcionado de renunciaciones. Con lo que se limitaría cualquier programa inmediato de mejoras, ya que se haría necesaria la contratación de más personal, que retrasaría los proyectos de cambio, mientras no se integren adecuadamente los problemas de la empresa.

Por lo que se debe cuidar hasta donde las condiciones - de trabajo y de la empresa lo permitan, cualquier movimiento acelerado de personal que genere inquietudes.

10.- PONDERACION Y EVALUACION DE FUNCIONES

10.1.- PONDERACION DE FUNCIONES
POR COMITE

F U N C I O N	1	2	3	PONDERACION FINAL	IMPORTAN CIA
Estructura de organización	21	19	24	21.3 %	1
Producción	11	12	9	10.7 %	6
Mercadotecnia	18	16	18	17.3 %	2
Abastecimientos	13	14	13	13.3 %	4
Crédito y co- branza	15	15	16	15.4 %	3
Finanzas	9	11	7	9.0 %	7
Personal	13	13	13	13.0 %	5

11.- DETERMINACION DE LA FUNCION LIMITANTE

FUNCION

FACTORES	IMPORTANCIA EN LA FUNCION	CONTRIBUCION A LA FUNCION	EFECTIVIDAD	CALIFICACION	FACTORA LIMITANTE
Estructura organizacional	1	21.3 %	20.50	4.36	
Producción	6	10.7 %	40.00	4.92	
Mercadotecnia	2	17.3 %	25.20	4.35	
Abastecimientos	4	13.3 %	32.99	4.38	
Credito y Cobranza	3	15.4 %	15.94	2.45	*
Finanzas	7	9.0 %	41.12	3.70	
Personal	5	13.0 %	31.61	4.10	
TOTAL		100 %		28.27	

11.1.- PERFIL DE FUNCIONES

FACTORES	MEDIDA ACTUAL DE RESULTADOS														
	1			2			3			4		5			
	5	40	15	25	30	35	45	50	55	65	70	75	85	90	85
1- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL															
2- PRODUCCION															
3- MERCADOTECNIA															
4- ABASTECIMIENTOS															
5- CREDITO Y COBRANZA															
6- FINANZAS															
7- PERSONAL															
8-															
9-															
10-															
PROMEDIO DE EFECTIVIDAD	28.27 % (DEFICIENTE)														

C A P I T U L O

C U A R T O

ANALISIS DEL FACTOR LIMITANTE

(FUNCION DE CREDITO Y COBRANZA)

1.- OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA CONSULTORIA

1.1.- OBJETIVOS GENERALES:

Análisis del departamento de Crédito y Cobranza para au-
mentar su productividad.

1.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Determinar las razones del aumento de las cuentas de saldos incobrables.
- Determinar la existencia de un control adecuado en la estructura departamental.
 - a).- Determinar la existencia de duplicidad de funciones.
 - b).- Lograr la delimitación específica de los puestos.
 - c).- Analizar el funcionamiento del sistema de control interno.
 - d).- Determinar posibles actividades innecesarias.
- Determinar el grado de identificación de los empleados del departamento para la empresa, así como la de su participación.
- Determinación de recursos humanos, técnico, materiales y de servicio.

2.- OBJETIVOS DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZA

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.

OBJETIVO GENERAL:

Otorgamiento de productos y servicios bajo promesa de pago posterior, así como el control de cobros e información periódica de los mismos.

2.1.- OBJETIVO DE CREDITO.

Analizar e investigar las condiciones y requisitos necesarios para el otorgamiento de créditos.

2.2.- OBJETIVO DE CARTERA.

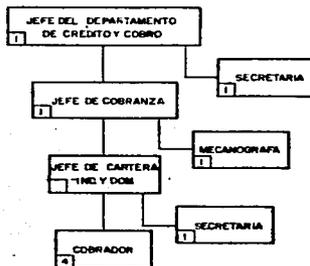
Mantener un eficiente control de las cuentas por cobrar.

2.3.- OBJETIVO DE COBRANZA.

Lograr la oportuna realización de los cobros e informar periódicamente el estado de los mismos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ACTUAL-INFORMAL



4.- DETERMINACION DE FACTORES A EVALUAR

- CONTROL INTERNO DE CREDITO.
- CONTROL INTERNO DE CARTERA.
- CONTROL INTERNO DE COBRANZA.
- RECURSOS DEPARTAMENTALES.
- RECURSOS TECNICOS.
- PARTICIPACION DEPARTAMENTAL.
- ACTITUD DE COLABORADORES.

5.- ESTUDIO DE ANALISIS

5.1.- CONTROL INTERNO DE CREDITO

PLAN DE TRABAJO

F A C T O R E S	SUB - FACTORES
1.- ANALISIS DE CREDITOS.	1.1.- Tipos de crédito. 1.2.- Tipos de mercancía. 1.3.- Plazo para pagos.
2.- ADMINISTRACION DE CREDITOS.	2.1.- Objetivos. 2.2.- Estructura administrativa. 2.3.- Líneas de crédito.
3.- INVESTIGACION DE CREDITO.	3.1.- Planeación. 3.2.- Factores de análisis. 3.3.- Métodos de investigación. 3.4.- Bases para otorgamiento de crédito.

FACTORES

4.- ADMINISTRACION DE VENTAS A CREDITO.

SUB - FACTORES

4.1.- Manejo de pedidos a
clientes nuevos.

4.2.- Manejo de pedidos a
clientes establecidos.

4.3.- Indice de manejo de
pedidos y créditos.

4.4.- Control de transac-
ciones a crédito.

5.- FUNCIONALIDAD DE LAS OPERACIONES DE CREDITO

5.1.- Indice de pérdidas
por cuentas malas.

5.2.- Indice de ventas a
crédito.

5.3.- Número de cuentas
nuevas abiertas.

5.4.- Indice de acepta-
ción de cuentas.

5.1.1.- CUESTIONARIO DE ANALISIS

CONTROL INTERNO DE CREDITO

1.1.- ¿Qué tipos de créditos se otorgan a clientes?

¿Quién es responsable ó los responsables directos de su manejo?

¿Qué ventajas tiene(n) el (los) sistema(s) de crédito al consumidor que manejan?

¿Cuál es su problemática?

1.2.- ¿Qué tipos de mercancías se comercializan?

¿Existen diferentes tipos de créditos por cada línea de mercancía que manejan?

¿Las diferentes líneas de productos que comercializan tienen el mismo ciclo de venta?

1.3.- ¿Qué condiciones existen para el pago de créditos por parte de los clientes?

¿Son adecuados los períodos que se otorgan para el pago de créditos?

¿Qué factores se toman como base para fijar los plazos de pago.

¿Se evalua de alguna forma el tiempo de recuperación del capital en el pago a plazos?

2.1.- ¿Existen objetivos concretos para el manejo y administración del crédito a clientes?

¿Cuáles son?

¿En qué porcentaje se han cumplido?

2.2.- ¿Existe un sistema de control para el otorgamiento de créditos?

¿Existen lineamientos ó políticas que unifiquen los criterios para el otorgamiento de créditos?

¿Cuáles son y quién(es) se encargan de su cumplimiento?

¿Existe una revisión previa de los pedidos de clientes antes de que los autorice el departamento de crédito?

si ()

no ()

¿En qué consiste esa revisión?

¿Qué resultados se obtienen de la misma?

¿Quién los revisa?

2.3.- ¿Existe algún parámetro ó política para el otorga
miento, ampliación ó renovación de crédito a - -
clientes con saldo vencido?

¿Con qué periodicidad se da una situación como la
anterior?

¿En qué consiste la política?

¿Existe alguna disposición formal ó informal que
permita pasar por alto la negación de crédito a
un cliente?

si ()

no ()

¿En qué consiste esa disposición?

¿Qué personal hace uso de esa disposición?

¿Por quién está respaldada?

¿Quién es el responsable de fijar los límites de
crédito a clientes?

¿Qué bases se toman para su fijación?

3.1.- ¿Qué elementos se toman como base para la planeación de la investigación de crédito a clientes?

¿Quién es responsable de planear la investigación?

3.2.- ¿Qué factores se toman en cuenta para el otorgamiento del crédito?

¿Qué valor tiene cada uno de ellos?

¿Quién toma la decisión final para el otorgamiento de crédito?

3.3.- ¿Qué métodos de investigación a clientes se usan para el otorgamiento de créditos?

¿Qué confiabilidad tienen esas investigaciones?

3.4.- ¿Un resultado de investigación negativo es la base fundamental para la negación de un crédito?

¿Qué bases se toman en cuenta para el otorgamiento ó negación de un crédito?

¿Esas bases son aplicables para todos los clientes?

¿Cómo consideraría las políticas para otorgamiento de crédito que rigen en la empresa?

inflexibles () flexibles () normales ()

¿Por qué?

4.1.- ¿Cuál es el proceso general que se sigue con el manejo de pedidos a crédito de clientes nuevos?

¿Existe cierta clasificación de los tiempos de clientes para la empresa?

¿Qué bases se toman en cuenta para el surtido de los pedidos?

4.2.- ¿Tiene alguna ventaja funcional el ser cliente - establecido con la empresa en comparación con - los clientes nuevos?

si ()

no ()

¿Por qué?

4.3.- ¿Se ha hecho un sondeo que permita conocer si el manejo de las condiciones de otorgamiento de crédito por la empresa, son accesibles a los clientes?

si ()

no ()

¿Qué resultados arrojó esa investigación?

¿Cuál es el período de tiempo promedio para el - otorgamiento de crédito a un cliente nuevo y la entrega de su mercancía?

¿Por quién?

¿Se tiene algún tipo de control sobre las notas de crédito?

si ()

no ()

¿En qué consiste?

¿La mercancía devuelta por los clientes es recibida por el departamento respectivo y las notas de crédito correspondientes están amparadas por una nota de entrada al almacén?

si ()

no ()

¿Qué se hace con esa nota y quién es el responsable de su elaboración?

5.1.- ¿Qué margen de confiabilidad cree que pueda tener para la empresa, en dado caso de que el sistema de control que lleva el departamento de crédito para sus cuentas tuviera que ser necesario para la toma de una decisión muy importante?

0 a 25 % () 25 a 50 % () 50 a 75 % ()

75 a 100 % ()

¿Cuál es el índice de pérdidas por cuentas malas que se tiene?

5.2.- ¿Qué índice de ventas a crédito se tiene?

5.3.- ¿Cuál es el número de cuentas nuevas abiertas?

¿Cuál es el costo de las operaciones de crédito?

5.2.- CONTROL INTERNO DE CARTERA

PLAN DE TRABAJO

F A C T O R E S

SUB - FACTORES

- 1.- ANALISIS DE REGISTRO
 - 1.1.- Tipos de registro.
 - 1.2.- Naturaleza.
 - 1.3.- Periodicidad.

- 2.- ADMINISTRACION DE CARTERA
 - 2.1.- Objetivos.
 - 2.2.- Estructura Administrativa.
 - 2.3.- Cargos por servicios.

- 3.- FUNCIONABILIDAD OPERATIVA
 - 3.1.- Veracidad.
 - 3.2.- Interrelación con cuentas contables.
 - 3.3.- Disponibilidad de uso.
 - 3.4.- Confiabilidad.

5.2.1.- CUESTIONARIO DE ANALISIS.

CONTROL INTERNO DE CARTERA

1.1.- ¿Qué tipo de registro maneja su departamento?

¿Cuál es la finalidad de cada uno de ellos?

1.2.- ¿Los registros que se manejan en su departamento son de naturaleza informativa ó de control?

¿Quién ó quiénes son responsables de su manejo?

¿Se tiene algún control por parte de su departamento para la cobranza?

¿Qué problemas existen para el registro de los movimientos diarios?

¿El sistema de control de ventas a crédito permite que se lleve a cabo registros en una cuenta colectiva, a través de una fuente de información distinta al departamento de cobranza?

1.3.- ¿Se elabora un resumen de la cobranza diaria para el departamento de contabilidad, por su departamento?

si ()

no ()

¿Qué contiene?

¿Cuál es la periodicidad de uso y análisis de los registros que se manejan en su departamento?

¿Cada cuándo se actualizan los registros y se analiza su funcionalidad?

¿Qué período de vida tiene cada uno de los registros que maneja?

¿Cuándo fue la última vez que se modificaron los controles de su departamento?

2.1.- ¿Existen objetivos específicos que indiquen la finalidad para la empresa, del eficiente manejo de los registros departamentales?

¿Son estos objetivos conocidos y entendidos por los miembros de su departamento?

¿Existe alguna política ó lineamiento para la determinación de cuentas incobrables en su departamento?

¿Cuál es el proceso general de su departamento y su participación en las ventas a crédito?

2.2.- ¿Existe un control numérico de los facturas por alguna persona distinta al propio facturista?

¿Qué persona?

¿Se verifican las facturas después de haberse for-
mulado en relación de precios, cálculos, descuent-
tos, etc.?

¿Quién las verifica?

¿Se cuenta con una relación mensual de cuentas -
por cobrar?

¿Quién la realiza?

¿La relación de cuentas por cobrar es confrontada
mensualmente con alguna de control?

¿Se compensan los cargos y los créditos en las --
tarjetas auxiliares de cuentas por cobrar de tal
forma que la composición del saldo final y por --
lo tanto su antigüedad puede ser detectada faci-
lmente?

¿Las diferencias reportadas por los clientes son
investigadas por alguna persona distinta a la en-
cargada del auxiliar de cuentas por cobrar ó de
la cobranza?

¿Qué persona?

¿Se examinan periódicamente las facturas y se con-
cilian contra los saldos de las cuentas respecti-
vas, por un empleado independiente al encargado
del control auxiliar de cuentas por cobrar?

¿Qué empleado?

¿Acostumbra la compañía a obtener contrarecibos como evidencia de que ha sido entregada la factura al cliente, en los casos de que ésta se presente para su revisión y pago?

si ()

no ()

¿Qué departamento los controla?

¿Los cobradores firman la relación de cobranza - que se les entrega para su cobro?

si ()

no ()

¿Liquidan diariamente los cobradores?

¿Cuál es el promedio de la cobranza?

¿Los controles auxiliares que lleva el departamento son confrontados periódicamente con el departamento de contabilidad?

si ()

no ()

¿Qué resultados se obtienen?

¿Con qué frecuencia se confrontan?

2.3.- ¿Se tiene algún control de los costos por servicio?

¿Se hace algún tipo de cargo especial al cliente por el atraso de éste en el pago de sus créditos?

si () no ()

¿Qué bases se toman para su determinación?

¿Es una política establecida o su manejo es variable y ocasional?

3.1.- ¿Se han suscitado problemas con los clientes por reclamos de cobros de cuentas saldadas?

si () no ()

¿Cuántas personas manejan el registro de cobros y que probabilidad hay de erros en el registro?

¿Por qué?

¿Qué procedimientos de controles se tienen para evitar errores en el registro?

3.2.- ¿Se interrelaciona la información de tal forma que los saldos de los registros de las diferentes áreas involucradas en el control de la cobranza coincidan?

5.3.- CONTROL INTERNO DE COBRANZA

PLAN DE TRABAJO

F A C T O R E S	SUB - FACTORES
1.- ANALISIS DE COBROS.	1.1.- Tipos de cobros. 1.2.- Oportunidad. 1.3.- Condiciones.
2.- ADMINISTRACION DE COBRANZA.	2.1.- Objetivos. 2.2.- Estructura adminis trativa. 2.3.- Recursos para el cobro.
3.- ANALISIS DE ETAPAS DEL COBRO.	3.1.- Impersonal. 3.2.- Personificado. 3.3.- Legal.
4.- FUNCIONABILIDAD DEL COBRO.	4.1.- Costo de cobranza. 4.2.- Porcentaje de co- branza. 4.3.- Indice de dias pa- ra cobrar. 4.4.- Rotación de cuen- tas por cobrar. 4.5.- Indice de cuentas vencidas. 4.6.- Antigüedad de las cuentas.

5.3.1.- CUESTIONARIO DE ANALISIS

CONTROL INTERNO DE COBRANZA

1.1.- ¿Qué tipos de cobros se realizan por la empresa?

¿Qué recursos se tienen para el cobro de los créditos?

¿Es usted responsable de cada uno de ellos?

1.2.- ¿El número de recursos actuales permite que los cobros se efectuen en forma oportuna?

¿Cuál es el índice de oportunidad en el cobro de cuentas?

1.3.- ¿Qué condiciones de cobro se manejan?

¿Los clientes se encuentran lo suficientemente informados de las condiciones de cobro?

¿Por qué medios se les informa y en que face del período de compras?

2.1.- ¿Existen objetivos especificos que regulen el manejo de la cobranza?

¿Por quién fueron dados?

¿Qué tratamiento se les da?

¿Se formula una relación mensual de cuentas por cobrar?

si () no ()

¿Quién la realiza?

¿Se preparan mensualmente relaciones por antigüedad de las cuentas por cobrar?

si () no ()

¿Quién las prepara?

¿Qué tratamiento ó uso se les da?

¿Dichas relaciones son revisadas por algún empleado autorizado?

si () no ()

¿Quién?

¿Se envían mensualmente estados de cuenta a todos los clientes?

si () no ()

¿Qué resultados se obtienen y por qué medios se hacen llegar?

¿Los estados de cuenta mensual están sujetos a un control especial por alguien que no los haya confrontado con las cuentas de control?

si ()

no ()

¿Acostumbra la compañía obtener contrarecibos - como evidencia de que ha sido entregada la factura al cliente, en los casos en que ésta se presente para su revisión y pago?

si ()

no ()

• ¿Por qué?

¿El cobro por seguros y fletes a clientes foráneos se efectúan oportunamente?

si ()

no ()

¿A que fecha después de hecho el servicio?

2.3.- ¿Qué recursos se manejan para cobro?

3.1.- ¿Existe un procedimiento por etapas totalmente definido y entendido por su personal para el proceso de cobro a clientes?

¿Quién lo diseñó?

¿Qué aspectos contiene?

¿Qué proceso se sigue y que decisiones se toman en la etapa de cobro impersonal?

¿Qué porcentaje de cobro se decide en la etapa impersonal?

¿Quién ó quiénes son responsables del cobro en la etapa impersonal?

¿Qué proceso se sigue y que decisiones se toman en la etapa de cobro impersonal?

3.2.- ¿Qué porcentaje de cobro se decide en la etapa personificada?

¿Quién ó quiénes son responsables del cobro en la etapa personificada?

¿Qué proceso se sigue y que decisiones se toman en la etapa de cobro personificado?

3.3.- ¿Qué porcentaje de cobro se decide en la etapa legal?

¿Quién ó quiénes son responsables del cobro en la etapa legal?

¿Qué proceso se sigue y que decisiones se toman en la etapa de cobro legal?

4.1.- ¿Cuál es el costo de las operaciones de cobranza?

¿Por qué medios se controla?

4.2.- ¿Qué porcentaje de cobranza se tiene actualmente?

4.3.- ¿Cuál es el índice de días para cobrar?

4.4.- ¿Cuál es el índice de rotación de cuentas por cobrar?

4.5.- ¿Cuál es el índice de cuentas vencidas?

4.6.- ¿Cuál es el promedio de antigüedad de las cuentas?

5.4.- RECURSOS DEPARTAMENTALES

CUESTIONARIO DE ANALISIS

5.4.1.- RECURSOS HUMANOS

1.- ¿Cuál es su grado máximo de instrucción escolar?

2.- ¿Cuál es su sexo?

masculino

()

femenino

()

3.- ¿Cuál es su edad?

4.- ¿Cuánto tiempo lleva de prestar sus servicios en la empresa?

5.- ¿Considera que existe en su departamento un ambiente de cooperación adecuada?

muy cierto () cierto () regular ()

en desacuerdo () muy en desacuerdo ()

¿Por qué?

6.- ¿Son adecuados y funcionales los lineamientos que regulan los siguientes elementos en la empresa?

sueldos:

muy adecuados	()	adecuados	()
regulares	()	poco adecuados	()
muy mal adecuados	()		

promociones:

muy adecuados	()	adecuados	()
regulares	()	poco adecuados	()
muy mal adecuados	()		

calificación de méritos:

muy adecuados	()	adecuados	()
regulares	()	poco adecuados	()
muy mal adecuados	()		

prestaciones:

muy adecuados	()	adecuados	()
regulares	()	poco adecuados	()
muy mal adecuados	()		

¿Por qué?

7.- ¿Qué tan importante son los recursos humanos en su departamento?

muy importantes () poco importantes ()

importantes () regulares ()

nada importantes ()

8.- ¿En qué medida se conocen en su departamento los - objetivos y políticas que la regulan?

muy conocidos () poco conocidos ()

conocidos () regular ()

no se conocen ()

9.- ¿Qué tan importante considera su participación dentro de la empresa?

muy importante () poco importante ()

importante () regular ()

nada importante ()

10.- ¿En qué medida considera conocer sus responsabilidades dentro de su departamento?

totalmente conocidas () conocidas ()
regularmente conocidas () poco conocidas ()
desconocidas ()

11.- ¿Cuenta con la suficiente ayuda para sus compañeros y jefes para desempeñar su trabajo?

totalmente () suficientemente ()
regularmente () lo necesario ()
no tiene ayuda ()

12.- ¿Considera que la empresa le informa oportunamente sobre las disposiciones que le afectan en su trabajo?

muy oportunamente () oportunamente ()
regular () poco oportuna ()
fuera de tiempo ()

13.- ¿Recibe la suficiente retroalimentación por parte de su jefe y compañeros sobre la forma en que - está desarrollando su trabajo?

excede de lo normal () suficiente ()

regular () no existe ()

poca retroalimentación ()

14.- ¿Qué tan importante considera dentro de la empresa el grupo de trabajo al que pertenece?

muy importante () importante ()

nada importante () poco importante ()

regular ()

¿Por qué?

15.- ¿Cómo considera usted la intervención de su supervisor en los problemas que le plantea?

muy oportuna () oportuna ()

poco oportuna () regular ()

fuera de tiempo ()

16.- ¿Cómo calificaría usted las oportunidades dentro de su departamento para aprender cosas nuevas?

excedentes del normal () bastantes ()

suficientes () pocas ()

ninguna ()

17.- ¿Recurre primeramente con su supervisor para planearle sus problemas?

siempre () casi siempre () nunca ()

regularmente () casi nunca ()

18.- ¿Si considera que no son totalmente amplias las respuestas de su supervisor, se siente con la suficiente libertad para acudir a jefes mas altos?

siempre () casi siempre () nunca ()

regularmente () casi nunca ()

19.- ¿Cómo calificaría el ambiente entre el personal que trabaja en otros departamentos de la empresa?

muy cordial () cordial () regular ()

poco pesado () insoportable ()

20.- ¿Considera que el departamento de personal debe resolver sus problemas?

muy de acuerdo () de acuerdo () regular ()
en desacuerdo () muy en desacuerdo ()

21.- ¿Considera que en su departamento se preocupan por dar seguridad al personal?

muy de acuerdo () de acuerdo () regular ()
en desacuerdo () muy en desacuerdo ()

22.- ¿Cómo calificaría la evaluación que se hace en su departamento sobre los resultados de su trabajo?

muy objetivo () Objetiva () justa ()
poco objetiva () inadecuada ()

23.- ¿Considera que su trabajo le brinda las exigencias de superación personal constante que requiere?

excede del normal () bastantes ()
suficientes () pocas ()
ninguna ()

24.- ¿El nivel de supervisión en la empresa es el adecuado?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

25.- ¿Cómo calificaría el interés de la empresa en el desarrollo de su personal?

muy interesada () interesada ()

poco interesada () regular ()

desinteresada ()

26.- ¿Considera que el reconocimiento que ha recibido por los años que lleva en la empresa es el adecuado?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

27.- ¿Considera que el departamento cuenta con el personal suficiente para la magnitud de trabajo?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

28.- ¿Creé usted que las actividades ó funciones que realiza el personal se encuentran asignadas adecuadamente?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

29.- ¿Cómo calificaría la planeación que se hace de las necesidades de personal a corto y largo plazo en la empresa?

muy oportuna () oportuna ()

poco oportuna () regular ()

inoportuna ()

30.- ¿Cómo calificaría usted las cargas y distribución de trabajo en la empresa?

muy equilibradas () equilibradas ()

regular () poco equilibradas ()

desequilibradas ()

31.- ¿Considera que el personal de su departamento se encuentra satisfecho con el mismo?

muy satisfecho () satisfecho ()

regular () poco satisfecho ()

insatisfecho ()

32.- ¿Considera que el promedio de experiencia en años del personal en su departamento es el adecuado?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

33.- ¿Cuáles considera que son las necesidades básicas por satisfacer de los recursos humanos del departamento?

34.- ¿Qué se ha hecho para satisfacerlas?

35.- ¿Qué recomendaría para mejorar la eficiencia de los recursos humanos de la empresa?

5.4.2.- RECURSOS MATERIALES

CUESTIONARIO DE ANALISIS

1.- ¿Considera que el equipo con el cual trabaja es moderno y adecuado?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

2.- ¿Cómo calificaría el área de trabajo donde presta sus servicios?

muy funcional () funcional ()

regular () poco funcional ()

antifuncional ()

3.- ¿Considera que cuenta con los implementos necesarios para desarrollar su trabajo?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

4.- ¿Considera que se encuentra lo suficientemente incentivado para desarrollar su máximo esfuerzo?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

5.- ¿Los instrumentos de comunicación en la empresa son suficientes y funcionales?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

6.- ¿Cómo calificaría los siguientes servicios dentro de la empresa?

a).- alumbrado excelente () bueno () malo ()

regular () pésimo ()

b).- ventilación excelente () bueno () malo ()

regular () pésimo ()

c).- limpieza excelente () bueno () malo ()

regular () pésimo ()

8.- ¿Por lo general existe mobiliario y/o equipo ocioso en su departamento?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

5.5.- RECURSOS TECNICOS

CUESTIONARIO DE ANALISIS

5.5.1.- CONTROL DE POLITICAS

1.- ¿Cuál es su grado de instrucción máximo?

- | | |
|----------------------------|-----|
| 6° grado de primaria | () |
| secundaria | () |
| preparatoria ó técnica | () |
| carrera comercial | () |
| licenciatura ó profesional | () |
| post-grado | () |
| maestría | () |

2.- ¿La empresa se preocupa por capacitar a su personal?

- | | | | |
|-------------------|-----|---------------|-----|
| muy de acuerdo | () | de acuerdo | () |
| regular | () | en desacuerdo | () |
| muy en desacuerdo | () | | |

3.- ¿Está aprovechando en su departamento actual sus conocimientos y habilidades?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

4.- ¿Creé usted que la empresa se encuentra ya lo suficientemente administrada?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

5.- ¿Considera que los métodos actuales de trabajo permiten que el trabajo se desarrolle de la forma más adecuada?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

en desacuerdo () regular ()

muy en desacuerdo ()

6.- ¿Su supervisor le proporciona la ayuda y asistencia técnica que necesita para su trabajo?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

7.- ¿La capacitación que recibe por parte de la empresa es la adecuada?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

8.- ¿Los sistemas actuales de trabajo son los adecuados para cubrir las necesidades de la empresa?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

9.- ¿Pocas veces recibe la ayuda necesaria para mejorar el desempeño de su trabajo?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

10.- ¿Al personal de nuevo ingreso se le induce adecuadamente en la empresa y en su puesto para desarrollar sus funciones?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

11.- ¿Conoce perfectamente las políticas, reglas o normas que rigen en la empresa?

perfectamente () más de lo suficiente ()
lo suficiente () regular ()
las desconoce ()

12.- ¿La capacitación técnica que reciben los supervisores es la suficiente para desempeñar adecuadamente sus puestos?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

13.- ¿Está usted de acuerdo con los lineamientos que rigen las funciones de su departamento?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

14.- ¿Qué sugerencias ó modificaciones a implantado en los sistemas de su departamento?

CUESTIONARIO DE ANALISIS

5.5.2.- SERVICIOS GENERALES

1.- ¿Considera qué su intervención en los problemas de su departamento y del área es la adecuada?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

2.- ¿Considera que el servicio que presta a otros departamentos cuando le es requerido es el suficiente?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

3.- ¿Considera que cuenta con los medios necesarios para prestar servicio a otras áreas?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

4.- ¿La información que se maneja en su departamento es lo suficientemente fluida y dinámica que evita una centralización y dependencia de ésta por un responsable?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

5.- ¿El manejo actual del archivo del departamento es el adecuado?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

6.- ¿El período para revisión y actualización del archivo es el adecuado?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

7.- ¿El responsable o los responsables del archivo del departamento cumple satisfactoriamente con su manejo?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

8.- ¿El manejo actual de la correspondencia permite que ésta sea fluida y oportuna?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

¿En qué medida se reflejan en los resultados del departamento la eficiencia en la correspondencia?

notablemente () adecuadamente ()
suficientemente () poco ()
muy poco ()

9.- ¿Se miden los resultados del servicio que presta su departamento a la empresa?

totalmente () parcialmente ()
regularmente () poco ()
no se miden ()

10.- ¿Qué sugeriría para mejorar el servicio que presta su departamento?

5.6.- PARTICIPACION DEPARTAMENTAL

CUESTIONARIO DE ANALISIS

5.6.1.- PLANEACION

1.- ¿Considera que tiene buenas oportunidades de crecimiento en la empresa en el futuro?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

2.- ¿En su opinión, la gerencia general tiene planes concretos para las personas que trabajan aquí?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

3.- ¿Los supervisores en esta empresa se preocupan por la elaboración de planes de entrenamiento al personal para que éste desarrolle sus funciones?

Muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

4.- ¿La cantidad de trabajo en su departamento está distribuida equitativamente?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

5.- ¿Recibe la suficiente información sobre cambios que afecten el desarrollo de su trabajo como - reorganizaciones, traslados, cambios de distribución física, cambios en los procedimientos, etc.?

bastante información () la normal ()
la suficiente () poca ()
no le comunican nada ()

6.- ¿Considera que su inmediato superior se preocupa lo suficiente por que usted y sus compañeros en tienda bien el propósito y la importancia de - tareas?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

7.- ¿Existen objetivos por alcanzar a corto y largo plazo en su departamento?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

8.- ¿Existen períodos fijos para revisión de objetivos?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desaccuerdo ()

9.- ¿Considera que su participación es tomada en cuenta para la formulación de planes y programas en su departamento?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

10.- ¿Considera que existe en la empresa un encargado de fijar los planes, cuya preocupación le lleve a vigilar su correcto cumplimiento?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

11.- ¿En su opinión los elementos que se toman en cuenta actualmente para la fijación de planes y programas son correctos?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

12.- ¿Los sistemas de promociones y ascensos son adecuados y motivantes?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

13.- ¿Existe un intercambio de ideas con otros jefes que ayude a la toma de decisiones en su departamento?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

14.- ¿Los cambios de organización realizados en los últimos diez años han contribuido a mejorar la eficiencia de la empresa?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

15.- ¿Al planear cambios en la empresa se toman en cuenta sus posibles repercusiones?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

16.- ¿Existen juntas periódicas de trabajo en que se reúnan todos los jefes de área ó departamentos con los altos directivos de la empresa?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

17.- ¿Considera necesaria la planeación en su departamento?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

18.- ¿Los planes son lo suficientemente flexibles que permiten tomar cursos de acción correctivos inmediatamente que se detecta la falla en lo planeado?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

19.- ¿Considera que los supervisores cuentan con el suficiente entrenamiento para administrar presupuestos y controlar costos?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

20.- ¿Existen parámetros en la empresa que permitan medir la eficiencia en la formulación de planes y programas?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

21.- ¿Existen controles permanentes para analizar las diferencias entre lo planeado y los resultados obtenidos?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

22.- ¿Los presupuestos para los departamentos se preparan, aprueban y utilizan de una manera objetiva y lógica?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

23.- ¿En su opinión los objetivos de la empresa son factibles en el futuro?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

CUESTIONARIO DE ANALISIS

5.6.2.- IMPLEMENTACION

1.- ¿La comunicación de la dirección al personal es clara y oportuna?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

2.- ¿Hay buena comunicación entre las personas de su departamento?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

3.- ¿Los supervisores en su departamento participan y toman en cuenta las sugerencias que se les hace?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

4.- ¿Existen bloqueos en el trabajo a causa de la competencia y lucha entre los ejecutivos y jefes de área?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

5.- ¿Los supervisores cuentan con el tiempo y la suficiente ayuda de la empresa para entrenar y desarrollar a su personal?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

6.- ¿Los procedimientos que se siguen para poner en práctica lo planeado son los adecuados?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

7.- ¿Por lo general siempre se cuenta con los suficientes recursos para llevar a cabo lo planeado?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

8.- ¿La adecuada delimitación de las funciones y autoridad en su departamento permite que no haya problemas en la ejecución del trabajo?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

9.- ¿Por lo general se analiza detalladamente cada alternativa de decisión en su departamento antes de tomar cursos de acción?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

10.- ¿Existen procedimientos definidos que sirvan de guía para poner en práctica lo planeado?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

11.- ¿Es tomada en cuenta su participación para hacer cambios a las posibles fallas de lo planeado?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

12.- ¿Se da explicación de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar con el desarrollo de las actividades departamentales?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

13.- ¿La falta de entendimiento ó explicación clara de lo planeado ha causado trastornos ó diferencias en su departamento?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

¿Por qué?

¿Con qué frecuencia se ha dado?

14.- ¿Por lo general existe facilidad y cooperación en el departamento para crear nuevos planes y programas?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

CUESTIONARIO DE ANALISIS

5.6.3.- C O N T R O L

1.- ¿En general su supervisor tiene su trabajo bien organizado?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

2.- ¿En el departamento se reconoce de alguna manera a las personas cuando su trabajo ha sido satisfactorio?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

3.- ¿En su departamento el personal conoce de qué forma puede ascender y que facilidades hay?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

4.- ¿La dirección del departamento cambia sus ideas con tanta frecuencia que interfiere en el buen desempeño de su trabajo?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

5.- ¿El supervisor por lo general conoce sus inquietudes y las trasmite al cuerpo directivo de la empresa?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

6.- ¿Los cambios que se han realizado en la organización del departamento siempre han sido para mejorar?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

7.- ¿La dirección del departamento ejerce los controles necesarios para la obtención de eficientes resultados?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

8.- ¿El supervisor usualmente da participación y toma en cuenta las sugerencias que se le hacen?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

9.- ¿La dirección del departamento se preocupa por corregir las fallas del personal?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

10.- ¿La dirección del departamento tiene la suficiente autoridad con su personal para contratar, aumentar salario, promover, transferir e imponer medidas disciplinarias?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

11.- ¿Demasiadas decisiones están centralizadas en la dirección del departamento, por lo que se retrasa mucho el trabajo?

muy de acuerdo () de acuerdo ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

12.- ¿Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

13.- ¿Se evalúa la calidad de trabajo en el departamento?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

14.- ¿Se analizan los volúmenes, intensidad y condiciones del trabajo periódicamente?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

15.- ¿Se realizan las correcciones de trabajo necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

16.- ¿Se mantiene un control sobre los costos y el pre
supuesto destinado al departamento?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

CUESTIONARIO DE ANALISIS

5.7.- ACTITUD DE COLABORADORES

1.- ¿Se ha desarrollado el esfuerzo necesario para conocer las opiniones e ideas del personal en su departamento?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

2.- ¿La empresa proporciona la suficiente seguridad a sus empleados?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

3.- ¿Para la evaluación del trabajo en su departamento es más importante un buen desempeño que agradarle al supervisor?

muy de acuerdo () de acuerdo ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

4.- ¿Cómo consideraría el trabajo de su jefe?

muy bueno () bueno ()

regular () malo ()
muy malo ()

¿Por qué?

5.- ¿Se siente con deseos de progresar en su departamento?

muy cierto () cierto ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

6.- ¿Considera que en este departamento se progresa rápidamente?

muy cierto () cierto ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

7.- ¿Cómo considera el trabajo que realiza?

muy bueno () bueno ()
regular () malo ()
muy malo ()

8.- ¿Considera que la dirección del departamento tiene conocimientos de los problemas de su puesto?

muy cierto () cierto ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

9.- ¿Considera que si desempeña bien su trabajo, podrá permanecer largo tiempo en esta empresa?

muy cierto () cierto ()
regular () en desacuerdo ()
muy en desacuerdo ()

10.- ¿Cómo considera su sueldo en comparación con los sueldos para puestos similares al suyo en otras compañías?

muy bueno () bueno ()
regular () malo ()
muy malo ()

11.- ¿Cómo considera las relaciones entre el personal de su departamento?

muy buenas () buenas ()
regulares () malas ()
muy malas ()

12.- ¿Cómo considera la forma en que se evalúa su trabajo en su departamento?

muy buena () buena ()

regular () mala ()

muy mala ()

13.-¿Las relaciones con su jefe son francas y abiertas?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

14.-¿Considera que su jefe delega el trabajo?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

15.-¿Creé usted que uno de los principales objetivos de sus compañeros de trabajo es el desarrollarse?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

16.-¿Considera tener dentro de su departamento un buen porvenir?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

17.- ¿Le gustaría tener un puesto de mayor responsabilidad?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

18.- ¿Considera que el personal se siente orgulloso de trabajar en este departamento?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

19.- ¿Su jefe por sobre todas las cosas aprecia su trabajo?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

20.- ¿Se siente estimulado por la empresa a obtener mayores logros en su trabajo?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

21.- ¿Considera que existe cierto temor en el departamento de decir lo que se piensa?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

22.- ¿Considera que su sueldo es justo en comparación con el de otros compañeros en la empresa?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

23.- ¿Son buenas sus relaciones con los compañeros de otras áreas?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

24.- ¿Se siente orgulloso de trabajar para esta empresa?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

25.- ¿Los jefes en este departamento brindan buen trato a sus trabajadores?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

26.- ¿Siente que en cualquier momento y sin motivo aparente lo pueden correr?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

27.- ¿Se encuentra satisfecho con las prestaciones que le proporciona la empresa?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

28.- ¿Los compañeros de su departamento le dan un buen apoyo a su jefe?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

29.- ¿Piensa que en su departamento hay buena supervisión?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

30.- ¿Siente que su trabajo en el departamento es valioso y necesario?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

31.- ¿Considera que su jefe es justo en su trato con usted?

muy cierto () cierto ()

regular () en desacuerdo ()

muy en desacuerdo ()

32.- ¿Se encuentra satisfecho con el entrenamiento recibido para su puesto actual?

muy satisfecho () satisfecho ()

regular () insatisfecho ()

muy insatisfecho ()

33.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la forma en que se manejan las siguientes funciones dentro de la empresa?

Administración de sueldos:

muy satisfecho () satisfecho ()

regular () insatisfecho ()

muy insatisfecho ()

Promociones:

muy satisfecho () satisfecho ()

regular () insatisfecho ()

muy insatisfecho ()

34.- ¿Cómo se siente en su departamento?

muy agusto () agusto ()

regular () a disgusto ()

muy a disgusto ()

35.- ¿Cómo calificaría la imagen de la empresa?

Ante sus empleados:

muy buena () buena ()

regular () mala ()

muy mala ()

Ante el medio ambiente:

muy buena () buena ()

regular () mala ()

muy mala ()

36.- ¿Cuáles son para usted los principales problemas que limitan los resultados de la empresa y que sugeriría para resolverlos?

6.- PONDERACION Y EVALUACION DE LA FUNCION

6.1.- CONTROL INTERNO DE CREDITO

FUNCION CREDITO

FACTORES	IMPORTANCIA EN LA FUNCION	CONTRIBUCION A LA FUNCION	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	FACTOR LIMITANTE
Análisis de Crédito	2	25	12.25	3.06	
Administración de Créditos	3	20	9.50	1.90	
Investigación de Créditos	1	25	5.00	1.25	*
Administración de Ventas a Crédito	5	10	12.90	1.29	
Análisis de las operaciones de Crédito	4	20	6.25	1.25	
TOTAL		100 %		8.75	

FACTOR ANALISIS DE CREDITOS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
Tipos de Credito	2	35	5	1.75	*
Tipo de Mercancia	1	40	20	8.0	
Plazo de Pagos	3	25	10	2.50	
TOTAL		100 %		12.25	

FACTOR ADMINISTRACION DE CREDITOS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
Objetivos	1	50	0	0	*
Estructura Administrativa	3	20	10	2.0	
Líneas de Credito	2	30	25	7.5	
TOTAL		100 %		9.5	

FACTOR INVESTIGACION DE CREDITO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Planeación	1	30	0	0	*
-Factores de Análisis	2	25	10	2.5	
-Métodos de Investigación	4	20	0	0	
-Bases para otorgamiento de Credito	3	25	10	2.5	
TOTAL		100 %		5.0	

ADMINISTRACION DE VENTAS A CREDITO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Manejo de pedidos a Clientes Nuevos	4	15	5	7.5	
-Manejo de pedidos a Clientes Establecidos	3	15	10	1.5	
-Indice de manejo de pedidos y Créditos	2	20	7	1.4	*
-Control de transacciones a Crédito	1	50	5	2.5	
TOTAL		100 %		12.9	

FACTOR ANALISIS DE LAS OPERACIONES DE CREDITO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
-Indice de Pérdidas por cuentas malas	1	25	5	1.25	*
-Indice de Ventas a Crédito	3	25	10	2.50	
-Número de cuentas nuevas alertas	2	25	5	1.25	
-Indice de aceptación de cuentas	4	25	5	1.25	
TOTAL		100 %		6.25	

FACTOR

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
TOTAL		100 %			

6.2.- CONTROL INTERNO DE CARTERA

FUNCION CARTERA

FACTORES	IMPORTANCIA EN LA FUNCION	CONTRIBUCION A LA FUNCION	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	FACTOR LIMITANTE
- Análisis de Registros	2	15	40.0	6.0	
- Administración de Cartera	3	15	7.5	1.13	
- Funcionalidad Operativa	1	60	55.0	33.00	
	TOTAL	100 %		40.13	

FACTOR ANALISIS DE REGISTROS

SUB-FACTOR	IMPACTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
Tipo de Registros	1	10	40	24.0	*
Naturaloza	3	20	20	4.0	
Periodicidad	2	20	60	12.0	
TOTAL		100 %		40.0	

FACTOR ADMINISTRACION DE CUENTAS

SUB-FACTOR	IMPACTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
Objetivos	1	10	0	0	*
Estructura Administrativa	2	20	30	7.5	
Cargos por Servicio	3	20	0	0	
TOTAL		100 %		7.5	

FACTOR FUNCIONALIDAD OPERATIVA

SUB-FACTOR	IMPACTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
Veracidad	1	40	90	36.0	*
Interrelación con Cuentas Contables	3	25	10	2.5	
Disponibilidad de Uso	2	25	30	7.5	
Confiabilidad	4	10	90	9.0	
TOTAL		100 %		55.0	

6.3.- CONTROL INTERNO DE COBRANZA

FUNCION COBRANZA

FACTORES	IMPORTANCIA EN LA FUNCION	CONTINUACION A LA FUNCION	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	FACTOR LIMITANTE
Análisis de Cobros	1	35	9.0	2.8	
Administración de Cobranza	3	25	4.0	1.0	
Análisis de Etapas del Cobro	4	10	7.5	0.5	*
Funcionalidad del Cobro	2	30	5.00	1.7	
	TOTAL	100 %		5.3	

FACTOR ANALISIS DE COBROS

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
Tipos de Cobros	2	30	10	3.0	
Oportunidad	1	40	5	2.0	*
Condiciones	3	30	10	3.0	
TOTAL		100 %		8.0	

FACTOR ADMINISTRACION DE COBRANZA

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
Objetivos	1	50	0	0	*
Estructura Administrativa	3	20	5	1.0	
Recursos para el Cobro	2	30	10	3.0	
TOTAL		100 %		4.0	

FACTOR ANALISIS DE ETAPAS DEL COBRO

SUB-FACTOR	IMPORTANCIA EN EL FACTOR	CONTRIBUCION AL FACTOR	EFFECTIVIDAD	CALIFICACION	SUB-FACTOR LIMITANTE
Impersonal	1	40	10	4.0	
Personificado	2	30	5	1.5	
Legal	3	30	0	0	*
TOTAL		100 %		5.5	

5.4.- RECURSOS DEPARTAMENTALES

F U N C I O N	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	PORCIENTO TOTAL	PORCIENTO PROMEDIO
CREDITO	32.58	31.58	64.16	32.08
CARTERA	29.35	30.70	60.05	30.02
COBRANZA	21.51	29.93	51.54	25.77

6.5.- RECURSOS TECNICOS

F U N C I O N	CONTROL POLITICOS	SERVICIOS GENERALES	PORCIENTO TOTAL	PORCIENTO PROMEDIO
CREDITO	25.55	29.09	55.24	27.52
CARTERA	27.69	29.69	57.38	28.69
COBRANZA	20.00	28.63	48.63	24.31

486

7.1.- PARTICIPACION DEPARTAMENTAL

F U N C I O N	PLANEACION	IMPLEMENTACION	CONTROL	PORCIENTO TOTAL	PORCIENTO PROMEDIO
CREDITO	25.85	31.43	38.23	95.31	31.77
CARTERA	26.95	35.72	36.03	98.70	32.90
COBRANZA	19.56	29.29	32.35	81.20	27.06

6.7.- ACTITUD DE COLABORADORES

F U N C I O N	ACTITUD DE - COLABORADORES	PORCIENTO TOTAL	PORCIENTO PROMEDIO
- CREDITO	29.29	29.29	29.29
- CARTERA	31.64	31.64	31.64
- COBRANZA	22.72	22.72	22.72

CALIFICACION FINAL

CUESTIONARIO / FUNCION	CREDITO	CARTERA	COBRANZAS
- RECURSOS DEPARTAMENTALES	32.08	30.02	25.77
- RECURSOS TECNICOS	27.62	28.69	24.31
- PARTICIPACION DEPARTAMENTAL	31.77	32.90	27.06
- ACTITUD DE COLABORADORES	29.29	31.64	22.72

6.8.- DETERMINACION DEL FACTOR LIMITANTE

PONDERACION DE COMITE

SECCION	1	2	3	TOTAL
	CREDITO	50	40	35
CARTERA	20	25	20	65
COBRANZA	30	35	45	110

SECCION	PONDERACION
CREDITO	42 %
CARTERA	21 %
COBRANZA	37 %
TOTAL	100 %

EVALUACION DE FACTORES

	PONDE- RACION	MAXIMA CALIFICI- CION	CONTRCL INTERNO	RECURSOS DEPARTA- MENTALES	RECURSOS TECNICOS	PARTICI- PACION - DEPTAL,	ACTITUD DE COLE- GAS/DIGRES	SUMA CALIFI- CACION	SUMA CALIF. PONDERACION	DIFE- RENCIA
CREDITO	42	125	8.71	32.08	27.52	31.77	29.25	129.51	34.39	76.61
CARTERA	21	65	40.13	32.02	28.69	32.90	31.64	163.38	34.31	30.69
COBRANZA	37	110	5.80	25.77	24.31	27.05	22.72	105.56	39.09	76.91
TOTAL	100	300							127.79	172.91

FACTOR
LIMITANTE

7.- PRESENTACION DE PROBLEMAS
Y RECOMENDACIONES

7.1.- PERFIL DE CREDITO

FACTORES	MEDIDA ACTUAL DE RESULTADOS									
	1		2		3		4		5	
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1- CONTROL INTERNO										
2- RECURSOS DEPARTAMENTALES										
3- RECURSOS TECNICOS										
4- PARTICIPACION DEPARTAMENTAL										
5- ACTITUD DE COLABORADORES										
6-										
7-										
8-										
9-										
10-										
PROMEDIO DE EFECTIVIDAD										25.90 % (DEFICIENTE)

DIAGNOSTICO DE CREDITO

1.- ANALISIS DE CREDITOS

La empresa maneja actualmente tres diferentes tipos de créditos:

- a).- CREDITO REVOLVENTE CON OPCION A PLAZOS.
- b).- CREDITO PARA PAGOS A PLAZOS POR VENTAS AL MENUDEO.
- c).- CREDITO EN CUENTA CORRIENTE.

a).- Crédito revolvente con opción a plazos.

El manejo de este tipo de crédito no permite un control efectivo de la rotación de las -- cuentas, además se carece de recursos humanos capacitados para llevarlos a cabo.

b).- Crédito para pago a plazos por ventas al menu deo.

La realización de este tipo de crédito no es correcto ya que no contempla un control de -- la relación monto de crédito otorgado contra la capacidad de pago del cliente.

c).- Crédito revolvente con opción a plazos.

La aplicación de este tipo de crédito se ve afectado por la variación en los tiempos de entrega de productos a clientes, lo que repercute en el plazo para la recuperación -- del crédito, que en ocasiones excede del lí mite del plazo fijado.

Se recomienda manejar únicamente el crédito en cuenta -- corriente hasta no recuperar el control de la rotación de cuentas, considerando para su mejor manejo, optimi--zar el proceso de compra

2.- ADMINISTRACION DE CREDITOS.

Se carecen de objetivos que guien la actuación de los -- recursos humanos por lo que no se cumplen con las fun--ciones adecuadas, ni se aprovechan los recursos finan--cieros con que cuenta la empresa.

Por lo que se recomienda determinar los objetivos y ac--tividades que delimiten la actuación del área y permiti--tan conocer al personal sus obligaciones y responsabi--lidades, así como el hacer uso de las líneas de crédito que ayuden a la compañía a reducir el índice de rota--ción de cuentas.

3.- INVESTIGACION DE CREDITO.

No existe una estructuración que permita conocer los -- elementos para el análisis y otorgamiento del crédito.

Se recomienda contratar a una persona encargada de realizar la investigación de créditos ó contratar los servicios de alguna compañía que preste ese servicio, el cual resulta más económico para la compañía que el riesgo en el cual incurre actualmente.

4.- ADMINISTRACION DE VENTAS A CREDITO.

No existen controles para el manejo de transacciones en ventas a crédito, pues los tiempos de entrega son tan variables dependiendo de la existencia de productos, -- disponibilidad de las líneas fleteras y volumen de pedidos.

El otorgamiento del crédito por su falta de control no representa problemas de tiempo para su autorización.

Se sugiere dar prioridad a los clientes ya establecidos reduciendo el tiempo para la autorización de crédito e incrementando el análisis de crédito a clientes nuevos tomando como factores de análisis los siguientes:

- La identidad y responsabilidad legal de la empresa.
- Su historia y antecedentes del negocio.
- El carácter y responsabilidad de la administración de la compañía.
- Capacidad financiera.
- Fuerza de ventas y futuro en el mercado

5.- ANALISIS DE LAS OPERACIONES DE CREDITO.

a).- INDICE DE PERDIDAS POR CUENTAS MALAS.

$$\frac{\text{Pérdidas por deudas malas}}{\text{Total de Ventas a Crédito}} = \frac{5,389,469}{45,690,021} = 11.8 \%$$

Del total de las cuentas manejadas casi un 12 % se pierde.

b).- INDICE DE VENTAS A CREDITO.

$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Total de Vtas.Netas}} = \frac{298,128}{45,690,021} = 0.6 \%$$

No obstante que las ventas a crédito sólo representan el 0.6 % del total, la combinación de créditos que otorga la empresa no es representativa de los problemas de recuperación de capital que tiene la misma.

Nota: Para la empresa se consideran como venta a crédito únicamente el plazo para el pago por ventas al menudeo (ventas domésticas).

c).- NUMERO DE CUENTAS NUEVAS ABIERTAS - 96

A pesar de las deudas sin cobrar, se han vuelto a otorgar créditos e incluso se han ampliado los existentes.

d).- INDICE DE ACEPTACION. (Promedio Anual)

$$\frac{\text{Solicitudes aceptadas}}{\text{Solicitudes presentadas}} = \frac{96}{102} = 94.1 \%$$

Del total de solicitudes que se reciben sólo un 6% se llega a rechazar y por causas muy excepcionales ya que en muchos casos se amplía el otorgamiento a clientes con saldo vencido.

Sugerencias:

Es necesario por todo lo anterior definir una política dura de crédito, mientras no se recupere el control de la rotación de cuentas. Esto bien puede ser por medio del manejo de un sólo tipo de crédito ó la determinación de un x % de recuperación de la cuenta para poder ampliar el crédito.

7.2.- PERFIL DE CARTERA

FACTORES	MEDIDA ACTUAL DE RESULTADOS									
	1		2			3		4		5
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- CONTROL INTERNO										
2- RECURSOS DEPARTAMENTALES										
3- RECURSOS TECNICOS										
4- PARTICIPACION DEPARTAMENTAL										
5- ACTITUD DE COLABORADORES										
6-										
7-										
8-										
9-										
10-										
PM: MEDIO DE EFECTIVIDAD	32.67 % (DEFICIENTE)									

DIAGNOSTICO DE CARTERA

1.- ANALISIS DE REGISTRO.

Existen actualmente tres formas que sirven para control de registros:

a).- MOVIMIENTOS DE COBRO.

b).- CUENTA DE CLIENTE.

c).- SALDOS POR FACTURA.

Todas ellas requieren ser rediseñadas y actualizadas, su naturaleza actual no permite que sean informativa, por no estar al día.

No se cumple con la periodicidad de uso ya que no se logran conciliar con las cuentas contables, pero su información es real y de mayor grado de confiabilidad que la contable, según se detectó en la circularización efectuada.

2.- ADMINISTRACION DE CARTERA.

No existen objetivos en este departamento, su estructura de administración es deficiente ya que la antigüedad de las cuentas no puede ser detectada fácilmente, las diferencias reportadas por los clientes, generalmente quedan a favor de éstos, porque no se toma en cuenta la información interna, recurriéndose al ajuste para saldar las -- diferencias.

No existen cargos por servicio de cuenta, por lo que un cliente que se retrasa en sus pagos no se le hacen cargos (ésto genera aumentos de costos para la empresa por manejo de cuenta).

Se recomienda determinar los objetivos y actividades -- que delimiten la actuación del área y permitan conocer al personal sus obligaciones y responsabilidades.

Se deben establecer normas para conciliar los registros de cartera y contabilidad antes de su consideración en la póliza correspondiente.

Analizar los costos por manejo de cuenta que permitan efectuar cargos a clientes morosos.

3.- FUNCIONALIDAD OPERATIVA.

Existe disponibilidad de uso de la información, pero su forma de registro no permite tener un manejo generalizado por alguien que no sea el responsable del área.

En base al análisis se encontró una diferencia de 800 - mil pesos con el departamento contable en el ejercicio de 1978. Comprobándose que existe un 80 % de confiabilidad en los registros de cartera.

Se recomienda definir un sistema más simple de registro y control. Documentado en tal forma que permita ser manejado por cualquier persona del área.

7.3.- PERFIL DE COBRANZA

FACTORES	MEDIDA ACTUAL DE RESULTADOS				
	1	2	3	4	5
1- CONTROL INTERNO					
2- RECURSOS DEPARTAMENTALES					
3- RECURSOS TECNICOS					
4- PARTICIPACION DEPARTAMENTAL					
5- ACTITUD DE COLABORADORES					
6-					
7-					
8-					
9-					
10-					
PROVEEDOR DE EFECTIVIDAD	97.13 % (DEFICIENTE)				

DIAGNOSTICO DE COBRANZA

1.- ANALISIS DE COBROS.

Se manejan dos tipos de cobro:

a).- POR MEDIO DE COBRADORES.

b).- DEPOSITO DE CLIENTES EN LA COMPANIA.

Ninguno de los dos está funcionando adecuadamente, puesto que no existe oportunidad en el cobro, el problema es debido a la carencia de recursos humanos suficientes y capacitados para llevar a cabo esta actividad. Los actuales carecen de supervisión, motivación y normas de actuación, por lo que su desempeño es autónomo y generalmente en perjuicio de la compañía, dando como resultado que no cubran su zona y que el promedio de cobros diarios se mantenga irregular.

Se sugiere dar cursos técnicos de cobro, incentivos económicos por resultados, como lo puede ser; pagarles -- sueldo base más comisiones por cobro y definir la línea de actuación con el cliente.

2.- ADMINISTRACION DE COBRANZA.

No existen objetivos que den a conocer los alcances del departamento, el titular de esta sección incluso no conoce la línea directa de actuación de su actual jefe, por lo que él reporta directamente al Contralor.

Los cobradores que deberían ser controlados por esta -- sección pertenecen a cartera y ese departamento poco -- contacto tiene con el encargado de cobranza.

Esto crea limitantes serias ya que no se tienen responsables para la aplicación de recursos de cobro.

Se sugiere el establecimiento de políticas más agresivas de cobro ya que una política floja está indicando una administración incompetente, lo que puede reflejarse en la actitud del comprador respecto a los productos que vende la compañía.

3.- ANALISIS DE ETAPAS DE COBRO.

Actualmente se están manejando las tres etapas más conocidas de cobro pero ninguna con los resultados esperados:

a).- EN LA ETAPA IMPERSONAL.

Se envían circularizaciones dos veces por año pero nunca se analizan sus resultados.

Fuera de esto ningún otro tipo de recordatorio -- existe al cliente.

b).- EN LA ETAPA PERSONIFICADA.

Es por medio de los cobradores que la mayoría de las veces son manejados por el cliente ó no son visitados oportunamente lo que incrementa el tiempo de financiamiento y la rotación del cobro.

RAZONES DE COBRANZA

1.- INDICE DE COBRANZA.

Cobranzas hechas durante el período
Cuentas pendientes de cobro principio del período

$$\frac{3,000,000}{4,677,879} = 63.8 \%$$

Del total de cuentas sólo un 64 % se está recuperando oportunamente.

2.- PROMEDIO DEL PERIODO DE COBRANZA.

Período neto de crédito

Indice de cobranzas

$$\frac{45 \text{ días promedio}}{63.8 \%} = 70.5 \text{ días}$$

De 70 días es el promedio para el período de cobranza contra 45 días que el establecido, resulta una diferencia de 25 días más.

3.- TASA DE ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR.

Total de ventas a crédito
Promedio de cuentas pendientes de cobro

$$\frac{2,132,075}{767,547} = 2.77$$

Del total de ventas a crédito más de un tercio se queda pendiente de cobro. Recuperándose más de la mitad de los créditos otorgados (ésto según libros porque físicamente esta cantidad cambia).

4.- NUMERO DE DIAS PARA COBRAR LAS CUENTAS A CREDITO.

360 días
Tasa de rotación de cuentas por cobrar

$$\frac{360}{2.77} = 129.96 \text{ Dias.}$$

5.- INDICE DE CUENTAS VENCIDAS.

Total vencido
Total pendiente de pago

$$\frac{2,424,380}{6,734,394} = 35.9 \%$$

Del total de cuentas existe un 36 % de cuentas vencidas.

Debido a la relación tan directa que tiene este factor - con las compras, ventas y márgenes de utilidad sobre la inversión, se recomienda atacar esta desviación en forma inmediata.

4.- ESTRUCTURA DEL AREA.

La falta de objetivos y políticas específicas del área, no permiten determinar los alcances que han de procurarse mediante la implementación de procedimientos que permitan llevar a cabo en forma adecuada las actividades inherentes al área.

Por otra parte la falta de comunicación tiene como consecuencia la existencia de los llamados "cuellos de botella", que imposibilitan el desarrollo de las actividades.

Como consecuencia de los párrafos anteriores la fijación de objetivos por parte del personal presentan diversidad por la falta de desarrollo del área y de la misma organización.

Por lo tanto se plantea la necesidad de establecer en -- forma clara y precisa los objetivos, políticas y procedimientos del área, para lograr con ello el adecuado desarrollo de las actividades y así mismo evitar las desviaciones en cuanto a los objetivos del personal.

NOTA:

La estructura de organización propuesta, se presenta en el análisis del factor "Estructura de Organización".

c).- EN LA ETAPA LEGAL.

Poco ó nada se hace en esta etapa, existe actualmen-
te un acumulado de cuentas manejadas como incobra-
bles de los dos ejercicios anteriores. De las cua-
les según circularización realizada, el cliente re-
conoce su deuda y que no ha recibido notificación -
de cobro por parte de la compañía ó del departamen-
to legal.

Se recomienda analizar los resultados del departa-
mento legal y evaluar la decisión de prescindir de
sus servicios, pues el análisis efectuado indica que
no existen condiciones que justifiquen la mayoría de
cuentas actuales manejadas como incobrables.

Se debe cuidar la participación del jefe de cobranza
en la decisión de la fijación de cuentas incobrables
por no existir un análisis suficiente para esta de-
terminación.

4.- FUNCIONALIDAD DE LAS OPERACIONES DE COBRANZA.

a).- ANALISIS DEL COSTO DE LAS OPERACIONES DE COBRANZA.

Le cuesta anualmente a la compañía 180 mil pesos, -
los servicios legales de cobro de cuenta. De las -
cuales se lograron recuperar en el ejercicio ante-
rior 7 cuentas por un equivalente de 74 mil pesos.

Esto no sería problema sí no es por el hecho de que
gran número de las cuentas manejadas en la etapa le-
gal aparentemente nunca se recuperan.

E).- PORCENTAJE DE COBRANZA.

Indice:

Cobranza hecha durante el período = 33,472,824

Ctas. Pend. de cobro al princ. del período = 5,439,623

= 16.15 %

La anterior relación nos muestra que 16.15 %, es el porcentaje de cobranza que tiene la empresa por la situación que vive, haciendo necesaria una política más agresiva de cobro.

**7.4.- MANUAL DE ORGANIZACION DE
CREDITO Y COBRANZA**

EMPRESA "X", S. A.

MANUAL DE ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO
DE CREDITO Y COBRANZA

C O N T E N I D O

I N T R O D U C C I O N

OBJETIVO DEL MANUAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GENERAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE CREDITO Y COBRANZA

- OBJETIVO DEPARTAMENTAL
- DESCRIPCION DE RESPONSABILIDADES DEL JEFE DE CREDITO Y COBRANZA

DESCRIPCIONES DEL PUESTO

- JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA

INVESTIGADOR DE CREDITO

SUPERVISOR DE CARTERA

OPERADOR DE ENTRADAS Y SALIDAD DE CARTERA
MECANOGRAFA

SUPERVISOR DE COBRANZA

COBRADOR

I N T R O D U C C I O N

Este manual establece la organización del departamento de crédito y cobranza así como la determinación de las metas y responsabilidades del responsable de la misma y las actividades a realizar por sus colaboradores.

Con ésto se pretende lograr una organización más eficiente en base a los medios y recursos con los que cuenta actualmente, mediante cambios sistemáticos de acuerdo a los objetivos de corto y largo plazo.

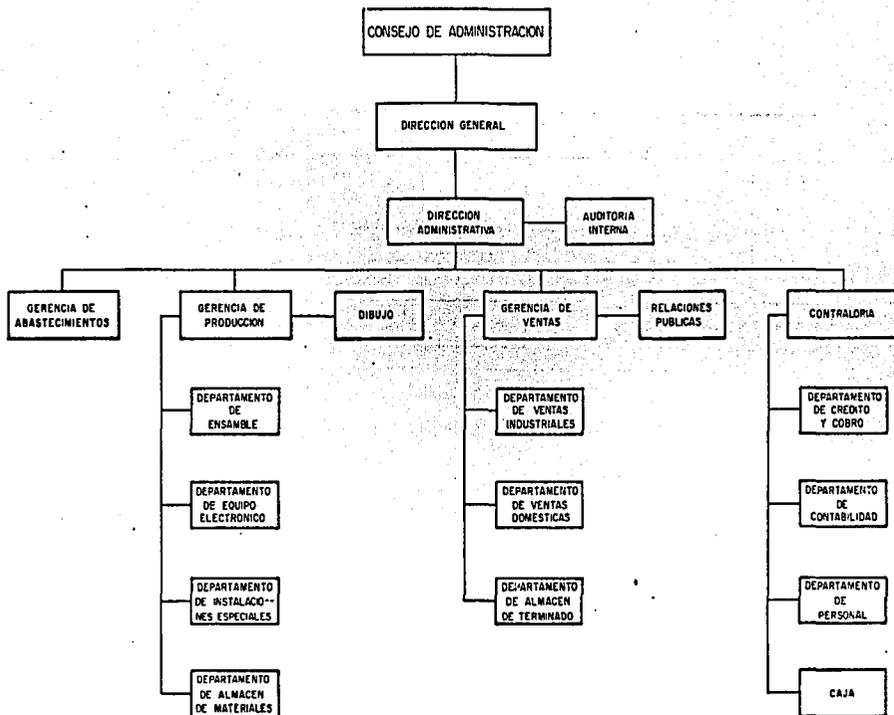
Se define su estructura de organización, objetivos y responsabilidades de los puestos que integran dicho departamento.

OBJETIVO DEL MANUAL

DEFINIR Y DAR A CONOCER LA ESTRUCTURA
DE CREDITO Y COBRANZA, LAS METAS Y --
RESPONSABILIDADES DEL RESPONSABLE DEL
AREA, ASI COMO DETERMINAR LAS ACTIVI-
DADES DE LOS PUESTOS QUE LA COMPONEN.

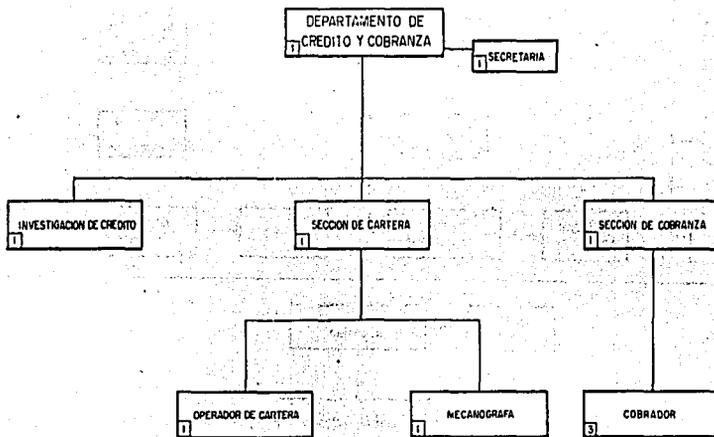
EMPRESA "X", S. A.

ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL



312

ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL



513

OBJETIVO DEPARTAMENTAL

OTORGA CREDITOS DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS
BAJO PROMESA DE PAGO POSTERIOR, ASI COMO -
EL CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR, SU -
INFORMACION PERIODICA Y LA OPORTUNA REALI-
ZACION DE LAS MISMAS.

DESCRIPCION DE RESPONSABILIDADES

Puesto: Jefe de Crédito, Cartera y Cobranza.

Persona:

Reporta a: Gerente de Finanzas.

PROPOSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO: Administración racional de la capacidad de concesión de créditos de la empresa y la recuperación oportuna de los créditos mencionados.

515

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
1.- PROMOCION DE CREDITOS.	<p>Promover y seleccionar a todas aquellas solicitudes de crédito en que en un momento dado puedan ser otorgados por el departamento a su cargo.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Se manejan créditos por 0.3 millones de pesos anuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de solicitudes aprobadas. - Recuperación del -- crédito. - Volumen permitido - de cartera. - Quejas internas y - externas de retrasos por falta de aprobación.

AREAS DE RESULTADOS:	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
2.- ANALISIS DE LAS SOLICITUDES.	<p>Análizar solicitudes con el fin de evitar el otorgamiento indiscriminado de créditos y buscar siempre una mayor objetividad al efectuar los correspondientes análisis de solicitudes de crédito.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>1979: 0.5 millones de pesos de presupuesto en crédito aproximadamente 2 solicitudes semanales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Créditos castigados. - Pérdidas por falta de análisis adecuados.
3.- INFORMACION A LA GERENCIA DE FINANZAS.	<p>Proporcionar la información necesaria de una manera ágil y oportuna, a la Gerencia de Finanzas, respecto a las solicitudes ya seleccionadas con el fin de estudiar su autorrealización.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>2 solicitudes semanales aproximadamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exactitud y claridad en la información. - Puntualidad y agilidad en la información

AREAS DE RESULTADOS	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
4.- COBRANZA	<p>Supervizar los departamentos de Cartera y Cobranza vigilando diariamente los documentos no cobrados y ordenando el traspaso a cartera vencida de todos aquellos documentos que tengan una antigüedad superior a -- los 45 días esforzándose por obtener su recuperación, supervizar la cartera contenciosa y tramitarla al departamento legal.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Monto de la Cartera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monto de cartera vencida. - Número de días en cartera. - Cuentas de cobro legal. - Cuentas incobrables.
5.- RECURSOS HUMANOS	<p>Seleccionar, entrenar y desarrollar a su equipo de trabajo, buscando un incremento en sus resultados laborales y una satisfacción de cada uno de ellos por su trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados individuales. - Opinión de la gente a cargo. - Actitud de colaboradores.

AREAS DE RESULTADOS	EN QUE CONSISTE SU RESPONSABILIDAD Y MAGNITUD.	MEDIDAS DE RESULTADOS
	<p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Tiene bajo su cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Jefe de Cartera 1 Jefe de Cobranza 3 Secretarias 3 Cobradores 	
6.- COSTOS	<p>Mantener en todo momento los gastos de su área dentro de presupuesto.</p> <p>Magnitud de la responsabilidad.</p> <p>Se elaborará presupuesto.</p>	- Presupuesto.
7.- DESARROLLO INDIVIDUAL	<p>Actualizarse constantemente en áreas propias de su trabajo, así como también estudiar otras áreas de la empresa en general.</p>	<p>- Grado de efectividad en el desempeño de su puesto.</p> <p>-</p>

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Crédito y Cobranza.

Area : Crédito y Cobranza.

Reporta a : Contraloría.

OBJETIVO:

Lograr el establecimiento de controles para el otorgamiento de créditos, el registro de cuentas por cobrar y para la oportuna realización de los mismos.

RESPONSABILIDADES GENERALES.

- Efectuar el análisis e investigación de las condiciones y requisitos necesarios para el otorgamiento de créditos.
- Asegurar que el proceso y el registro que genera la clientela se realice correcta y oportunamente, a fin de que se cuente con los medios para proporcionar un servicio e información eficiente.
- Asegurar que las cifras para registro contable de las operaciones procesadas, se proporcionen con oportunidad y exactitud en el área correspondiente.

- Planear y coordinar el establecimiento dinámico de controles que permitan tener los saldos de créditos al día.
- Elaborar informes trimestrales de volumen y condiciones de cobranza.

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES.

- Asegurar que la operación de registro de cartera, así como la autorización de créditos, se realicen de acuerdo a las normas, políticas y procedimientos establecidos.
- Coordinar el desarrollo de programas tendientes a mejorar la eficiencia de los procesos vigentes.
- Asegurar que el proceso interno de las operaciones se realicen en forma segura, sistemática, ágil y oportunamente, al mínimo costo.
- Solicitar al área de asesoría la realización de revisiones periódicas que le permitan evaluar la eficiencia de los procedimientos del registro de operaciones.
- Asegurar que los registros y libros auxiliares de la sección de cartera y cobranza se comprueben periódicamente y se aclaren y corrijan las diferencias que presenten, contra importes reales.

- Asegurar que el traspaso de documentos de carta vencida se efectúe en su oportunidad.
- Coordinarse con las distintas áreas de la empresa para resolver aspectos que impidan la fluidez en el trámite de las operaciones.
- Autorizar dentro de sus facultades el movimiento contable que emane del área.
- Revisar los informes emanados por los departamentos ó secciones a su cargo.
- Tramitar correspondencia del departamento.

RESPONSABILIDADES COMUNES A NIVEL JEFATURA.

- Comunicar a los colaboradores del departamento - las funciones y responsabilidades que les correspondan, así como delegar las facultades necesarias, acordes a las políticas de las mismas.
- Elaborar anualmente presupuestos, metas y programas de trabajo sometiéndolos a consideración y - aprobación del contralor, a fin de controlar y - aprovechar en forma óptima los recursos.
- Asistir a juntas de control administrativo, programadas por el contralor, con datos previamente analizados de las causas y origen de las desviaciones respecto al presupuesto, metas y programas de trabajo de su área e informando de las medidas correctivas adoptadas ó proponiendo caminos alternativos de acción.

- Poner en práctica los nuevos planes de acción decididos en las juntas de control administrativo; así como las instrucciones recibidas en acuerdos individuales con el contralor.
- Establecer y mantener estándares de eficiencia y rendimiento del personal en su área y vigilar que en cada departamento se obtengan datos estadísticos de volúmenes de operaciones tramitadas.
- Comparar y analizar periódicamente los datos estadísticos contra los estándares para conocer, evaluar e informar sobre la productividad del personal y de los avances en el área.
- Mantener una adecuada comunicación con los funcionarios del mismo nivel, a fin de agilizar y coordinar el desarrollo de las actividades en general, para evitar situaciones de desequilibrio operacional ó administrativo.
- Crear un clima de confianza con los colaboradores, a través de una estrecha comunicación, para mantenerlos al tanto de aquellos aspectos que lo ameriten para que le informen de los problemas que se originen en el departamento.
- Programar y coordinar la realización de juntas de trabajo, conferencias y cursos de capacitación, a fin de elevar el nivel de trabajo y sociocultura del personal a su cargo.

- Mantener actualizado el archivo de circulares, descripciones e instructivos referentes a políticas, facultades, funciones y procedimientos del área a su cargo y vigilar que sus colaboradores cuenten con la información necesaria sobre las mismas.
- Intervenir en la corrección de desviaciones observadas por la Auditoría Interna y Auditoría Externa, en el análisis del área.
- Analizar los costos departamentales de las unidades bajo su supervisión, haciendo los análisis e investigaciones que proceden.
- Mantener entre sus colaboradores un interés por su trabajo y fomentar en ellos el entusiasmo, la lealtad y el arraigo hacia la empresa.
- Fomentar la creatividad así como la aportación de sugerencias por parte de sus colaboradores, para mejorar los sistemas de trabajo.
- Recomendar transferencia, promociones ó destituciones de su personal, en apego a las políticas establecidas y a los lineamientos legales correspondientes.

Nombre del puesto: Investigador de Crédito.
Area : Crédito y Cobranza.
Reporta a : Jefe del Departamento de Crédito y Cobranza.

OBJETIVO:

Efectuar investigaciones socioeconómicas para la concesión de créditos a clientes.

RESPONSABILIDADES GENERALES.

- Atender todo lo relativo a investigaciones y concesiones de créditos a clientes según las normas y procedimientos establecidos.

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES.

- Controlar las solicitudes de crédito de la clientela.
- Realizar las investigaciones de crédito para la concesión de créditos a clientes.
- Controlar los resultados de las investigaciones de crédito.
- Analizar la situación financiera de los clientes para recomendar límites de crédito.

- **Informar a la clientela de los resultados de su solicitud de crédito.**
- **Elaborar informes de las investigaciones atendidas.**

Nombre del puesto: Jefe de Sección de Cartera.
Area : Crédito y Cobranza.
Reporta a : Jefe del Departamento de Crédito
y Cobranza.

OBJETIVO.

Mantener un control de las cuentas por cobrar.

RESPONSABILIDADES GENERALES.

- Asegurar que el proceso de las operaciones de carterá y cobranza tramitadas por el operador del -- área, se realicen de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos establecidos.

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES.

- Efectuar los procesos de operación de documentos de carterá y cobranza conforme a las normas, políticas y procedimientos establecidos.
- Recibir, distribuir y supervisar la documentación y correspondencia recibida.
- Efectuar el oportuno envío de documentación a la sección control de cobranza.

- Supervisar los reportes de documentos no liquidados ó devueltos en poder de cobranza.
- Aplicar mensualmente los intereses cobrados a la cuenta de resultados correspondiente.
- Efectuar el cálculo y aplicación de comisiones e intereses cobrados.
- Revisar que el trabajo de cartera vencida se efectúe en las fechas establecidas.
- Mantener actualizados los archivos de registro - de su sección.
- Elaborar el informe de las operaciones de cartera por actividades para su envío al área contable.
- Revisar que las comprobaciones de registros y -- hojas de responsabilidades (factura) se efectúen en forma simultanea, verificando que los importes anteriores sean iguales a los saldos que -- muestran los auxiliares y cuentas de mayor.
- Supervisar el movimiento contable que emane de - su sección.
- Revisar que la documentación de cartera y cobranza recibidos, se encuentren debidamente requisitados.
- Elaboración de informes mensuales.

RESPONSABILIDADES COMUNES A NIVEL SUPERVISOR.

- Mantener informado al titular del área de las actividades y problemas que por su importancia requieren su intervención.
- Desarrollar los programas de trabajo que internamente se establezcan con la jefatura del área.
- Programar y realizar juntas periódicas con el personal a su cargo, para comunicar ó tratar asuntos relativos a su departamento.
- Resolver, dentro de las facultades que se deleguen, los problemas que le presente el personal bajo su control, en el desarrollo de sus funciones.
- Corregir en su oportunidad las desviaciones que se observe en los procedimientos ó hábitos personales de trabajo que puedan repercutir en quebrantos.
- Elaborar y mantener los registros y controles estadísticos necesarios para informar sobre el desempeño del personal y la productividad del departamento a su cargo.
- Vigilar la puntualidad del personal bajo su supervisión, a fin de prevenir el desarrollo normal de las actividades y en su caso tomar las medidas necesarias.

- Revisar los registros de tiempo trabajando por el personal bajo su supervisión, analizando las jornadas y comentándolas con el titular del área, a fin de hacer las nivelaciones de cargas de trabajo ó ajustes del caso.
- Recomendar transferencias, promociones ó destituciones de su personal, en apego a las políticas de personal establecidas y en base a los lineamientos legales correspondientes.
- Poner en práctica los programas de entrenamiento aprobados por el titular del área, que permitan el desarrollo del personal.
- Mantener entre sus colaboradores interés por su trabajo y fomentar el entusiasmo, la lealtad y el arraigo hacia la Institución.
- Elaborar en coordinación con el titular del área el programa de vacaciones del personal y vigilar se ejecute en su oportunidad y conforme a lo establecido.
- Asegurar la adecuada utilización y manejo del equipo instalaciones y útiles de trabajo, a fin de lograr su óptima productividad y conservación.
- Atender con oportunidad los asuntos de índole diversa que le sean encomendados por el titular del área.

Nombre del puesto: Operador entrada y salida de Cartera.

Area : Crédito y Cobranza.

Reporta a : Jefe de Sección de Cartera.

RESPONSABILIDADES GENERALES.

- Registrar correcta y oportunamente los documentos recibidos en descuento ó al cobro.
- Tramitar la liquidación de documentos con apego a los procedimientos establecidos.

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES.

- Comprobar que la documentación de cobranza recibida de clientes se encuentren correctas, separándola por clientes locales y foráneos para su registro.
- Elaborar la documentación correspondiente de acuerdo a la forma de pago.
- Elaborar el control de clientes por:
 - Nombre.
 - Número de cuenta.
 - Número de factura.

- Elaborar la relación de documentos de cobranza; locales y foráneos.
- Recibir registro de documentos liquidados.
- Efectuar los registros de documentos liquidados.
- Enviar las facturas liquidadas a los clientes - por correo certificado.
- Elaboración de estados de cuenta mensuales

Nombre del puesto: Jefe de Sección de Cobranza.

Area : Crédito y Cobranza.

Reporta a : Jefe del Departamento de Crédito y Cobranza.

OBJETIVO:

Lograr la oportuna realización de los cobros e informar el estado de los mismos.

RESPONSABILIDADES GENERALES.

- Recibir correcta y oportunamente los documentos de cobranza.
- Control de la realización de cobranza.

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES.

- Recibir relación de documentos de cobranza: locales y foráneos.
- Distribuir y supervisar la cobranza diaria.
- Recibir y verificar la cobranza diaria.
- Elaborar relación de documentos no liquidados.

- Elaborar relación de documentos liquidados, devueltos para su envío.
- Efectuar el traspaso de cartera vencida en las fechas establecidas.
- Elaborar informe de cobranza.

- Revisar los registros de tiempo trabajado por el personal bajo su supervisión analizando las jornadas y comentándolas con el titular del área, a fin de hacer las nivelaciones de cargas de trabajo ó ajustes del caso.
- Recomendar transferencias, promociones ó destituciones de su personal, en apego a las políticas de personal establecidas en base a los lineamientos legales correspondientes.
- Poner en práctica los programas de entrenamiento aprobados por el titular del área, que permitan el desarrollo del personal.
- Mantener entre sus colaboradores un vivo interés por su trabajo y fomentar el entusiasmo, la lealtad y el arraigo hacia la Institución.
- Elaborar en coordinación con el titular del área el programa de vacaciones del personal y vigilar se ejecute en su oportunidad y conforme a lo establecido.
- Asegurar la adecuada utilización y manejo del equipo, instalaciones y útiles de trabajo, a fin de lograr su óptima productividad y conservación.
- Atender con oportunidad los asuntos de índole diversa que le sean encomendados por el titular del área.

Nombre del puesto: Cobrador.
Area: Crédito y Cobranza
Reporta a : Jefe de Sección de Cobranza.

RESPONSABILIDADES GENERALES.

- Lograr el cobro oportuno de los documentos asignados diariamente.

RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES.

- Recibir y verificar la relación de cobranza diaria.
- Efectuar los cobros al día.
- Entregar los cobros y observaciones diariamente.

7.5.- ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

- Fortalecer la toma de decisiones de la Dirección General.
- Revisión semestral de los logros alcanzados en base a los objetivos fijados.
- Desarrollar el área comercial incrementando la fuerza de ventas.
- Abrir nuevos canales de distribución enfocando la fuerza comercial hacia provincia.
- Uso y consumo de mayor número de partes nacionales en el ensamblado de productos.
- Fortalecer la comercialización de servicios de instalación incrementando los recursos humanos y ofreciendo los servicios como parte integral del producto.
- Desarrollar una estrategia comercial de servicio que ofrezca los productos con un margen de garantía.
- Hacer un análisis de los productos que por su costo de importación resulten incompetibles con el mercado nacional, tomando de ser necesario la decisión de suprimirlos.

- Planear la sustitución de importaciones de productos en un plazo de cinco años.

- Iniciar la comercialización de partes y componentes nacionales, para vender productos terminados a un -- plazo de cinco años, con un enfoque de mercadotecnia orientado hacia servicio.

- Desarrollar un programa a corto y largo plazo de evaluación y capacitación del personal.

- Redistribuir áreas de trabajo.

- Establecer políticas que orienten la actuación del personal establecido su revisión y actualización cada año.

- Establecimiento y revisión anual de planes que guien la actuación de la empresa.

C A P I T U L O

Q U I N T O

INFORME DEL ESTUDIO

HOJA DE PROGRAMACION

PAGINA 2 DE 3

Nº DE PROYECTO 01		CONSUMIVO B		SECCION B		EQUIPO DE TRABAJO DEL PROYECTO	
DE AÑO: 1978 DE MES: I 1978 13 V 1978 MONTO DEL PROYECTO: \$155,000.00						1. NOMBRE DEL ANALISTA 2. Mario Coronado Pérez Escutia, 12 3. Carlos Correa Rodríguez, 20 4. Angel Ernesto Hernández Dávila, 20 5. 6. Trabajo en equipo, 100	
CONSIDERACION ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA "X", S.A.		DIRECCION		JEFE DE PARTAMENTO		JEFE DE SECCION PROYECTO	
11. FECHA DE REPRESENTACION CONTINUA 12. ETAPAS Y ACTIVIDADES 13. NOMBRE		14. DÍAS 15. CANTIDAD 16. UNIDAD		17. SUMARIO 18. NOMBRE			
11 EJECUCION DE OTRAS ACTIVIDADES							
121 Elaboración de material para la obtención de información por áreas.		5		[Gantt bar]			
122 Entrevistas con jefes de departamento.		4		[Gantt bar]			
123 Aplicación de cuestionarios.		6		[Gantt bar]			
124 Verificación de la información.		3		[Gantt bar]			
125 Formulación de énfasis y objetivos.		1		[Gantt bar]			
126 Evaluación de áreas relacionadas.		1		[Gantt bar]			
127 Análisis y diagnóstico.		1		[Gantt bar]			
128 Presentación de resultados por áreas.		2		[Gantt bar]			
129 Formulación de mejoras.		1		[Gantt bar]			
130 Redacción de informe de evaluación general.		3		[Gantt bar]			
131 Presentación de informe y retroalimentación del sistema de información.		1		[Gantt bar]			
ACTIVIDADES AUXILIARES							
132 Juntas consultativas de información.		-					
13 Control de proyecto.		-					
TOTAL DE DIAS HOMBRE CALENDARO							
CATEGORIA							

540

2.- DESARROLLO DEL TRABAJO.

En el presente punto se incluyen los aspectos relevantes en el desarrollo de nuestra metodología partiendo de las condiciones características y objetivos que prevalecían para llevar a cabo nuestro estudio, el cual fue iniciado con una entrevista preliminar con el Gerente General y - Contralor de la empresa, quienes plantearon los problemas básicos que percibían, los cuales se consideraron -- más complejos de lo que ellos estimaban, ésto hizo necesario sencibilizarlos a la necesidad de efectuar una investigación que permitiera jerarquizar las limitantes de la organización por áreas de responsabilidad.

Plantear alternativas de solución y considerar un plan modular que facilitara resolver los problemas por área funcional; por lo que dicho estudio se realizó en dos -- etapas, la primera que se abocaría a detectar los problemas funcionales, jerarquizarlos y establecer medidas de corrección y la segunda en analizar los problemas de fondo de la función con menos contribución a resultados.

Una vez elaborado el programa de trabajo en base al plan teamiento anterior se presentó a la Gerencia General para su aprobación y con ello informar a las gerencias y - jefaturas de área del análisis que se realizaría, instándolos a brindar su colaboración.

Se efectuaron entrevistas a los responsables de áreas -- funcionales y departamentos a fin de analizar la posible problemática particular, sus características personales e identificar a la persona que serviría como agente de cambio en la organización, el cual fue integrado al desarrollo del estudio. Ya que se percibió una falta de integración de recursos, falta de comunicación, actitud pasiva de colaboradores y la necesidad de realizar una labor de motivación permanente hacia el personal.

Al determinar que no existía una estructura funcional - bien equilibrada ya que existían dos grupos controlados por ventas y contraloría, fue necesario integrar los re cursos y efectuar su diferenciación por áreas funcionales adecuadas, por lo que se realizó una redistribución de funciones marcando su contribución a resultados.

En el análisis de la función limitante se determinaron una serie de factores a estudiar en base a los resultados y problemas detectados en el diagnóstico general, - los cuales fueron divididos en dos grupos:

- DESARROLLO OPERACIONAL.

- RECURSOS DEL AREA.

Con ello se hizo necesario un sistema más completo de - evaluación que permitiera combinar los aspectos analiza dos en cada grupo.

En base a lo anterior se diseñaron dos tipos de questio rios para:

- 1.- Analizar su contribución operacional a resultados.
- 2.- Analizar y ubicar los alcances y posición que ocupan los recursos de la empresa.

Una vez detectados los problemas del área y teniendo como referencia el reforzamiento teórico, se determinaron nuestras recomendaciones y cambios propuestos.

3.- ALCANCES Y LIMITACIONES.

A continuación se enuncian los alcances y limitaciones durante el desarrollo del trabajo.

ALCANCES:

- Contar con el apoyo total por parte de la Dirección de la empresa.
- Crear conciencia en los principales directivos, sobre la importancia que tiene el comportamiento humano dentro de los problemas de la organización.
- Comprobar que la falta de comunicación tiene como consecuencia, la desintegración en cuanto a cumplimiento de objetivos-empresa.
- Proyectar la estructura de organización con base a resultados por puesto.
- Utilizar los recursos humanos en forma programada en base a las necesidades de la empresa.
- Detectar los "cuellos de botella" que afectan los tiempos y costos de operación.
- La determinación de perspectivas y proyección de desarrollo a futuro.

- Comprensión clara de la colaboración como elemento - para alcanzar objetivos comunes.
- Integrar los objetivos y políticas de la empresa con el comportamiento administrativo actual de los recursos.
- Formación de grupos para sensibilización y desarrollo de alternativas de solución a problemas específicos.

LIMITACIONES:

- Falta de información documentada lo suficientemente veraz y confiable que sirviera para los propósitos - que se habían estimado.
- Necesidad de recurrir a la verificación por observación de los resultados obtenidos en los cuestionarios de control interno por la incongruencia de algunas respuestas.
- Diferencias entre la información contenida en las -- tarjetas de control de clientes y la información contable correspondiente.
- El incremento en tiempo del estudio por la necesidad de efectuar una circularización de saldos a clientes.

- Apatía y poca colaboración a nuestra investigación - motivada por la falta de experiencia del personal en estudios de este tipo.
- Coincidencia del estudio con actividades de liquidación de personal, rotación de secretarías y rumores de posibles despidos.
- Incertidumbre del personal al pensar que el estudio contribuiría a perjudicarlos.

Se consideró necesario por las condiciones observadas - presentar en forma separada las barreras encontradas para el manejo del D.O. como elemento integral de la consultoría, desde el inicio del estudio.

ALCANCES:

- Percepción de la necesidad de desarrollar en concepto de D.O. más tangible (por ser intangible al estar orientado al comportamiento humano), que pueda ser entendido por los ejecutivos de diversos niveles y preparación.
- Necesidad de usarlo como una herramienta más del Consultor para la obtención de resultados. Sin profundizar su explicación a personas que por su preparación, sólo tienden a confundirlos. Debido a la percepción actual de problemas tangibles que manejen, - que les impida diferenciar entre las causas y los efectos.

- Reforzamiento de la necesidad de su uso en la Consul
toría fundamentada en el proceso de la misma.

LIMITANTES:

- Falta de una adecuada venta de la necesidad y sus al
cances al Director de la empresa.
- Su intangibilidad que impide percibir sus resultados.
- Formación profesional limitada del Director.
- Marcada resistencia de la dirección al cambio.
- Libertad de acción en la empresa, para la implementa-
ción de los conceptos fundamentales en la formación -
de agentes de cambio.

4.-CAMBIOS EFECTUADOS:

- Creación de una estructura de organización adecuada a
las necesidades actuales de la empresa.
- Elaboración de descripciones de puesto por áreas de -
responsabilidad a nivel gerencial.
- Descripciones de puestos operativos del área de crédi
to y cobranza.

- Jerarquización y plan de acción a corto y largo plazo a los problemas de la empresa.
- La adecuación de las áreas funcionales de la empresa para su coordinación.
- Creación de bases para la evaluación periódica del personal.
- Estrategias de desarrollo.

5.- CONCLUSIONES A LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO

5.1.- OBJETIVO PRINCIPAL.

- Al llevar a cabo el presente estudio se cumple con el objetivo perseguido.

5.2.- OBJETIVOS SECUNDARIOS:

- Se lograron aplicar los conocimientos teóricos adquiridos, siendo nuestro estandar para evaluar el grado de desarrollo y aprovechamiento de las técnicas administrativas en la empresa.
- Nuestro estudio presenta en forma conjunta, los fundamentos básicos de la consultoría administrativa con los factores técnicos de análisis, necesarios para la evaluación funcional de la empresa.
- La aplicación de la Auditoría Administrativa en el desarrollo de la consultoría resulta ser una técnica económica ya que en corto tiempo permite tener un panorama total de la empresa, proporcionando información para la toma de decisiones y control de actividades de la misma.
- Se logró aplicar el desarrollo organizacional, aunque no en la medida deseada por las limitaciones antes mencionadas, creando conciencia de la necesidad de ajustarse al cambio orientando sus recursos para afrontarlo.

- Aún cuando los factores determinados para evaluar las áreas funcionales de la empresa no son el total para una adecuada evaluación, se puede considerar que son los mínimos necesarios para obtener un buen control de las funciones organizacionales.

- A través del diagnóstico general se determinó la función limitante, en relación a su baja contribución a resultados, al momento y necesidades por las que atravezaba la organización.

- Se obtuvieron soluciones y recomendaciones de fondo, más no con el alcance inicial que se pretendía para el área limitante durante el planteamiento de objetivos.

- Existe gran diferencia de aplicación entre las técnicas consideradas básicas para la empresa y su uso en la organización debido a:
 - . La falta de personal capacitado.
 - . La falta de integración y comunicación entre las áreas.
 - . No existir lineamientos que orienten los cursos de acción del personal (objetivos, políticas, normas, controles, etc.)

- En cuanto a la integración teoría - práctica, definitivamente la teoría deberá ser adecuada a las necesidades, problemática y recursos de la empresa ya que no es posible en ocasiones, aplicar las técnicas administrativas que por su costo y necesidad de personal capacitado resultan económicamente inaccesibles a la empresa mediana y pequeña.

- Pensamos que la medida en que cumplimos este objetivo mucho depende del criterio de las personas que lean el estudio. Nuestra conclusión es positiva en la medida que logramos comprobar que no sólo bastan técnicas de análisis y control para eficientizar una organización, sino que se hace necesario el estudio y manejo del comportamiento humano por medio del análisis la sensibilización, la percepción de necesidades del individuo y su motivación para hacer frente a los cam bios.

Así como el comprobar que la Auditoría Administrativa es una excelente herramienta de diagnóstico para empresas de bajos ó pocos recursos económicos, que requieren de una técnica sencilla, de diagnóstico rápido, que les permita tomar decisiones correctivas para manejar la empresa dentro de los niveles de eficiencia planeados ya que permite conocer el grado de contribución a resultados de cada una de las áreas funcionales de la compañía, haciéndose indispensable detectar los elementos ó factores necesarios para evaluar las áreas de los cuales en el presente estudio se dan algunas sugerencias.

B I B L I O G R A F I A

1.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AGUSTIN REYES PONCE

EDIT. LIMUSA - 1973

2.- ADMINISTRACION DE PERSONAL

CHURDEN Y SHERMAN

EDIT. CECSA - 1965

3.- APUNTES DE ADMINISTRACION

AGUSTIN REYES PONCE

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, UNAM - 1964

4.- APUNTES DE ORGANIZACION
(AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA)

ESTELA DE LA LUZ, CAMPOS CERVANTES

EDIT. UNAM - FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
1976

5.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CARLOS ENRIQUE ANAYA SANCHEZ

EDIT. NUEVA MEXICO, S. A. - 1972

6.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA

JORGE ALVAREZ ANGUIANO

APUNTES DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, UNAM - 1977

7.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA

JORGE MAZON VELAZCO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA, UNAM - 1971

8.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA

WILLIAM P. LEONAR

EDIT. DIANA - 1975

9.- CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUENA EN MEXICO

TOMO 1 y 2

FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUENA

NACIONAL FINANCIERA - 1974

- 10.- CONSULTORIA DE PROCESOS
SCHEIN - SERIE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S. A. - 1977
- 11.- CONTROL DE UN SISTEMA EMPRESARIAL - (NOTA TECNICA)
(A PROPOSAL FOR A GENERAL MODEL OF A PRODUCTION -
SYSTEM)
ALCALAY J. A. Y E.S. BUFFA
INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCCION RESERCH - 1963
- 12.- CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
KOONTZ Y O'DONELL
EDIT. MC GRAW GILL - 1976
- 13.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL
LAWRENCE/LORSCH - SERIE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S. A. - 1977
- 14.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL: SU NATURALEZA ORIGENES
Y PERSPECTIVAS
BENNIS - SERIE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S. A. - 1977

15.- DIRECCION DE MERCADOTECNIA

(ANALISIS, PLANEACION Y CONTROL)

PHILIP KOTLER

EDIT. DIANA - 1974

16.- DIRECCION TECNICA Y ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION

(CURSO DE OPERACIONES DE CONTROL)

ELWOOD S. BUFFA

EDIT. LIMUSA - 1980

17.- EL ANALISIS FACTORIAL

NATHAN GRABINSKY - ALFRED W. KLEIN

BANCO DE MEXICO, S. A. - INVESTIGACIONES INDUSTRIA
LES - 1976

18.- EL EXITO EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS PE-
QUENAS Y MEDIANAS

FRANKLYN J. DICKSON

EDIT. DIANA - 1977

19.- ESTADOS FINANCIEROS

RALPH DALE KENNEDY

EDIT. HISPANO AMERICANO - 1974

20.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

EDIT. DIANA - 1975

21.- MANUAL DE ADMINISTRACION PARA LA PEQUENA Y MEDIA-
NA EMPRESA

VARIOS AUTORES

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, UNAM-1976

22.- ORGANIZACION, METODOS Y DIRECCION

PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA ANALISTAS DE SISTE
MAS - MODULO II

EDIT. DIANA - 1973

23.- ORIGEN Y PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACION

ADALBERTO RIOS SZALAY - ANDRES PANIAGUA ADUNA

PRE-EDICION PRIVADA - 1973

24.- PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PARTIN - SERIE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S. A. - 1977

25.- PLANEACION DE LA AUDITORIA, POR EL METODO DEL CAMI
NO CRITICO
ENRIQUE RODRIGUEZ ESPINOZA
SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE, UNAM - 1972

26.- PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ISAAC GUZMAN VALDIVIA
EDIT. LIMUSA - 1967

27.- PSICOLOGIA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO
CLAY L. LINGREN
EDIT.

28.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
VICTOR LAZZARO
EDIT. DIANA - 1973