

308902
37
REJ

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

SISTEMA DE OPERACION DE UNA DISTRIBUIDORA DE LLANTAS

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS**

JUAN VERDA FERNANDEZ

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR DE TESIS : LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D.F. A 17 DE FEBRERO DE 1995

FALLA DE ORIGEN



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 está 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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE

Introducción	1
Capítulo I.-	
I.- Importancia y necesidad de la administración.	4
¿ Qué hacen los administradores ?.	5
Los gerentes trabajan con y por medio de otras personas	6
Los gerentes son responsables, y además deben asumir las responsabilidad de los resultados	6
Los gerentes equilibran metas que rivalizan y establecen prioridades	7
El gerente debe de pensar en forma analítica y conceptual	8
Los gerentes son mediadores	8
Los gerentes son políticos	9
Los gerentes son diplomáticos	9
Los gerentes son simbolos	9
Los gerentes toman decisiones dificiles	10
II.- Desempeño gerencial y organizacional	10
III.- El proceso administrativo	12
a) Planeación	12
b) Organización	13
c) Dirección	14
d) Control	15
Los ocho atributos de las compañías con excelente administración	16
IV.- ¿ Es la administración un arte, una ciencia o una profesión ?	17
¿ Es la administración un arte o una ciencia ?	17
¿ Es la administración una profesión ?	18
Capítulo II.-	
Sistemas administrativos en las empresas.	20
A.- Sistemas de información.	20

La revolución de la computadora	20
El valor y el costo de la información.	21
a.) Calidad de la información	21
b.) Oportunidad de la información	22
c.) Cantidad de la información	22
d.) Relevancia de la información	22
¿ Qué hace un sistema de información administrativa ?	23
¿ Qué información se requiere ?	24
Transmisión de información a niveles gerenciales	25
Control operacional	25
Gerencia media	26
Alta dirección	26
Problemas en la implantación de un sistema de información gerencial basado en la computadora.	27
Desarrollo de un sistema de información administrativa	30
Análisis del sistema actual	31
Determinación de las necesidades de la dirección	33
Diseño del nuevo sistema	35
Archivo de datos de la empresa	35
Recopilación de datos	36
Aplicación del sistema	36
B.- La organización.	38
b.1. - Estructura formal de la organización.	38
b.2. - Organización funcional.	39
Características de la estructura funcional	40

Ventajas y desventajas	40
b.3. - Organización producto-mercado.	40
Ventajas y desventajas	42
b.4. - Organización matricial.	43
Ventajas y desventajas	44
b.5. - Organización informal.	45
C. - Sistemas y procedimientos.	45
c.1. - La responsabilidad en el estudio de sistemas y procedimientos.	47
c.2. - El departamento de sistemas y procedimientos :	47
c.2.1. - Actividades desarrolladas por el departamento de sistemas y procedimientos :	47
c.2.2. - Ventajas que se obtienen con un Departamento de Sistemas y Procedimientos	50

Capítulo III.-

La industria llantera en México.	51
Integración.	51
Tecnología.	52
Calidad.	52
Balanza comercial.	52
Programas de inversión.	53
Estadística de la industria llantera.	54
Balanza comercial.	56

Capítulo IV.-

Sistema propuesto .

Antecedentes de distribuidora Interteca, S.A. de C.V.	58
Organigrama General de distribuidora Interteca, S.A. de C.V.	61
Funciones .	62
Necesidades de información para la toma de decisiones.	64
Diagrama de funcionamiento de compras	65
Diagrama de funcionamiento de ventas.	66
Descripción del sistema propuesto	67

Conclusiones	87
--------------	----

INTRODUCCION

La idea del presente estudio, surgió en los tiempos en los cuales yo prestaba mis servicios en una empresa distribuidora de llantas. Se me contrató como gerente de ventas de la distribuidora y notaba una ausencia completa de información en todos los niveles de la empresa. Se había manejado como una empresa familiar en la cual el dueño realizaba absolutamente todas las funciones. Aunque poseía subordinados, el propio dueño realizaba todas las funciones de los mismos.

En la empresa no existían controles de absolutamente nada, ni siquiera el de control de inventarios y no se poseían reportes periódicos de ninguna de las áreas importantes de la misma.

Las decisiones eran tomadas de acuerdo a las circunstancias del momento y sin soporte de algún tipo de información confiable u oportuna.

Los clientes no eran atendidos por una persona en concreto sino por cualquiera de las secretarias, contador o jefe de servicio. El problema es que muchos clientes adeudaban cantidades importantes de dinero y la persona que lo atendía lo desconocía, y por éste mismo desconocimiento se le volvía a otorgar crédito y aumentaba la cuenta por cobrar.

Los proveedores no eran seleccionados de forma adecuada. No eran proveedores de calidad y las entregas no eran oportunas. No se poseía un kardex por proveedor y no se conocía el tiempo de respuesta del mismo, la calidad en la entrega, las condiciones otorgadas por pedido, no se confirmaban los precios de los pedidos con los precios facturados etc.

Estos, entre otros motivos, fueron los que me inclinaron a realizar el presente estudio. Dada la importancia de mi puesto, decidí realizar el sistema propuesto que más adelante explicaré con amplio detalle.

Las circunstancias de los tiempos actuales, la competencia, el servicio al cliente, la eficiencia de la empresa entre otras cosas, exigen de cualquier empresa que posea información oportuna, veraz y feaciente de las circunstancias que rodean a la misma. Para la toma de decisiones en cualquier puesto gerencial es importantísimo contar con información que limite el riesgo de la misma decisión y se cuente con la mayor cantidad de elementos para no errar.

A continuación realizaré una breve descripción de lo que trataré en el presente estudio :

Capítulo I:

Este capítulo tratará de la importancia y la necesidad de la administración en las organizaciones, describiendo las características o funciones de los administradores así como una breve descripción del proceso administrativo.

Capítulo II :

En éste capítulo trato la importancia de los sistemas de información en las organizaciones. El valor y el costo de la información y la descripción de que hace un sistema de información administrativo. También trata acerca de que información se requiere en la organización y de los problemas en la implantación de un sistema de información basado en la computadora. Se menciona el desarrollo de un sistema de información administrativa, el análisis del sistema actual, la determinación de las necesidades de la dirección, diseño del nuevo sistema y la

aplicación de sistema.

Otro aspecto importante que trato en este capítulo es la organización. La forma en la que puede estructurarse la organización, las características así como las ventajas y desventajas de cada una de ellas. También habla este capítulo acerca de los sistemas y procedimientos en las organizaciones.

Capítulo III:

En este capítulo se describe una breve situación de la industria llanera en México, por quien está conformada, integración, tecnología, calidad, balanza comercial, programas de inversión y estadísticas.

Capítulo IV:

En este capítulo se desarrolla el sistema propuesto en la operación de la distribuidora. Se describen los antecedentes de la compañía, su estructura, organigrama, la necesidad de información para la toma de decisiones, diagrama de funcionamiento de compras y ventas y el sistema de información propuesto.

CAPITULO I

I.- IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA ADMINISTRACION

Administración : " Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas ". (Koontz,4,1990).

La administración es definida como un proceso porque todos los administradores, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr sus metas deseadas. Cada acción que es emprendida para lograr los objetivos va correlacionada con otra para poder ser alcanzada. Es proceso pues está conformada por una serie de acciones con las cuales se van a lograr objetivos.

La planeación implica que los administradores proyecten de antemano sus metas y acciones. Estas acciones suelen basarse en algún método, plan o lógica y no en una simple corazonada. No consiste en seguir el camino de " me late " sino que la planeación es ver en el presente esas acciones y metas que se van a conseguir, y seguir un método o plan para alcanzarlas.

La organización, significa la coordinación de recursos humanos de la organización. La eficacia de una organización depende de la buena coordinación de todos estos recursos para el desempeño de sus metas. Será más eficaz esta organización dependiendo de la capacidad de sus administradores para conjuntar los elementos disponibles en la misma. Cuanto más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la organización. Obtener dicha coordinación es labor primordial del administrador. El administrador debe poseer una visión global de los factores con los que cuenta la empresa para que de una manera óptima los pueda

conjuntar y coordinar y así cumplir mejor sus metas.

La dirección describe cómo los administradores dirigen e influncian a sus subordinados, haciendo que otros efectien las tareas esenciales. Crean la atmósfera adecuada y de ese modo ayudan a los subordinados a dar su mejor esfuerzo. El administrador va a guiar a los subordinados y a hacer que éstos cumplan con sus tareas previamente establecidas. El factor humano con el que cuenta el administrador es de suma importancia para lograr los objetivos y metas marcados. Un administrador debe influenciar en sus subordinados de tal manera, que estos consiguen sus metas de la manera más rápida y eficaz.

El control significa que los administradores tratan de asegurarse de que la organización siga la dirección correcta en la obtención de sus metas. Si alguna parte de la organización se ha desviado del camino, los administradores tratan de averiguar por qué y arreglan las cosas. El administrador al conjuntar todos los elementos materiales y humanos de los que dispone para lograr los objetivos, debe de realizar controles, para que no se desvien las acciones necesarias para el logro de los objetivos. Al aplicar éstos controles adecuadamente puede darse cuenta que parte de la organización se está desviando y corregirlo inmediatamente.

Los administradores utilizan todos los recursos de la organización como son recursos materiales, humanos, técnicos, financieros, etc... para lograr sus objetivos. Las personas son el recurso más importante de cualquier organización, pero los administradores limitarían sus logros si no recurrieran además a otros recursos disponibles.

¿ Qué hacen los administradores ?

En la definición anteriormente citada se describe a los gerentes como planificadores,

organizadores, líderes y controladores de la organización. Para explicar que hacen los administradores se podría empezar diciendo que son los gerentes ó administradores :

Los gerentes trabajan con y por medio de otras personas.

El término de personas no sólo comprende a los subordinados y superiores, sino también a otros gerentes en la organización. El término de personas también incluye a individuos que no pertenecen a la organización como pueden ser clientes o proveedores. Los gerentes por consiguiente trabajan en cualquier nivel con todo aquel que le ayude a obtener las metas de la organización o de la unidad. Es por ello que los gerentes actúan como canales de comunicación en el interior de la organización ya que poseen contacto tanto con el personal de la organización como con personas relacionadas con la organización que no pertenecen a la misma como es el caso de los clientes mencionados anteriormente.

Los gerentes son responsables, y además deben asumir la responsabilidad de los resultados .

A ellos les compete verificar que las tareas específicas sean efectuadas debidamente. Al ser ellos las personas que dirigen las acciones para lograr los resultados deben estar continuamente verificando que las acciones realizadas por los subordinados y personal a su cargo se estén realizando correctamente para que los objetivos sean alcanzados de la forma adecuada. Son responsables, así mismo de las acciones de sus subordinados. El éxito o fracaso de estos últimos es un reflejo directo del éxito o fracaso de los gerentes. El gerente al realizar una influencia directa sobre los subordinados, si éstos últimos fracasan es un fracaso del mismo gerente que es el que dirige las acciones de los subordinados. Los subordinados realizan lo que su gerente les ordena y dicha responsabilidad debe ser asumida por el gerente para que los subordinados consigan el éxito.

Todos los miembros de una organización, incluidos los que no pertenecen a la categoría de gerentes, son responsables por sus tareas particulares. La diferencia radica en que los gerentes son responsables no sólo por su propio trabajo, sino también por el de los demás.

Los gerentes tienen subordinados y otros recursos de los cuales se valen para realizar un trabajo, por lo cual pueden lograr más que los no gerentes pues éstos no cuentan más que con su esfuerzo personal. Es por esto que yo creo que a los gerentes se les espera y debe de esperarse que éstos consigan más que los otros integrantes de la organización pues cuentan con mayor recurso para lograrlo, ya que cuentan como he mencionado anteriormente con subordinados y otros recursos, osea que su acción es conjunta y no en forma individual como otros integrantes de la organización. Los gerentes tienen la obligación de dar un mayor rendimiento.

Los gerentes equilibran metas que rivalizan y establecen prioridades.

En todo momento un gerente se halla frente a varios problemas, metas y necesidades de la organización, lo cual requiere su tiempo y recursos. Dado que estos recursos son limitados, el gerente debe de encontrar un equilibrio entre las diversas metas y necesidades. Por ello hay gerentes que ordenan las tareas diarias por orden de prioridad como es hacer las cosas más importantes de inmediato y las menos importantes se posponen un poco. Hay que aprovechar el tiempo disponible de la mejor manera y resolver los problemas en el menor tiempo posible. Por tanto creo que hay que maximizar el tiempo que se tenga disponible para dedicarlo a acciones que realmente lleven a la consecución de un fin.

Los gerentes así mismo han de decidir quien llevará a cabo determinada tarea y asignar el trabajo de la misma al subordinado más idóneo de su equipo con el que el gerente cuenta. Hay

gerentes que asignan determinadas tareas a personas que les gusta realizar dicha tarea y no lo considero adecuado ya que posiblemente el gerente cuente con otra persona cuya capacidad para realizar esa actividad es mayor y su preferencia por realizarla es menor que el otro subordinado. Hay que asignar las tareas a personas que tengan capacidad para realizarlas.

El gerente debe de pensar en forma analítica y conceptual.

Para ser un pensador analítico se necesita saber dividir un problema en sus componentes, analizarlos y saber llegar a una solución factible. De aquí dependerá en gran medida la capacidad de un gerente para resolver problemas. El conocerlos, dividirlos, analizarlos y saber llegar a una solución factible a dichos problemas. Pero más difícil todavía el gerente debe ser un pensador conceptual, capaz de ver la tarea entera en forma abstracta y relacionarla con otras. Pensar en determinada tarea en relación con sus implicaciones más generales no resulta sencillo. Pero es indispensable para que el gerente alcance las metas de la organización en general y las de una unidad individual.

Los gerentes son mediadores

Por lo mismo que las organizaciones están compuestas por seres humanos, éstos no siempre tienen el mismo punto de vista ni la misma forma de pensar, y es por ello que a veces están en desacuerdo o riñen. Estas riñas pueden llevar en determinadas ocasiones a crear un ambiente de trabajo tenso en el cual uno o varios subordinados no quieran continuar en dicho ambiente y lleguen a abandonar la organización. Además cuando existen riñas entre los subordinados la disposición hacia el trabajo disminuye y la productividad también. Las relaciones se vuelven tensas y el espíritu de colaboración disminuye.

Aquí es donde interviene la capacidad del gerente para la resolución de conflictos y su capacidad de mediación entre los grupos. El gerente debe de mediar en dichas riñas y evitar secuelas posteriores ya que algunas veces la mediación del gerente puede empeorar las cosas y no mejorarlas. Debe de poseer mucho tacto y habilidad para la resolución de conflictos grupales.

Los gerentes son políticos

Esto significa que han de crear relaciones y servirse de la persuasión y el compromiso para lograr las metas de la empresa, del mismo modo que los políticos hacen todo eso para que sus programas sean aprobados. Los gerentes deben de jugar un poco a la política al crear redes de obligaciones mutuas con otros colegas. A veces se ven obligados a formar alianzas o coaliciones, o bien a unirse a ellas. Los gerentes recurren a esas relaciones con el propósito de obtener apoyo para sus propuestas o decisiones y conseguir la cooperación en la realización de diversas actividades.

Los gerentes son diplomáticos

Cumplen a veces la función de representantes oficiales de sus unidades de trabajo en las reuniones de la organización. Pueden representarla en su totalidad o bien representar a una unidad particular en el trato con clientes, proveedores, contratistas, funcionarios del gobierno y personal de otras empresas.

Los gerentes son símbolos

Personifican ante los miembros de la organización y ante los observadores los éxitos o fracasos

de ella. Cuando en ocasiones los gerentes son destituidos o son aplaudidos cuando su desempeño ha sido óptimo, estas acciones revisten una importancia simbólica hacia los miembros de la organización.

Los gerentes toman decisiones difíciles

En toda organización se suelen presentar problemas de orden financiero, humano, materiales etc., en los cuales los gerentes tienen la obligación de hallar la solución a dichos problemas y no dar marcha atrás en sus decisiones aún cuando ello los haga impopulares. Los gerentes son los que deben de llevar la rienda a la hora de solucionar los problemas y dirigir al grupo a su cargo hacia la solución de los mismos de la forma definida y considerada correcta por el gerente.

II.- DESEMPEÑO GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL

La eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad dependen de cuán bien realicen su trabajo los gerentes. Dependerá del desempeño óptimo de los mismos para satisfacer las necesidades del consumidor de la mejor manera. Será mayor el grado de eficacia de la organización en cuanto tenga gerentes capaces de resolver las necesidades de la sociedad de la mejor manera posible. Si no lo llevan a cabo debidamente, la organización no podrá lograr sus metas. Del mismo modo que los gerentes funcionan dentro de las organizaciones, éstas lo hacen en el interior de una sociedad más grande. Por ello es de vital importancia que las organizaciones cuenten con gerentes eficaces que puedan llevar a ésta a un óptimo desempeño en dicha sociedad. El liderazgo de una organización en la sociedad es reflejo del elemento humano del que dispone dicha organización. Así mismo, el desempeño de sus organizaciones como grupo es un factor decisivo en la actividad de una sociedad o país.

Muchas veces el desempeño de los gerentes es medido a partir de dos conceptos : la eficiencia y la eficacia. Eficiencia significa " hacer correctamente las cosas " y eficacia significa " hacer la cosas correctas ".

La eficiencia es un concepto de " entrada-salida ". El gerente eficiente es aquel que logra las salidas, o resultados, que corresponden a las entradas (como son mano de obra, materiales y tiempo) utilizadas para conseguirlos. Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera eficiente.

La eficacia, en cambio es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El gerente eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas. Un gerente que seleccione un objetivo inapropiado (por ejemplo producir un producto con especificaciones no deseadas por el mercado) será ineficaz. Y será ineficaz aún cuando produzca dicho producto con la máxima eficiencia ya que no tiene la visión de que le mercado no es lo que está pidiendo aunque el producto sea producido con la más alta calidad. Dicho producto no será vendido por muy bueno que sea pues el mercado no lo demanda. Es eficaz aquel gerente que ofrece al mercado el producto demandado y esté producido con la mayor eficiencia. La falta de eficacia no puede ser compensada con la eficiencia, por grande que sea ésta.

Las responsabilidades de un gerente requieren un desempeño que sea eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es más decisiva. Hay personas que consideran como el maestro Peter Drucker que la eficacia es la clave del éxito de una organización.

De todo lo anterior podría deducir que la cuestión pertinente no es como hacer las cosas correctas, sino identificar las cosas correctas que deben hacerse y concretar en ellas los

recursos y esfuerzos.

III.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Este proceso está conformado por :

a) Planeación :

Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Dan como quien dice el camino a seguir para conseguir los objetivos marcados. Entre otras cosas permiten que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos, que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos y permite que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

Los planes de toda organización deben ser conocidos por todos los miembros de la misma para que sepan hacia que van a dirigir sus esfuerzos. Se necesita que todos los conozcan perfectamente y trabajen en conjunto hacia el logro de los objetivos, pues de lo contrario cada uno se dirigirá a realizar acciones que más le convengan o que considere oportunas realizarlas para el logro de los objetivos.

Habrà que realizar un análisis de fuerzas, oportunidades, riesgos y debilidades de la organización tanto interno como externo. Una vez realizado se tendrá una base firme para poder realizar la planeación seleccionando las metas de la organización. Que quiere obtenerse y que quiere lograr la organización.

Los objetivos en toda organización deben de reunir características como alcanzables, congruentes, medibles, conocidos por todos los miembros de la organización (para lograr unidad en las acciones a seguir), cuantificables y controlables.

Después se fijan los objetivos de las subunidades (como son los departamentos, divisiones ..) los cuales deberán ir acorde a los objetivos generales de la organización misma y nunca ser objetivos opuestos a los mismos. La subdivisión se realiza para que sea más fácil conseguir los objetivos generales y nunca para obstaculizar el logro de los de la organización. Una vez escogidos los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática. Por supuesto, que al seleccionar los objetivos y elaborar los programas, el gerente considera su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados.

Habrà que establecer como base importante en la organización, tanto la planeación estratégica como la planeación operativa. La planeación estratégica se debe de realizar en forma global, a largo plazo y será diseñada por la dirección de la organización. La planeación operativa será en forma específica, a corto plazo y diseñada por la gerencia media.

Los planes hechos por la alta gerencia para la organización en general pueden abarcar periodos hasta de cinco o diez años. La planeación que llevan a cabo en los niveles inferiores los gerentes de primera línea o de nivel comprenden periodos mucho más cortos. Pueden referirse por ejemplo al trabajo del día siguiente o del mes entrante.

h) Organización :

Una vez que los gerentes han establecido los objetivos y preparado los planes o programas para lograrlos, se deberá de diseñar y desarrollar una organización que les ayude a conseguir

dichos objetivos. Los objetivos diferentes requerirán un tipo especial de organización para poder ser realizados. Cada giro es diferente y no deberá de diseñarse y desarrollarse la organización de igual forma aunque la actividad a desarrollar sea diferente ya que sino se estaría cometiendo un grave error. Cada organización es diferente a cualquier otra. Cada una deberá de diseñar y desarrollar de la forma que más se le acople y de la manera más conveniente.

Los gerentes han de tener la habilidad suficiente para determinar el tipo de organización que se necesita para lograr determinado conjunto de objetivos, y han de tener la capacidad de desarrollar y dirigir después ese tipo de organización.

En la etapa de organización se debe de asignar tareas al personal para el logro de los objetivos. Se van a dividir funciones a las personas adecuadas para que contribuyan de manera eficaz al logro de los objetivos. Para realizar la asignación de tareas debe de contarse con dotación de personal la cual es el reclutamiento, asignación y adiestramiento del personal calificado para hacer el trabajo de una organización. En esta etapa se debe de detectar entre otras cosas la necesidad o no de impartir capacitación y desarrollo del personal para que la realización de las tareas sean con un nivel de desempeño satisfactorio.

Es importante que los gerentes tengan una completa visión de los elementos con los que cuenta (como son humanos, materiales, financieros, técnicos..) para que puedan asignarse las tareas de acuerdo con lo que se cuenta y se saque el mayor partido de los mismos.

c) Dirección :

Una vez trazados los planes, decidida la estructura de la organización, el reclutamiento y

adiestramiento del personal, el siguiente paso es hacer que se avance en la obtención de las metas definidas. Esta función consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos. Es motivarlos a emprender la acción para lograr los objetivos. El gerente debe hacer comprender a los subordinados que su trabajo es sumamente importante para el logro de los objetivos. Que el alcanzarlos implica el trabajo de todos y no de unos cuantos. El gerente debe utilizar toda su capacidad de liderazgo para que los miembros a su cargo lo sigan y trabajen. Esta función consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos.

La dirección es una actividad muy concreta : Se requiere de trabajar directamente con el personal. A los miembros de la organización hay que estimularlos para que realicen su trabajo de la mejor manera y que se sientan parte de la misma organización sabiendo que el logro de los objetivos es tarea de todos.

d) Control :

En esta etapa el gerente debe de cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas.

En el control se deben de establecer las normas de desempeño. Cuales son las pautas mínimas de desempeño exigidas a los miembros. Como se debe de ir alcanzando las metas y en que periodos de tiempo. Además se debe de medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas para ver si va en aumento o decremento y exigir más a los miembros.

Mediante la función del control, el gerente mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas.

Los autores Peters y Waterman en su libro Bisqueda de la excelencia mencionan los ocho atributos de las compañías con excelente administración.

Los ocho atributos de las compañías con excelente administración

1.- Una tendencia a la acción : preferencia por hacer algo, cualquier cosa, en vez de someter una cuestión a ciclos y ciclos de análisis e informes de comités.

2.- Permanecer en estrecho contacto con el cliente : conocer sus preferencias, y ajustarse a ellas.

3.- Autonomía y espíritu emprendedor : dividir la empresa en pequeñas compañías y estimularlas para que piensen en forma independiente y competitiva.

4.- Productividad mediante las personas : crear en todos los empleados la conciencia de que sus mejores esfuerzos son indispensables y que participarán en todos los beneficios del éxito de la empresa.

5.- Intervención constante, predominio de los valores : insistir en que los ejecutivos no pierdan de vista la actividad principal de la compañía.

6.- No desligarse de las metas y actividades principales: cultivar el concepto de negocios que la compañía conoce mejor.

7.- Forma y personal de staff sencillos: pocos estratos administrativos, pocas personas en los niveles superiores.

8.- Propiedades simultáneas de rigor-condescendencia : propiciar una atmósfera donde haya dedicación a los valores centrales de la compañía, combinado con ello con tolerancia para todos los empleados que acepten dichos valores.

IV.- ¿ ES LA ADMINISTRACION UN ARTE, UNA CIENCIA O UNA PROFESION ?

Existen autores que definen a la administración como un arte, pero su definición no es universalmente aceptada. En general se admite que la administración supone cierto grado de destreza. Pero fuera de eso, actualmente se debate la forma en que debería de clasificarse : ¿Cómo arte, como ciencia o como profesión ?.

¿ Es la administración un arte o una ciencia ?

Hay autores que clasifican la administración como una disciplina que busca entender sistemáticamente por qué y cómo los hombres trabajan juntos para alcanzar objetivos y hacer que éstos sistemas cooperativos sean más útiles para la humanidad . Dicen que la administración cumple con los requisitos de una disciplina por haber sido estudiada durante cierto tiempo y estar organizada en una serie de teorías.

Existen otros autores que sin embargo dicen que la administración es un arte pues es una manera de poner en orden el caos .

Parece muy probable que pasarán todavía muchos años antes que la administración se asemeje más al arte que a la ciencia. Cada día que pasa adquirimos nuevos conocimientos sobre esta disciplina, y en muchos casos, podemos recomendar con seguridad medidas específicas. El empleo de la computadora ha mejorado notablemente nuestra capacidad de hacer predicciones

válidas, pero aún está lejano el día que poseamos las teorías y la exactitud de la predicción que caracterizan a la ciencia. Mientras nuestro conocimiento no sea más completo, los gerentes habrán de recurrir a su juicio falible, a su intuición y, con frecuencia, a información suficiente. Así pues, aunque algunos aspectos de la administración se han vuelto más científicos, gran parte de ella sigue siendo un arte.

¿ Es la administración una profesión ?

Edgar H. Schein en su libro Psicología Industrial comparó las cualidades principales de los profesionales con las del gerente. En particular señala tres características :

1.- Los profesionales basan sus decisiones en principios generales. La existencia de ciertos principios confiables de la administración se advierte en los cursos y en los programas de adiestramiento para quienes la ejercen. Si bien los principios comunes de la mayor parte de los administradores y de los teóricos no se aplican perfectamente en todos los casos, las pautas particulares muestran gran confiabilidad.

2.- Los profesionales adquieren esa condición por su desempeño, no por favoritismo ni otros factores ajenos al trabajo en cuestión. Por desgracia, en la práctica los administradores consiguen a veces posiciones gerenciales gracias a sus relaciones como personas en el poder o por otros factores ajenos al trabajo. Además, no existe un consenso sobre los criterios objetivos con los cuales juzgar su desempeño gerencial. Dada la complejidad de los factores que entran en su trabajo, es más difícil juzgar a los gerentes que, por ejemplo, a los abogados o cirujanos.

3.- Los profesionales deben gobernarse por un código estricto de ética que proteja a sus clientes. Debido al conocimiento experto que posee el profesional en un área específica, los

clientes lo necesitan y, en consecuencia, se hallan en una posición vulnerable.

En conclusión la administración es una profesión, pero que no lo es según otros criterios. En el momento actual advertimos muchos signos de que se está avanzando a un mayor profesionalismo, tanto en las organizaciones lucrativas como en las no lucrativas. Las presiones sociales del momento parecen estar intensificando el conocimiento de las normas éticas. El desarrollo de la enseñanza formal de la administración en las escuelas de posgrado y en los programas de desarrollo para ejecutivos está difundiendo un acervo de conocimientos y enseñanza de las técnicas que caracterizan al profesionalismo.

CAPITULO II

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EN LAS EMPRESAS

A.- SISTEMAS DE INFORMACION

La revolución de la computadora :

Antes del uso generalizado de las computadoras, los gerentes no podían aprovechar debidamente la abundante información relativa a las actividades de la empresa. La información les llegaba demasiado tarde o, simplemente resultaba demasiado costoso reunirlos en una forma utilizable. En lugar de nuevos controles financieros, pueden recurrir a los sistemas de información basados en la computadora y controlar sus actividades en todas las áreas de organización. En cualquier número de medidas del desempeño, la información aportada por esos sistemas les ayuda a comparar las metas con los resultados reales, a descubrir desviaciones y a tomar medidas correctivas antes que sea demasiado tarde para hacer cambios.

La introducción de los sistemas de información computarizados ha modificado radicalmente el control gerencial en muchas empresas. En las grandes organizaciones, los complejos sistemas de procesamiento electrónico de datos vigilan proyectos y conjuntos enteros de operaciones. Nos es extraño encontrar que las computadoras han reemplazado a los contadores y que tanto éstos como los controladores realizan sistemáticamente funciones de la administración mucho más generales que las que efectuaban anteriormente.

Los gerentes modernos necesitan ser eficaces en el manejo de la computadora y trabajar sin problemas con ella, pues cada vez la necesitan más. A fin de que los gerentes estén seguros de

que la información basada en la computadora que están recibiendo es verídica y aplicable, necesitan conocer los procesos a través de los cuales los datos se introducen en la máquina y son analizados y enviados por ella. Sin embargo, en la mayor parte de los casos no necesitan aprender a programarla; les bastará con saber cómo funcionan los sistemas de información computarizados; cómo se han desarrollado, cuales son sus aplicaciones, capacidades, limitaciones y costos, así como los usos que se les puede dar.

El valor y el costo de la información

En el diseño o mejoramiento de un sistema de información gerencial, una de las cuestiones que los gerentes han de tener en cuenta es si las ventajas del sistema propuesto justifican su costo. La finalidad de un sistema de información gerencial es suministrar a los gerentes la información adecuada en el momento oportuno. Pero si los ahorros que se obtienen con la información no compensan el costo del sistema de información, el sistema en estudio no es rentable. Sin embargo la rentabilidad de un sistema de ese tipo a veces resulta difícil de estimar, pues el valor de la información no es fácilmente cuantificable.

El valor de la información depende de cuatro factores : su calidad, oportunidad, cantidad y relación con la capacidad de los gerentes a intervenir.

a.) Calidad de la información :

Para juzgar la calidad de la información, los gerentes deberán comparar los hechos comunicados con la realidad. Cuánto más exacta sea la información, mejor será su calidad y los gerentes podrán recurrir a ella con más confianza cuando tomen una decisión. No obstante, en general, el costo de la obtención de información aumenta a medida que mejora la calidad

deseada. Si la información de mejor calidad, no mejora materialmente la capacidad de toma de decisiones de un gerente, no vale la pena el costo adicional.

b.) Oportunidad de la información :

Para lograr un control eficaz las medidas correctivas deben aplicarse antes que se presente una gran desviación respecto al plan o al objetivo. De ahí que la información suministrada por un sistema de información deba estar disponible a tiempo para, invertir. Pero el momento en que la información se considere oportuna dependerá de la situación. De acuerdo al nivel que se desempeña en la organización el momento será diferente. Se puede mencionar como ejemplo los gerentes de control de calidad, los cuales deben de recibir un informe diario o semanal respecto a las devoluciones de los clientes, el superintendente de una planta necesita diario un informe sobre el tiempo ocioso de las máquinas si quiere reducir al mínimo los retrasos.

c.) Cantidad de la información :

Los gerentes casi nunca tomarán decisiones acertadas y oportunas si no disponen de suficiente información, pero a menudo se ven inundados de datos irrelevantes e inútiles. Si reciben más información de la que pueden aprovechar bien, es posible que omitan la referente a problemas graves. El exceso en información muchas veces no nos hace llegar a la o las decisiones más adecuadas.

d.) Relevancia de la información :

De manera análoga, la información que se da a los gerentes debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades. El gerente del departamento de personal no necesita conocer los

niveles de inventario; y el encargado de reordenar el inventario tampoco necesita saber las condiciones laborales en las que se encuentran los integrantes de otros departamentos.

¿ QUE HACE UN SISTEMA DE INFORMACION ADMINISTRATIVA ?

Paul R. Saunders en su libro Sistemas de Información Administrativos dice acerca de lo que hace un sistema de información administrativa lo siguiente :

1.- Enfoca el efecto completo de una decisión por anticipado, suministrando datos completos, exactos y oportunos para los procesos de planeación y toma de decisiones.

2.- Elimina de los procesos de planeación y toma de decisiones los problemas vinculados al empleo de datos incópletos e inconsistentes, mediante la aportación de un medio para preparar y presentar información de manera uniforme.

3.- Emplea datos y métodos ordinarios en la preparación de planes de largo y corto plazo.

4.- Identifica, organiza y mide relaciones pasadas significativas, para predecir relaciones futuras a través del empleo de técnicas matemáticas sofisticadas o especializadas en el análisis de datos.

5.- Fusiona datos económicos, de producción y mercadotecnia para producir mediciones significativas de desempeño, a efecto de facilitar el control de los costos corrientes y la toma de decisiones de planeación con un mínimo de procesamiento de datos.

6.- Satisface las necesidades de cada unidad de la organización, con un mínimo de duplicación,

sirviendo al mismo tiempo a la organización como un todo.

7.- Reduce el tiempo y volumen de información requerida para la toma de decisiones, mediante una información a cada nivel de dirección, de sólo los grados de detalles necesarios, y de ordinario sólo las exposiciones a la norma.

8.- Utiliza equipo de procesamiento de datos y personal en forma eficaz; con lo que se logra obtener un máximo de rapidez y exactitud al menor costo.

9.- Presenta los datos a quienes son responsables de la toma de decisiones y planeación, en forma tal que disminuye al mínimo el tiempo o esfuerzo necesario para su análisis e interpretación.

El concepto de sistema de información administrativa es igualmente válido independientemente del tamaño de la empresa que se trate, o que los datos sean obtenidos y procesados en la forma manual más sencilla o a través del más sofisticado equipo electrónico. Para constituir un sistema de información administrativa la dirección debe relacionar en cada nivel de control solamente los datos requeridos. Estos deben ser presentados de modo que faciliten la comprensión y actuación, y que proporcionen el medio para medir la eficacia de la acción ya emprendida o en vías de emprenderse.

¿ QUE INFORMACION SE REQUIERE ?

Al decidir que información necesita determinado gerente, conviene distinguir entre datos, información e información gerencial. Los datos, son hechos, cifras y acontecimientos sin elaborar a partir de los cuales puede obtenerse información. La información está constituida

por datos analizados o procesados que dan a conocer la situación al receptor de la misma.

La información gerencial es aquella que tiene implicaciones para la acción, es decir, por ser exacta, relevante y oportuna y por representar los aspectos fundamentales de una situación, los gerentes pueden determinar con ella lo que deben hacer en esas circunstancias. En las primeras aplicaciones de los sistemas de procesamiento electrónico de datos, muchos gerentes se vieron abrumados por datos e información interesantes pero básicamente inútiles. No obstante, esta dificultad no es una parte ineludible del empleo de la computadora en las organizaciones. En efecto, sus capacidades permiten condensar la información para obtener únicamente los aspectos relevantes, útiles y oportunos. Se puede programar a las computadoras para que comuniquen sólo las situaciones o problemas que requieren la atención del gerente, o la información a la cual puede tenerse acceso selectivo y que se puede analizar a partir de los datos iniciales, a fin de tener una guía en las decisiones.

Transmisión de información a niveles gerenciales

El sistema de información de una organización debe suministrar información a los gerentes con tres niveles de responsabilidad: control operacional, control gerencial y planeación estratégica. Se pueden concebir estas tres categorías en función de las actividades que tienen lugar en distintos niveles de la jerarquía gerencial. El diseño del sistema de información gerencial ha de tener en cuenta las necesidades de información de los diversos niveles gerenciales.

Control operacional:

Un sistema de información gerencial para el control operacional debe proporcionar información muy precisa y detallada en forma periódica. Un supervisor de producción debe

saber si el desperdicio de materiales es excesivo, si están a punto de necesitarse horas extras o si ha expirado el tiempo de una máquina.

Sin duda, la exactitud y oportunidad de la información tienen gran importancia en este nivel, puesto que el gerente muchas veces tendrá que tomar medidas correctivas de inmediato.

Gerencia media :

Los ejecutivos de nivel medio, entre quienes se cuentan los jefes de división, se ocupan del desempeño actual y futuros de sus unidades. Por tanto, necesitarán de información sobre asuntos importantes que las afecten: problemas con proveedores, disminuciones considerables en las ventas, o un aumento de la demanda de determinada línea de productos. Así pues, el tipo de información que requerirán cae entre los extremos de la que necesitan los gerentes de nivel bajo y los de alta dirección.

Alta dirección:

A los gerentes de alta dirección, el sistema de información gerencial debe suministrarles información destinada a la planeación estratégica y al control gerencial. Para la planeación estratégica, asumen importancia las fuentes externas de información como son las condiciones económicas, avances tecnológicos, comportamiento de la competencia, etc. Esta información ha de poseer suficiente exactitud para indicar las tendencias y reflejar los pronósticos actuales. Dado que los planes estratégicos son generales y a largo plazo, requieren indicaciones aproximadas de las condiciones futuras en vez de enunciados exactos referentes al pasado o presente.

Para las funciones del control gerencial de los ejecutivos de alta gerencia, las fuentes de información han de ser a la vez internas y externas. Estos ejecutivos suelen interesarse en el desempeño global de su organización.

Problemas en la implantación de un sistema de información gerencial basado en la computadora

Se pueden mencionar cinco factores fundamentales que determinan si surgirá alguna resistencia ante la instalación de un nuevo sistema y en qué medida sucederá.

1.- Alteración de los límites departamentales establecidos :

La instalación de un nuevo sistema de información gerencial produce cambios en algunas unidades organizacionales. Se puede mencionar por ejemplo el hecho de que dos departamentos deban de fusionarse. Tales cambios encontrarán cierta oposición entre los miembros de los departamentos, pues les molestará tener que modificar la forma en que trabajan, o hacerlo con otras personas.

2.- Alteración del sistema informal:

Puede alterarse la red de comunicaciones informales a medida que el nuevo sistema cambia los patrones de comunicación. Si los empleados prefieren alguno de los anteriores mecanismos informales con que se reunía y distribuía la información, tal vez muestren resistencia ante los canales más formales por el nuevo sistema.

3.- Características individuales específicas :

Las personas que tienen muchos años de servicio en la empresa, conocen todos los secretos del trabajo y saben cómo hacer bien las cosas en el sistema actual. Posiblemente se nieguen con mayor tenacidad a aceptar el cambio, que los empleados de ingreso reciente que llevan poco tiempo en ella y que no están tan familiarizados en las prácticas de la empresa ni en las relaciones interpersonales.

4.- Cultura organizacional :

Si la alta dirección mantiene abierta la comunicación, se ocupa de las quejas y, en general, establece una cultura con mucha confianza en toda la organización, seguramente se opondrá menor resistencia a la instalación del nuevo sistema de información gerencial. Sin embargo, si los ejecutivos de la alta dirección están aislados o alejados de los empleados o si la cultura organizacional apoya a un comportamiento inflexible, tiende a dificultarse la implantación satisfactoria del sistema de información gerencial.

5.- Cómo se introduce el cambio :

En general, cuando los gerentes y subordinados toman juntos las decisiones concernientes al cambio, hay muchas probabilidades de que ésta sea aceptado. De lo contrario lo más probable es que el cambio no sea aceptado y se incurra en el fracaso. Debe existir una relación muy estrecha entre gerente y subordinados de tal forma, que participen de forma conjunta para la implantación del cambio ya que debe establecerse paulatinamente y considerando inquietudes y opiniones de todos los involucrados. Debe haber aceptación de las partes de la necesidad y aceptación del cambio. Si el subordinado no es considerado y tomado en cuenta en el proceso

de cambio, no lo aceptará y no pondrá de su parte en la implantación del mismo.

Generalmente las frustraciones que acompañan a la implantación de un nuevo sistema se manifiestan en tres formas:

a.- Agresión :

Cuando el sujeto se desquita con el objeto o persona que le produce frustración. La agresión contra el sistema de información gerencial ha llegado al " sabotaje " : uso incorrecto del equipo, introducción de información incompleta o inadecuada en el sistema o la destrucción del Hardware o Software.

b.- Proyección :

Es un mecanismo psicológico que consiste en atribuir los problemas a alguien o a alguna cosa. Cuando los gerentes atribuyen al sistema de computación los problemas causados por error humano o por otros factores ajenos a él, tiene lugar este mecanismo psicológico.

c.- La evitación :

Este síntoma se manifiesta cuando los individuos defienden alejándose de una situación frustrante o evadiéndola. Los gerentes manifiestan este comportamiento cuando ignoran la salida de un sistema de información gerencial en favor de sus propias fuentes de información.

Dado que el sistema de información gerencial afecta de manera diferente a los niveles de la organización, la frecuencia con que se manifieste cada tipo de comportamiento dependerá del

nivel jerárquico del individuo y de los gerentes en quienes repercute el cambio ocasionado por dicho sistema.

DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INFORMACION ADMINISTRATIVA

Una vez que ha quedado bien establecida la naturaleza del sistema de información administrativa (SIA) y que se han definido las necesidades de la empresa, el siguiente paso consistirá en elaborar el sistema. Sin embargo, a menudo ocurren dos factores que complican esa labor. El primero consiste en que toda empresa es algo que se halla en marcha y sus operaciones no pueden detenerse mientras el nuevo sistema está siendo organizado e instalado. El segundo factor es que se necesita una computadora para procesar los datos.

Con toda probabilidad, la empresa que está implantando un SIA ya cuenta con una o más computadoras. Se requiere de una planeación a largo plazo y de una estrecha coordinación entre los encargados del SIA y los del procesamiento de datos, para que haya una correcta selección y aplicación de la computadora. Con frecuencia, el programa SIA suele demostrar que el equipo computador no está siendo utilizado a conciencia. Esta circunstancia puede suscitar antagonismos entre los encargados del SIA y los del procesamiento de datos. Ambos factores, el de que la empresa no puede parar y la situación presente de las computadoras, tienen mucho que ver con la instalación del SIA.

El primer paso para instaurar un SIA es el mismo que para el proceso directivo delineado con anterioridad : planear. Porque es necesario elaborar un plan cuando se quiere instalar un SIA, cuyo plan debe aprobarse antes de emprender los trabajos.

Tiempo y responsabilidad

La naturaleza prolongada y de largo alcance de un sistema de información amplio, exige que cada uno de sus pasos sea cuidadosamente planeado, que se asignen responsabilidades y se elabore un programa para su realización. Estas condiciones se tornan graves cuando se encuentran involucradas muchas funciones.

Como en todo programa de importancia, es preferible que la responsabilidad descansa en una sola persona, pues en esta forma se conseguirá la necesaria coordinación entre las funciones y la compaginación de los distintos puntos de vista. Una de las principales tareas del director del programa SIA será estipular los tiempos y responsabilidades. Aun cuando esto se puede llevar a efecto de varias maneras, conviene dejar claro quién lo va a hacer y qué cosa va a hacer. En la programación de la responsabilidad, no es raro encontrar que no se ha asignado una cantidad de tiempo adecuada para la planeación de transición, es decir, para planear los pasos del sistema vigente, al nuevo.

Suponiendo que se cuente con el potencial humano necesario para hacer factible el estudio SIA y organizar el equipo requerido, el siguiente paso será efectuar un análisis del sistema vigente. En una empresa cualquiera que sea su tamaño, esta revisión puede constituir una gran tarea, y habrá que tener cuidado de que la misma se lleve a efecto de un modo uniforme y que se complete de acuerdo con un programa.

ANALISIS DEL SISTEMA ACTUAL

Las metas económicas de casi toda empresa de ordinario prescriben que cada año se mejoren los beneficios que perciba. De aquí que cualquier programa de mejoramiento de un sistema de manejo de información a largo plazo, debe contar con sus propios recursos. Por esta y otras razones, una porción importante de todo programa de largo alcance, debe consistir en un

análisis del sistema de información corriente, para que descubra las mejoras que pueden hacerse con poco esfuerzo y gasto, y las cuales pueden ser fuente de ahorro inmediato en un volumen tal que signifiquen un peldaño hacia la constitución de un SIA que se baste a sí mismo.

Quienes vayan a estudiar el sistema de información en vigor dentro de una empresa, deberán estar familiarizados con las técnicas más productivas y prácticas en uso.

Corriente multidimensional

Una forma de organizar los hechos es seguir el camino de la información desde su origen hasta su destino, y disponer este derrotero en una secuencia cronológica, donde aparezca cómo avanza la información a lo largo de la organización empresarial. Este procedimiento permite realizar un estudio objetivo de todos los pasos.

Perfeccionamiento a corto plazo

En el curso del análisis del sistema en vigor, se recopila información real y se digiere ésta; se seleccionan las ideas buenas que surjan y se identifican mejoramientos tentativos. Muchos de éstos son del tipo pueden ser puestos en marcha de inmediato sin necesidad de hacer un cambio en los objetivos a largo plazo. Dichos mejoramientos se logran por medio de la eliminación o combinación de los plazos, una alteración de la secuencia de operaciones, reducción de demoras, y otras simplificaciones. A menudo es posible verificar los cambios sin perjudicar de manera apreciable las actividades normales.

La mayoría de los análisis de sistemas conocidos han demostrado ser capaces de :

1.- Producir ahorros inmediatos en exceso al costo del programa.

2.- Contribuir notablemente a mejorar la productividad del manejo de información y en forma inmediata.

3.- Suministrar realizaciones encaminadas a los objetivos a largo plazo.

4.- Desarrollar los conocimientos y habilidades necesarios para una eventual integración de los sistemas.

No obstante, es indispensable tener cuidado de asegurar que los mejoramientos sean enteramente compatibles con los objetivos a largo plazo, porque de lo contrario no se traducirán más que en falsas economías e impedimentos.

Cambios de subsistemas

A efecto de asegurar la compatibilidad necesaria entre sistema y subsistema, es necesario tomar en cuenta los dos aspectos siguientes :

1.- La contribución del subsistema al sistema total debe ser revisada. Los datos de salida que se generen en un subsistema, pueden ser " cortados " a menudo para que encajen como información de entrada a otros subsistemas relacionados.

2.- Dado que uno de los objetivos es eliminar registros e informes innecesarios, cada uno de los elementos de salida de información deberá ser examinado acuciosamente en cuanto a su contribución específica a pasos subsiguientes.

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE LA DIRECCION

Es difícil expresar cuál sea la mejor técnica para determinar las necesidades informativas de un

director, ya que la personalidad de éste es algo a tomar también en cuenta. Hay ejecutivos que son capaces de describir con bastante claridad lo que quieren y por qué, pero hay otros, en cambio, que ni siquiera se muestran dispuestos a hablar con el entrevistador. Con frecuencia se hace necesario que el analista recomiende informes y formas en la etapa preliminar de planeación, antes que pueda obtenerse una reacción satisfactoria del ejecutivo. Como esto forma parte de la fase de planeación, no puede realizarse en la etapa de entrevistas. Sin embargo, habrá que probar a discutir los conceptos y necesidades de información con cada director.

Todo informe preparado para un ejecutivo deberá ser discutido a efecto de determinar :

- 1.- Si le sirve.*
- 2.- Cuáles son sus aspectos buenos y malos.*
- 3.- Qué tan receptivo está a cambios en frecuencia, oportunidad, contenido o formato del informe.*

A falta de una entrevista satisfactoria, tal vez sea conveniente para el analista definir la función del directivo independientemente y luego proceder a sintetizar las necesidades de información que la función de aquél requiera.

El propósito fundamental de la entrevista con los directores de departamento es determinar la clase de datos de salida que se pedirán al nuevo sistema. En la mayoría de los casos, la información deseada es un sumario o comparación de datos de operación al detalle, correspondientes al departamento o la empresa, por ejemplo : pedidos, facturas, niveles de inventario etc.

DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA

Al llegar a este punto habrán sido analizados los sistemas de información vigentes, los procedimientos de recopilación de datos, los sistemas de procesamiento y los informes que se rinden en toda la empresa. También han quedado determinadas las necesidades informativas de los distintos departamentos y se han obtenido beneficios en poco tiempo o están en camino de obtenerse. El siguiente paso es proponer a la dirección diseñar e instalar un nuevo sistema. El grupo que se encargue del proyecto presentará sus propuestas por escrito. La finalidad del nuevo sistema será expuesta con toda claridad, de acuerdo con el plan original, incluyendo cuál es la finalidad de aquél. Además, se dará respuesta a las preguntas planteadas por la dirección respecto a costos, ventajas y programa de instalación.

Respecto a la forma que vaya a asumir el nuevo sistema, tal vez no sea posible precisarla en esta fase del procedimiento. Sin embargo, habrá que realizar el suficiente trabajo de planeación y desarrollo, para satisfacer a la dirección.

ARCHIVO DE DATOS DE LA EMPRESA

El buen éxito de cualquier empresa se basa en la toma de decisiones correctas y oportunas, la cuales a su vez se fundamentan en una información actual y exacta. El archivo de datos constituye una forma de aportar a la dirección información tal, que viene a ser una especie de imagen en papel de la actuación de la empresa. Si esta imagen se mantiene precisa, al día y fácilmente accesible, tendrá gran valor para la toma de decisiones. Es indispensable poseer una gran cantidad de detalles actuales e históricos al alcance de la mano, para que sea posible satisfacer las necesidades de información.

RECOPIACION DE DATOS

Un factor de importancia en los sistemas de información a la dirección, es la capacidad de plantear una solicitud a la computadora y que ésta proceda a recopilar los datos y efectuar el procesamiento necesario para satisfacer dicha solicitud. Por tanto, es necesario contar con medio rápidos, flexibles, para efectuar dicha recopilación en el archivo de datos de la empresa.

APLICACION DEL SISTEMA

La proposición que se haga a la dirección por parte del equipo encargado del proyecto SIA recomendando la preparación e instalación de un nuevo sistema, debe dar respuesta a la siguientes interrogantes que son de interés para aquélla: ¿ Qué se va a hacer ?; ¿ por qué se va a hacer ?; ¿ Cuánto costará ?; ¿ Habrá ahorro o beneficio ?; Quién hará la instalación ? ; ¿ Cuánto tiempo se llevará ?.

Tal vez no sea fácil convencer a la alta dirección de que es necesario adoptar la idea del banco de datos, especialmente si se vinculan a la proposición de computadoras a gran escala, de tiempo compartido.

Desde el punto de vista del equipo encargado del proyecto, es difícil estimar el costo de instalación de un sistema total. Cada empresa es distinta en cuanto a sus necesidades de información, exigencias de la dirección y número de cambios importantes que se permiten, personal experto que se dispone, y equipo de procesamiento de datos instalado.

Suponiendo las mejores condiciones posibles dentro de una empresa, la instalación de un SIA sigue siendo, de todos modos, un proyecto de largo alcance que tal vez no puede llevarse a cabo

en menos de tres a cinco años, dependiendo del tamaño de la empresa, rama industrial, organización de la misma etc. Siendo un SIA un cambio de importancia, y constituyendo también un programa a largo plazo, el concepto del banco de datos y el de ir pagando a medida que se progresa, deben subrayarse. En el proyecto SIA puede proponerse que el plan de instalación se lleve a cabo en etapas, cada una de las cuales realice un objetivo. Esta plan será parte de la proposición que se haga a la dirección y en él se delineará la fase, etapa o paso que se pueda usar como punto de control para evaluar el proceso del proyecto general.

La aplicación de un SIA difiere de otros proyectos de sistemas o procesamiento de datos sólo en cuanto a dimensión y alcance. Su complejidad exige que se planee bien y que la realización se ajuste al plan en todas sus partes.

Un perfeccionamiento a largo plazo puede obtenerse aplicando nuevo equipo y tecnología a la solución de los problemas de manejo de información. Un mejoramiento tendrá un impacto inevitable en el personal y la dirección, porque algunos puestos deberán sustituirse o modificarse en forma sustancial. Sin embargo, aun cuando ocurran cambios en el sentido indicado, sus efectos deprimentes pueden disminuirse al mínimo si la transición se planea y realiza de una manera conveniente, eficaz. Pero una cosa es segura : que se necesitará personal para operar el nuevo sistema; y éste personal llevará a cabo tareas más delicadas, que exigen un nivel de inteligencia más elevado que antes; de ahí que deba ser experto y que los sueldos marchen de acuerdo.

El problema de personal es de igual importancia y mucho más sutil que los problemas que presenta el estudio SIA mismo, porque no todos los problemas relativos a la gente pueden ser resueltos con un análisis lógico, ya que implican aspectos psicológicos, sociológicos y hasta filosóficos. No todos los problemas de relaciones humanas pueden ser previstos, y no existen

respuestas sencillas para los que logran ser descubiertos e identificados. Sin embargo, conviene de todos modos considerar con cuidado el impacto que pueda causar el nuevo sistema en el sector de la fuerza de trabajo que es probable resulte más afectado.

B.- LA ORGANIZACION

B.1.- Estructura formal de la organización :

Los departamentos pueden estructurarse formalmente de tres maneras : Por función, por producto-mercado y en forma matricial. Aunque los tres tipos anteriores son los más nombrados en las empresas, pueden ser utilizados para cualquier clase de organización.

La organización por función reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre si. Por ejemplo, una organización dividida con este criterio puede tener departamentos individuales de producción, mercadotecnia y ventas.

La organización por producto-mercado, reúne en una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto o grupos afines de productos, a los que se hallan en cierta región geográfica o a los que tratan con determinado tipo de cliente. La organización, por ejemplo, podría incluir divisiones individuales de productos químicos, de detergentes o de cosméticos.

En la organización matricial, existen simultáneamente dos tipos de diseño. Los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades; pero se crean equipos de proyectos, según se necesite, para poner en práctica programas específicos. De varios departamentos funcionales se seleccionan los miembros del

equipo que están subordinados a un gerente de proyectos, responsable por los resultados del trabajo del equipo.

B.2.- Organización funcional :

La organización funcional es tal vez la forma más lógica y básica de la departamentalización. Se encuentra principalmente, aunque no de manera exclusiva, en empresas pequeñas que ofrecen una reducida línea de productos, pues permite utilizar eficientemente los recursos especializados.

Otra gran ventaja de la estructura funcional consiste en que facilita la supervisión, ya que cada gerente ha de ser experto en un escaso número de destrezas. Además también facilita la movilización de destrezas especializadas y las coloca donde más se necesiten.

Al ir creciendo una empresa, sea por expansión geográfica o por ampliación de su línea de productos, empiezan a manifestarse algunas de las desventajas de la estructura funcional. Se hace más difícil llegar a decisiones rápidas o tomar medidas inmediatas respecto a un problema, dado que los gerentes funcionales deben reportar a las oficinas centrales y quizás necesiten esperar mucho tiempo antes que se atienda una solicitud de ayuda. Además, a menudo resulta más difícil determinar la responsabilidad y juzgar el desempeño en una estructura funcional.

Coordinar los miembros de la organización puede ser un problema para los ejecutivos de alta gerencia. Es posible que los integrantes de cada departamento se sientan aislados de los de otros departamentos o bien superiores a ellos. Por consiguiente, a los empleados les resulta más difícil trabajar de una manera unitaria para conseguir las metas de la organización.

Los ejecutivos de alta gerencia que desean utilizar una estructura funcional o agregar un departamento funcional a la estructura ya existente, deben ponderar los posibles beneficios contra los costos. Los ahorros logrados con una estructura funcional pueden ser superados por los salarios adicionales de los gerentes, del personal staff y de otros gastos generales que se necesiten. Así, en una empresa pequeña, posiblemente sea más económico contratar los servicios legales cuando se requiera establecer un departamento jurídico en la empresa.

Características de la estructura funcional

Ventajas :

- 1.- Adecuada para un ambiente estable.*
- 2.- Ofrece a colegas como especialistas.*
- 3.- Requiere poca coordinación interna.*
- 4.- Requiere menos destrezas interpersonales.*

Desventajas :

- 1.- Ocasiona cuellos de botella debidos a la realización secuencial del trabajo.*
- 2.- No estimula la innovación; tiene una perspectiva estrecha.*
- 3.- Favorece los conflictos respecto a las prioridades de los productos.*
- 4.- No favorece el desarrollo de los directores generales.*
- 5.- Obscurece la responsabilidad de la tarea total.*

B.3. Organización producto-mercado.

La mayor parte de las grandes empresas de productos múltiples, están organizadas conforme a una estructura de organización de producto o mercado. Llega el momento en que el mero tamaño y diversidad de los productos hacen demasiado difícil trabajar con departamentos funcionales.

Cuando la departamentalización se torna demasiado compleja para la estructura funcional, los ejecutivos de alta gerencia generalmente crean divisiones semiautónomas, cada una de las cuales diseña, produce y comercializa sus propios productos.

Una organización por producto o mercado puede seguir una de estos tres patrones principales :

a.- En la división por producto, cada departamento es responsable de un producto o de una familia de productos semejantes. La divisionalización por producto es el patrón lógico que se aplica cuando un tipo de producto exige una tecnología de manufactura y métodos de mercadotecnia que difieren notablemente de los que se utilizan en el resto de la organización.

b.- La división por región geográfica reúne en un departamento todas las actividades ejecutadas en la región donde la unidad realiza su negocio. Esta estructura se aplica lógicamente cuando una planta debe ser situada lo más cerca posible de :

1.- Sus fuentes de materias primas.

2.- Sus mercados principales .

3.- Sus fuentes fundamentales de mano de obra especializada.

c.- La división por cliente se presenta cuando una división vende la mayor parte de sus productos o todos ellos a una clase particular de cliente. Las empresas industriales con una

línea muy diversificada de productos tienden a estar organizadas por cliente o producto.

A diferencia del departamento funcional, una división se asemeja a una empresa independiente. El jefe de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es el responsable de las utilidades o pérdidas y hasta puede competir con otras unidades de la misma firma. Pero la división se distingue de una compañía independiente en un aspecto esencial : no es una entidad independiente, ya que el gerente de la división no puede tomar decisiones con la firma libertad que el dueño de una empresa verdaderamente independiente, pues debe de reportar a las oficinas centrales. Por lo general, la autoridad de un jefe de división llegará a un punto donde sus decisiones ejerzan un efecto importante en las actividades de otras divisiones.

Ventajas y desventajas de la organización producto-mercado

Ventajas :

- 1.- Adecuada para el cambio rápido.*
- 2.- Permite una gran visibilidad del producto.*
- 3.- Permite dedicarse a las tareas por tiempo completo.*
- 4.- Define claramente las responsabilidades.*
- 5.- Permite el procesamiento paralelo de múltiples tareas.*
- 6.- Facilita el adiestramiento de los directores generales.*

Desventajas :

- 1.- Favorece la política en la asignación de recursos.*
- 2.- No favorece la coordinación de las actividades entre divisiones.*

- 3.- Estimula el descuido de las prioridades a largo plazo.
- 4.- Permite que decline la competencia en profundidad.
- 5.- Crea conflictos entre las tareas divisionales y las prioridades corporativas.

B.4. Organización Matricial.

La estructura matricial trata de combinar las ventajas de los dos diseños anteriormente mencionados, pero al mismo tiempo procura evitar sus limitaciones.

En una organización matricial, los empleados tienen en efecto dos jefes; es decir, se hallan bajo una autoridad dual. Una cadena de mando es funcional o divisional, diagramada verticalmente en los organigramas precedentes. Esta cadena lateral describe un equipo de proyecto, encabezado por un gerente de proyecto o de un grupo, quien es experto en el área asignada de especialización. Por tal razón la estructura matricial a menudo se le dá el nombre de sistema de comandos múltiples.

Pocas organizaciones son capaces de hacer una repentina y buena transición de la organización funcional o divisional a una estructura matricial totalmente eficiente. Cuando se estudia el cambio, la gerencia debe darse cuenta de que se requiere mucho tiempo y esfuerzo para lograr que la matriz funcione.

No todos se adaptan bien al sistema matricial. Una buena estructura matricial requiere flexibilidad y cooperación de las personas en todos los niveles de la organización. La complejidad de la estructura exige líneas abiertas y directas de comunicación a lo largo de ambas dimensiones. Posiblemente se necesite un adiestramiento especial en las nuevas destrezas o relaciones interpersonales para los gerentes y subordinados cuando se introduce un traslape matricial o cuando el traslape temporal se vuelva permanente. A fin de proteger a los que han

trabajado bien en las estructuras tradicionales pero que tienen dificultad en adaptarse a la estructura matricial, muchas compañías hacen esfuerzos especiales por readiestrar al personal antes de asignarlo a equipos de proyectos o bien no seleccionan más que a los voluntarios.

Ventajas y desventajas de las organizaciones matriciales

Ventajas :

- 1.- Da flexibilidad a la organización.*
- 2.- Estimula la cooperación interdisciplinaria.*
- 3.- Hace que los empleados participen y les plantea retos.*
- 4.- Desarrolla las destrezas de los empleados.*
- 5.- Deja más tiempo libre a los gerentes para que planeen.*
- 6.- Motiva a las personas para que se identifiquen con el producto final.*
- 7.- Permite que los expertos se trasladen a áreas de suma importancia cuando se necesite.*

Desventajas :

- 1.- Corre el riesgo de crear una sensación de anarquía.*
- 2.- Estimula las luchas por el poder.*
- 3.- Puede dar origen a más discusiones que acción.*
- 4.- Requiere grandes destrezas interpersonales.*
- 5.- Su implantación es costosa.*
- 6.- Corre el riesgo de duplicar el esfuerzo de los equipos de proyectos.*
- 7.- Afecta a la moral cuando el personal se reestructura.*

B.5 Organización informal

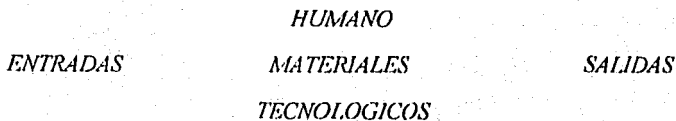
Las relaciones dentro de una organización no están ciertamente limitadas a las oficiales que se incluyen en los organigramas formales. Los gerentes saben muy bien que una organización informal existe al lado de la formal. Dicha organización nace inevitablemente de las necesidades personales y de grupo de los miembros de la compañía.

Las relaciones informales también suavizan el flujo de personal y materiales a través de la línea de autoridad, y esas relaciones favorecen la cooperación entre departamentos que tienen sólo puntos indirectos de contacto en el organigrama. Las relaciones informales que surgen de una organización, no sólo ayudan a sus miembros a satisfacer sus necesidades sociales, sino que además les ayudan a cumplir con su trabajo.

C.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Entre las acepciones más aceptadas acerca de la definición de sistemas y procedimientos se encuentra la siguiente : " Ente formado por un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes, con un objetivo determinado ". Gráficamente un diagrama de sistemas y procedimientos puede representarse de la siguiente manera :

ELEMENTOS



En este diagrama se incluye el aspecto de entradas, la retroalimentación, el entorno y el medio ambiente y que los elementos están clasificados en humanos, materiales y tecnológicos. Para explicar este diagrama de mejor forma se pueda explicar con un ejemplo :

Supongamos un sistema de facturación de cualquier empresa. El medio ambiente estará limitado por otras funciones como ventas, almacén, contabilidad etc. Las entradas se constituyen por los datos de los artículos (cantidad, calidad y precio) surtidos a determinado cliente; estos datos están contenidos en lo que se conoce en la práctica como nota de remisión, la cual es aceptada por el cliente en el momento de recibir los artículos.

Las salidas serán las facturas ya elaboradas y cotejadas así como las listas para seguir el proceso de cobro. La retroalimentación se encuentra cuando se regresan algunas facturas que por tener errores, deben ser corregidas.

Finalmente analizando el sistema, encontramos que éste está formado por elementos humanos: mecanógrafas y auxiliares de facturación; elementos materiales : la papelería utilizada, las máquinas necesarias y el mobiliario de oficina: elementos tecnológicos : el procedimiento que debe de seguirse en la elaboración de la factura. En este caso el procedimiento podría ser, que al recibirse la nota de remisión firmada por el cliente se anota el precio de venta autorizado de cada artículo, se hacen las operaciones aritméticas y finalmente se verifica el documento antes de proceder a su envío al departamento de cobranzas. El elemento tecnológico está constituido básicamente por el procedimiento, o sea la secuencia cronológica de pasos que se tienen que seguir para alcanzar el objetivo del sistema.

El procedimiento es el lazo de unión entre todos los elementos de un sistema ya que indica el momento y la forma en que cada uno debe participar.

C.1 La responsabilidad en el estudio de sistemas y procedimientos :

Si se revisa en detalle las actividades administrativas que debe realizar cualquier jefe (entendido como cualquier persona que tiene autoridad formal sobre otras personas en una organización) encontramos que invariablemente estarán en mayor o menor grado relacionados con la función sistemas y procedimientos. Se puede afirmar que es responsabilidad de cualquier jefe, establecer y mantener sistemas y procedimientos eficientes que faciliten las labores de sus subordinados. Sin embargo, con frecuencia encontramos que los jefes dan varias clases de explicaciones para no asumir esta responsabilidad; a menudo se les oye decir expresiones tales como " no tengo tiempo " o " no tengo suficientes recursos que me ayuden en esas actividades " etc.

El jefe sin importar la jerarquía que ocupe tiene entre sus responsabilidades las de :

- a.- Dotar de sistemas y procedimientos eficientes a su personal.*
- b.- Vigilar la constante mejora de los sistemas y procedimientos en operación en su área.*

C.2 El departamento de sistemas y procedimientos :

C.2.1. Actividades desarrolladas por el departamento de sistemas y procedimientos :

Entre las actividades realizadas por este departamento podemos mencionar las siguientes :

Procedimientos :

Elaboración de instructivos de procedimientos o sea el planteamiento por escrito de la forma en que debe de realizarse cada trámite. Todos los instructivos de procedimiento de la institución o de un área concreta de ésta, se unen para formar lo que se conoce como manual de operación o

de procedimientos.

En la redacción del instructivo de procedimiento juegan un destacado papel, además de la descripción en sí del trámite, los siguientes conceptos:

a.- Políticas : Normas generales de acción, que son aplicables en el campo cubierto por el instructivo. Normalmente se puede formar adicionalmente lo que se denomina como manual de políticas, compendiando todo este tipo de normas que a veces aparecen en los distintos instructivos, o simplemente se usan en la vida diaria de la empresa aunque muchas veces no están forzosamente por escrito.

b.- Formatos: Estos juegan un papel vital dentro de un procedimiento, pues son los instrumentos con los que éste se cristaliza. En este orden de ideas, tendrá gran importancia el adecuado diseño de los formatos, a fin de dar la máxima agilidad a las distintas operaciones que deban realizarse.

Organización :

Se definen las funciones básicas que requiere la institución para el logro de sus objetivos y se diseña una estructura de organización que vaya acorde con las necesidades de la misma. Estos aspectos se expresan a través de lo que se denomina como organigrama.

Así mismo deberán analizarse las cargas de trabajo del personal y con base a esto, redactar descripciones de puestos, para que todos sepan la que deben de hacer, así como sus atribuciones. Estos puntos anteriores constituyen el elemento principal de lo que se denomina manual de organización.

Informática :

Esta área debe analizar la viabilidad de sistemas manuales, mecanizados o electrónicos para la producción de información y proponer alternativas de solución, definir los estándares operativos de los sistemas automatizados, asegurar que se proporcione el soporte técnico a los sistemas automatizados y desarrollar y mantener programas para el procesamiento de la información.

Auditoría administrativa :

Tiene por finalidad descubrir los puntos de peligro en potencia, hacer resaltar las probables oportunidades, eliminar desperdicios o pérdidas innecesarias, observar el desempeño y valorar la eficacia de los controles, confirmar a la dirección que las políticas y procedimientos de la empresa están siendo cumplidos, revisar los planes y objetivos generales, estudiar nuevas ideas, mejoras y nuevas clases de equipos, así como determinar si la empresa está produciendo los beneficios deseados.

Servicios complementarios :

Además de los anteriores el departamento de sistemas y procedimientos puede prestar los siguientes servicios:

a.- Definición del equipo que facilite la realización del trabajo, entre los cuales se pueden citar desde escritorios y sillas adecuadas, hasta charolas giratorias para que varios puestos tengan a su alcance los materiales requeridos.

b.- Aprovechamiento del espacio: La distribución de las áreas debe ser producto de un estudio que indique ante todo la proximidad o lejanía que conviene tener entre ellas; pero además, se requiere colocar los elementos necesarios de cada puesto de forma tal que facilite la operación.

c.2.2. Ventajas que se obtienen con un Departamento de Sistemas y Procedimientos :

a.- Visión novedosa de los problemas :

Esta es quizá la cualidad principal del departamento. Cuando una persona está dentro de la rutina de trabajo, difícilmente puede notar los errores que constantemente están cometiendo. En cambio un analista de sistemas y procedimientos, mantiene una visión " no contaminada " que le permite detectar de inmediato errores que se están cometiendo. La duplicidad de actividades, los métodos inadecuados, los cuellos de botella y en general otros puntos que más adelante se estudiarán con detenimiento salen a flote si se tiene una visión novedosa.

b.- Posición imparcial :

El departamento de sistemas y procedimientos debe ser totalmente imparcial en su trabajo, es decir, no debe tomar partido, sino actuar con absoluta objetividad, así el departamento de sistemas y procedimientos será aceptado por los otros departamentos y con mayor frecuencia se le buscará para solucionar los problemas que afectan a dos o más áreas.

c.- Visión global :

Intimamente relacionada con la cualidad anterior, está la visión global de los problemas. La empresa se enfoca como un sistema y se dan soluciones generales, mismas que con dificultad puede lograr un jefe de área.

CAPITULO III

LA INDUSTRIA LLANTERA EN MEXICO

La industria llantera se inició en México desde 1924, y en el transcurso del tiempo ha participado activamente en el desarrollo del país.

Esta industria está formada por las empresas:

Goodyear Oxo

Euzkadi

Uniroyal

Hulera el Centenario

General Tire de México

Cía. Hulera Tornel

Las empresas señaladas tienen instalaciones en los estados de México, Morelos, Querétaro, San Luis Potosí y Jalisco, además del Distrito Federal, siendo la capacidad instalada de aproximadamente 13000 millones de llantas al año.

La producción de llantas durante 1989 y 1990 fue de 11200 y 11800 millones de llantas respectivamente. De este total, aproximadamente el 70% de la producción esta destinada al mercado de reemplazo.

Integración :

Actualmente las empresas llanteras presentan un alto grado de integración en sus insumos

básicos y secundarios principalmente butadieno, estireno y acrilonitrilo, hule sintético, cuerdas para llantas, plastificantes, aceleradores, negros de humo, antioxidantes entre otros; en el caso del hule natural se cuenta con altas importaciones en virtud de la falta de producción nacional, así como algunos hules especiales vgr., cloropreno y butilo, entre otros.

La participación de la industria hulera en el PIB manufacturero es del 3.1 % (considerando caucho y plástico). Durante los últimos 15 años, la industria llanera ha tenido una alta dinámica de crecimiento derivada de la política de inversión, tanto en plantas nuevas como en ampliaciones y modificaciones de las existentes, el empleo generado por esta industria ha aumentado a una tasa media anual superior al 12%. Actualmente emplea directamente a más de 110,000 personas.

Tecnología:

Las fábricas productoras de llantas, cuentan actualmente con equipos y tecnología que propician una alta capacidad productiva lo cual, adiccionado a una mano de obra altamente capacitada, permite a esta industria contar con la competitividad necesaria para satisfacer el mercado nacional e internacional.

Calidad :

A través del cumplimiento de normas obligatorias para la producción de llantas, actualmente en vigencia, se asegura la calidad de las llantas nacionales en beneficio del consumidor.

Balanza comercial :

La importación de llantas a partir de la apertura comercial, ha mostrado una tendencia a su

incremento.,Para 1989 se importaron 73 millones de dólares y 107.5 millones de dólares en 1990.

Esto se ha debido principalmente a la importación de llantas usadas y productos de mala calidad; a este respecto a partir del 8 de noviembre de 1988, se estableció el requisito de guía ecológica a las fracciones 4012.20.01 y 4004.00.02, además de que a partir del 15 de noviembre y 15 de diciembre de 1988, se establecieron las normas oficiales mexicanas, obligatorias a llantas de producción nacional e importadas.

En materia de exportaciones, estas han mostrado el siguiente comportamiento: durante 1989 se exportó un total de 61.7 millones de dólares y en 1990 se exportaron 23.9 millones de dólares.

Programas de inversión :

En virtud de que para el periodo 1990-1994 se prevé que el incremento de la demanda de llantas superará a la oferta existente actualmente. La industria hülera pretende llevar a cabo inversiones por más de 350 millones de dólares durante este periodo, a fin de mantener el crecimiento tanto del mercado nacional como el de la exportación.

Para tal fin cabe señalar que durante 1990, se estableció un programa de ajuste de precios de llantas a la industria nacional, de tal manera de que se alcanzaron los niveles de precios internacionales, con lo cual se favoreció el mayor nivel operativo de las empresas y la promoción de estos plazos de inversión.

ESTADISTICA DE LA INDUSTRIA LLANERA

	1988	1989	1990	1991	1992
AUTOMOVIL	6,075,154	6,221,264	6,768,385	6,381,153	3,250,203
CAMIONETA	2,749,629	3,280,800	3,566,480	3,845,185	1,942,473
CAMION	1,697,180	1,748,936	1,483,799	1,638,904	869,965
TRACTOR Y MUEVE-TIERRA	134,264	126,404	110,481	92,657	N.D.
PRODUCCION TOTAL (UNIDADES)	10,656,227	11,377,404	11,929,145	11,957,899	6,062,641

FUENTE: SECOFI. DIRECCION GENERAL DE POLITICA DE COMERCIO EXTERIOR.

EMPRESAS:

1.- CIA HULERA GOODYEAR-OXO, S.A. DE C.V.

2.- CIA HULERA EUZKADI, S.A.

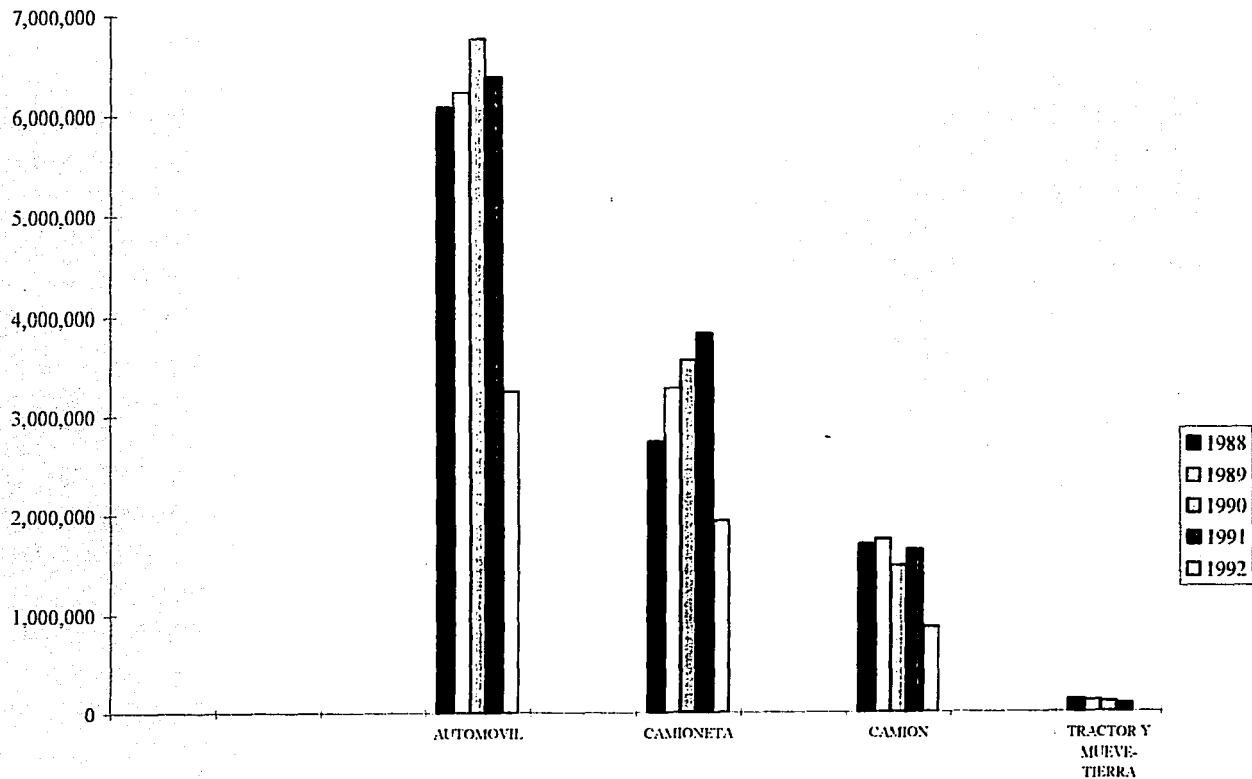
3.- CIA. HULERA TORNEL , S.A. DE C.V.

4.- BRIDGESTONE / FIRESTONE DE MEXICO, S.A. DE C.V.

5.- GENERAL TIRE DE MEXICO, S.A. DE C.V.

6.- UNIROYAL, S.A. DE C.V.

ESTADISTICA DE LA INDUSTRIA LLANTERA



BALANZA COMERCIAL

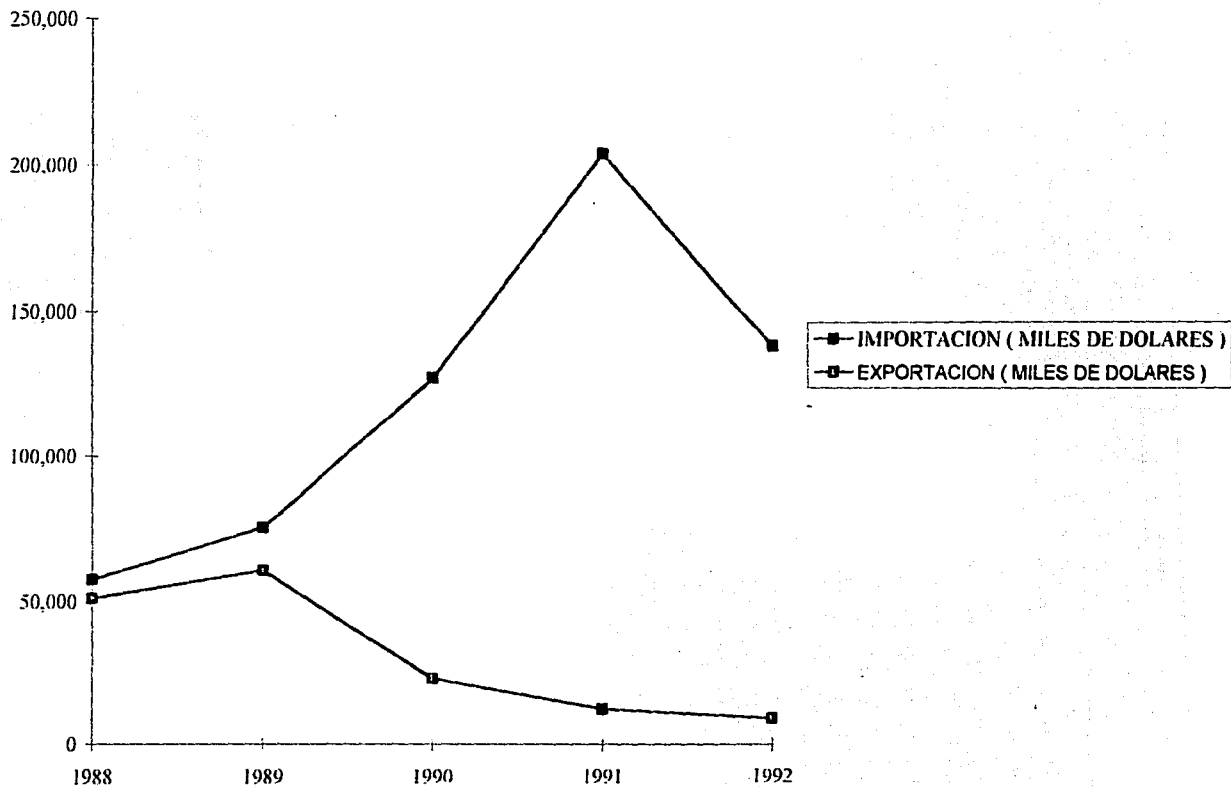
	1988	1989	1990	1991	1992
IMPORTACION (MILES DE DOLARES)	57,755	75,664	126,602	203,363	137,371
EXPORTACION (MILES DE DOLARES)	51,267	60,829	22,881	12,095	8,751
SALDO (MILES DE DOLARES)	(6,487)	(14,836)	(103,722)	(191,269)	(128,620)

FUENTE: SECOFI. DIRECCION GENERAL DE POLITICA DE COMERCIO EXTERIOR.

EMPRESAS:

- 1.- CIA HULERA GOODYEAR-OXO. S.A. DE C.V.
- 2.- CIA HULERA EUZKADI, S.A.
- 3.- CIA. HULERA TORNEL, S.A. DE C.V.
- 4.- BRIDGESTONE / FIRESTONE DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- 5.- GENERAL TIRE DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- 6.- UNIROYAL, S.A. DE C.V.

BALANZA COMERCIAL



Capítulo IV

SISTEMA PROPUESTO

Antecedentes de Interteca, S.A. de C.V.

La distribuidora fué fundada en el año de 1985. Fué fundada por tres empresarios recién egresados de la universidad y con muchas ansias de triunfar en el mundo empresarial. Sus socios fundadores fueron los señores Gustavo Esquerro, Arturo Esponda y Jorge Raya. Se ubicó la llantera en un terreno de 850 metros cuadrados en la calle de Fuente de Tritones # 36, Tecamachalco, Estado de México. El terreno fué rentado al Sr. Gaspar Torres y se realizó un contrato a 5 años con el mismo. La construcción fué realizada por la constructora propiedad de un familiar del señor Esponda.

El Sr. Esquerro pertenecía en aquellos tiempos al consejo de administración de la compañía Euzkadi por lo que se decidió vender en la llantera neumáticos de dicha marca.

La distribuidora cuenta con las siguientes instalaciones :

- Patio de servicio de recepción de vehículos y reparación de los mismos, conformada por 5 rampas hidráulicas, una fosa de alineación, dos balanceadoras de neumáticos y dos

montadoras.

- *Bodega para almacenaje de neumáticos, refacciones y accesorios.*
- *Cuarto de baño y vestidores para mecánicos.*
- *Sala de exhibición de neumáticos y accesorios.*
- *Baño para oficinas y público en general.*
- *Oficinas para gerente general y contabilidad.*
- *Mostrador de atención al público.*

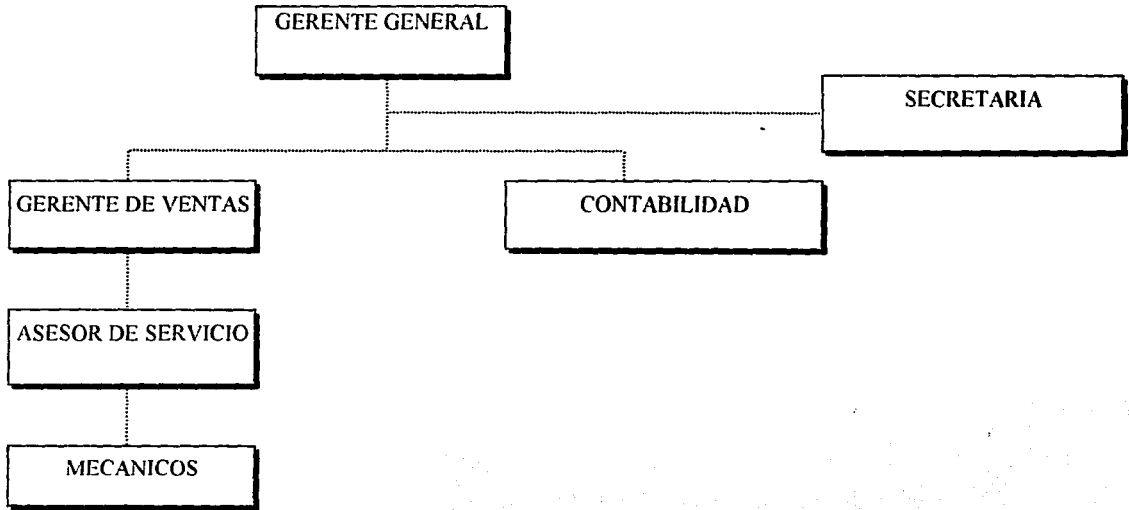
La distribuidora proporciona los siguientes servicios :

- *Venta de llantas marca Euzkadi.*
- *Alineación.*
- *Balanceo.*
- *Montaje de neumáticos.*
- *Venta e instalación de amortiguadores.*
- *Frenos.*
- *Afinaciones.*
- *Mecánica en general.*

El personal con el que cuenta la llantera es :

- *1 gerente general.*
- *1 contador.*
- *1 secretaria.*
- *1 gerente de ventas.*
- *1 recepcionista de vehiculos y asesor de servicio.*
- *7 mecánicos.*

ORGANIGRAMA GENERAL DE DISTRIBUIDORA INTERTECA



Funciones :

Contabilidad :

- *Tendrá a su cargo el control del almacén.*
- *Llevará el control de cuentas por cobrar y deudores diversos y presentará semanalmente a la gerencia general un estado de cuenta de las mismas.*
- *Llevará el control de cuentas por pagar y presentará semanalmente a la gerencia general un estado de cuenta de las mismas.*
- *Tendrá a su cargo el manejo y control de las cuentas bancarias, así como las relaciones necesarias con los bancos.*
- *Negociará con proveedores las condiciones de pago de las mercancías y servicios.*
- *Estipulará las políticas de compras.*
- *Realizará y llevará el control de pago de servicios.*
- *Realizará el pago de nómina de empleados.*
- *Realizará el pago de impuestos correspondientes.*
- *Realizará los estados financieros correspondientes de acuerdo a la Ley y presentará los mismos a la gerencia general para su autorización.*
- *Llevará a cabo los presupuestos de compras correspondientes.*

Ventas :

- *Estipulará las políticas de crédito.*
- *Negociará con clientes las condiciones de venta.*
- *Realizará los presupuestos de ventas correspondientes.*
- *Propondrá a la gerencia general necesidades de inversión en equipos.*

- *Coordinará la implantación de sistemas de capacitación a empleados.*
- *Tendrá a su cargo la atención a clientes.*
- *Realizará búsqueda y captación de nuevos clientes.*
- *Diseñará y llevará a cabo promociones de venta.*

Gerencia General :

- *Revisará, autorizará o en su caso realizará adecuaciones a los presupuestos de compras y ventas.*
- *Revisará, autorizará o en su caso realizará adecuaciones a los estados financieros de la compañía.*
- *Revisará, autorizará o en su caso realizará adecuaciones al flujo de efectivo.*
- *Revisará, autorizará o en su caso realizará adecuaciones a las nuevas inversiones requeridas y propuestas por la gerencia de ventas.*
- *Tendrá a su cargo la búsqueda o mejora de los sistemas de información de la compañía.*
- *Definirá las políticas de la compañía a corto, mediano y largo plazo.*
- *Desarrollará programas de marketing apoyándose en el departamento de ventas.*
- *Revisará, autorizará o en su caso realizará adecuaciones a las políticas de crédito.*
- *Revisará, autorizará o en su caso realizará adecuaciones a las políticas de pago a proveedores.*
- *Llevará a cabo conversaciones periódicas con empleados para resolver inquietudes, dudas y así mejorar el desarrollo de los mismos.*
- *Diseñará y supervisará la implantación de sistemas de capacitación.*

Necesidades de información para la toma de decisiones :

<u>Area</u>	<u>Decisión</u>	<u>Información</u>
Contabilidad y Gerencia General	Cancelación de créditos Estipular días de crédito Intereses en caso de incumplimiento	Resumen de Cuentas por Cobrar.
Contabilidad y Gerencia General	Negociación con proveedores Mejorar condiciones de crédito con proveedores Realizar el flujo de efectivo. Realizar transferencias bancarias.	Resumen de Cuentas por Pagar Facturas Notas de crédito Ordenes de compra y requisiciones
Contabilidad y Gerente General	Selección de proveedores	Resumen de entregas y pedidos por surtir de proveedores
Contabilidad y Gerente General	Negociación con proveedores Mejorar condiciones de crédito	Resumen de compras realizadas en un periodo de tiempo.
Contabilidad, Ventas y Gerente General	Negociación con proveedores Estipular condiciones de venta.	Resumen de movimiento de un periodo
Gerente General	Evaluación de Gerente de Ventas	Resumen de ventas del periodo
Contabilidad, Ventas y Gerente General	Nivel óptimo de los inventarios	Resumen de inventarios del periodo en términos económicos (costeados)
Gerente General, Gerente de Ventas y Contabilidad	Evaluación de servicio al cliente	Pedidos pendientes por surtir a nuestros clientes.
Contabilidad y Gerente General	Selección de proveedores	Artículos pendientes de surtir.
Ventas y Gerente General	Realizar pronóstico de ventas de periodos siguientes	Reporte de ventas anuales

DISTRIBUIDORA INTERTECA, S.A. DE C.V.

DIAGRAMA DE FUNCIONAMIENTO DE COMPRAS

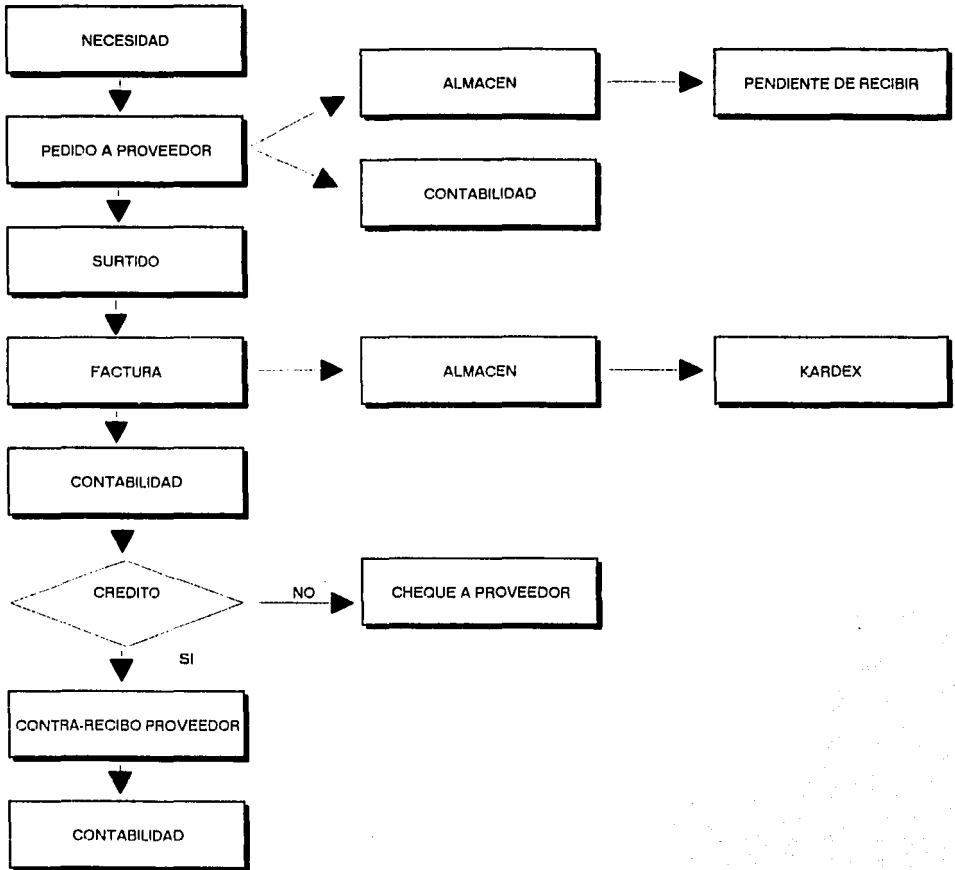
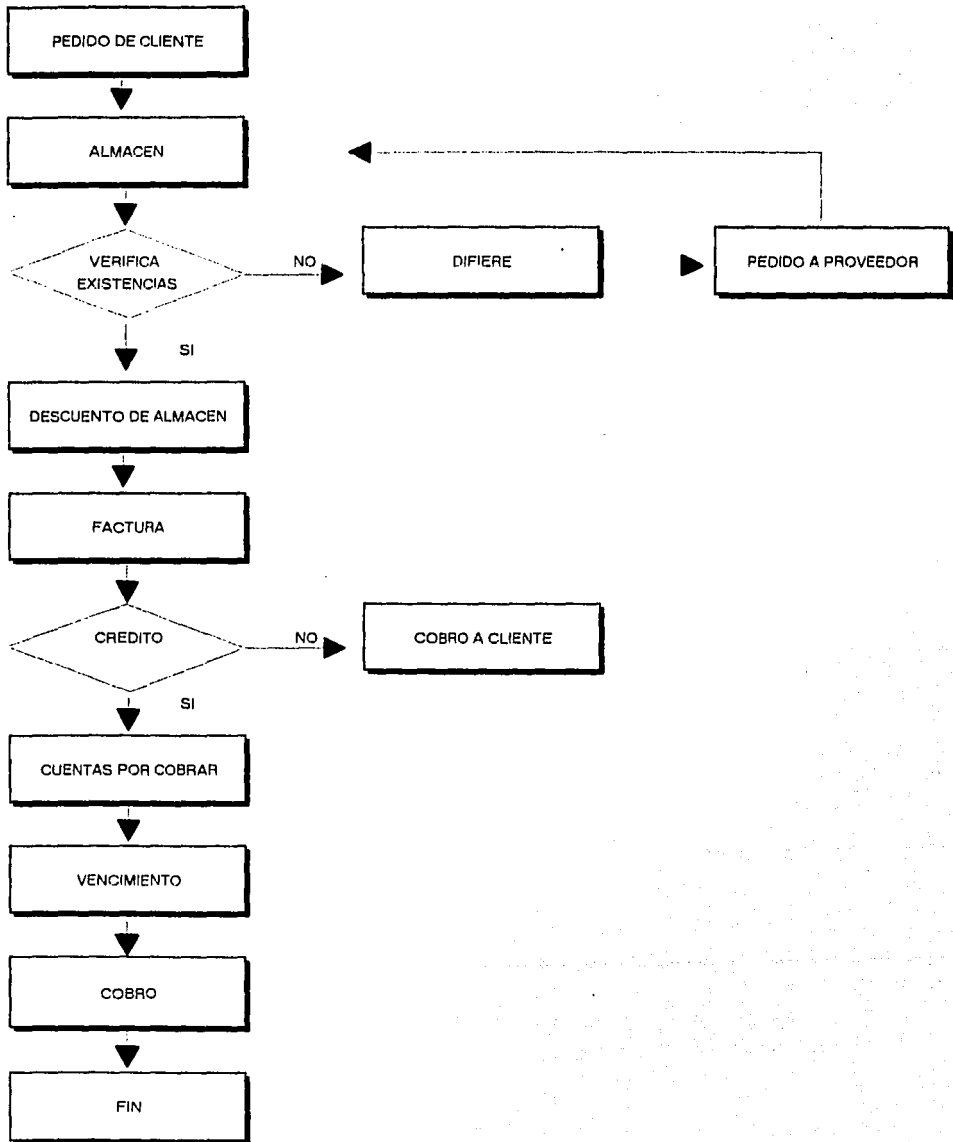


DIAGRAMA DE FUNCIONAMIENTO DE VENTAS



DISTRIBUIDORA INTERTECA, S.A. DE C.V.

CUENTAS POR COBRAR		PAG: 1
RESUMEN DE MOVIMIENTOS		23-ago-91
DEL 01 ENE 91 AL 31 ENE 91		
<u>RESUMEN</u>		
<u>CARGO</u>		
FACTURA		0.00
		<u>0.00</u>
<u>ABONO</u>		
CHEQUE		0.00
NOTA DE CREDITO		0.00
		<u>0.00</u>
	SALDO TOTAL:	<u>0.00</u>

INFORME No. 1

Para qué sirve :

Este informe nos sirve para conocer en forma general el monto total de nuestras ventas facturadas, el importe pagado con cheque de nuestros clientes, las notas de crédito otorgadas a los mismos y obteniendo finalmente las cuentas por cobrar que poseemos en un periodo de tiempo.

A quien le sirve :

Este informe le sirve tanto al gerente como al contador.

Frecuencia de emisión del reporte :

Semanal.

Documentos fuente :

Factura a cliente y nota de crédito.

DISTRIBUIDORA INTERTECA, S.A. DE C.V.

CUENTAS POR PAGAR		PAG: 1
RESUMEN DE MOVIMIENTOS		23-ago-91
DEL 01 ENE 91 AL 31 ENE 91		
<u>RESUMEN</u>		
<u>ADEUDO</u>		
COMPRAS		0.00
		<u>0.00</u>
<u>PAGO</u>		
CHEQUE		0.00
NOTA DE CREDITO		0.00
		<u>0.00</u>
	SALDO TOTAL:	<u>0.00</u>

INFORME No. 2

Para qué sirve :

Este informe nos sirve para conocer en forma general el monto total de nuestras compras realizadas a proveedores, el importe pagado con cheque a proveedores, las notas de crédito otorgadas por los mismos y obteniendo finalmente las cuentas por pagar que poseemos en un periodo de tiempo.

A quien le sirve :

Este informe le sirve tanto al gerente como al contador.

Frecuencia de emisión del reporte :

Semanal.

Documentos fuente :

Factura de proveedor y nota de crédito.

CUENTAS POR PAGAR

PAQ: 1
23-ago-91

RESUMEN DE MOVIMIENTOS

DEL 01 ENE 91 AL 31 ENE 91

NOMBRE DEL PROVEEDOR	TIPO DE DOCUMENTO	NUMERO DE DOCUMENTO	NUMERO DE REFERENCIA	FECHA CAPTURA	ADEUDO	PAGO

INFORME No. 3

Para qué sirve :

Este informe nos sirve para conocer en forma detallada el monto total de nuestras cuentas por pagar a proveedores detallando : nombre del proveedor, tipo de documento (factura o nota de crédito, número del documento, el número de referencia, fecha de captura, adeudo y pago.

A quien le sirve :

Este informe le sirve tanto al gerente como al contador.

Frecuencia de emisión del reporte :

Semanal.

Documentos fuente :

Factura de proveedor y nota de crédito.

INFORME No. 4

Para qué sirve :

Este informe nos sirve para conocer en forma detallada el monto total de muestras compras en unidades realizadas en un periodo de tiempo. Este informe detalla : número de orden, referencia, fecha de documento, fecha de recepción, el nombre del proveedor, línea de producto, clave de inventario, cantidad pedida, cantidad recibida y cantidad por recibir.

A través de este informe podemos obtener, el tiempo que tarda en promedio un proveedor en surtirnos la mercancía, así como la confiabilidad en la entrega al poder detectar las unidades pedidas al proveedor y las unidades reales entregadas por el mismo.

A quien le sirve :

Este informe le sirve al gerente, al contador y al almacenista.

Frecuencia de emisión del reporte :

Diario.

Documentos fuente :

Pedido a proveedor.

COMPRAS

PAG: 1
23-ago-91

RESUMEN GENERAL DE COMPRA DIRECTA

DEL 01 ENE 91 AL 31 ENE 91

DOCUMENTO	PROVEEDOR	FECHA	IMPORTE	DESCUENTO	DESCUENTO FINANCIAM.	IMPUESTO	TOTAL
[Empty table area]							

NOTA : LOS DESCUENTOS CANCELADOS NO ESTAN INCLUIDOS EN LOS TOTALES.

INFORME No. 5

Para qué sirve :

Este informe nos sirve para conocer en forma detallada el monto total de nuestras compras en términos económicos realizadas en un periodo de tiempo. Este informe detalla : documento (factura o nota de crédito), nombre del proveedor, fecha, importe, descuento, descuento de financiamiento, impuesto y total.

Detalla las comprar generadas en un periodo de tiempo así como los costos de los artículos mencionándose el precio de lista y los descuentos otorgados obteniendo el costo real de los mismos.

A quien le sirve :

Este informe le sirve al gerente y al contador.

Frecuencia de emisión del reporte :

Quincenal.

Documentos fuente :

Facturas.

RESUMEN DE MOVIMIENTOS

ESTADISTICAS

MES	VENTAS	DEVOLUCION DE VENTAS	DEVOLUCION SOBRE VENTAS

INFORME No. 6

Para qué sirve :

Este informe nos sirve para conocer las ventas realizadas en un periodo de tiempo, así como la devolución de ventas y la devolución sobre las ventas realizadas en el periodo. En este informe se obtienen los datos en términos económicos. Este informe detalla : el mes, las ventas del mes, devolución de ventas y las devoluciones sobre ventas.

A quien le sirve :

Este informe le sirve al gerente y al contador.

Frecuencia de emisión del reporte :

Mensual.

Documentos fuente :

Facturas y notas de crédito.

INVENTARIOS

INVENTARIOS COSTEADOS

CLAVE	DESCRIPCION	TIPO DE COSTEO	FECHA DE COMPRA	ULTIMO COSTO	COSTO PROMEDIO	EXISTENCIAS	COSTO TOTAL

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

INFORME No. 7

Para qué sirve :

Este informe nos sirve para conocer la descripción y valuación del inventario en términos económicos. Este informe nos va a dar la valuación del inventario en términos económicos de acuerdo a nuestra política de costeo sea UEPS (últimas entradas, primeras salidas) o FEPS (primeras entradas, primeras salidas).

Este informe detalla : clave del artículo, descripción del artículo, tipo de costeo, fecha de compra, último costo, costo promedio, existencias y costo total por artículo.

A quien le sirve :

Este informe le sirve al gerente y al contador.

Frecuencia de emisión del reporte :

Mensual.

Documentos fuente :

Facturas de proveedor y políticas de costeo.

INVENTARIOS

PAG: 1
23-ago-91

LISTA DE PRECIOS

CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	CONTROL ALMACEN	FECHA ULTIMA COMPRA	EXISTENCIAS	PRECIO PUBLICO	PRECIO MINIMO
-------	-------------	--------	-----------------	---------------------	-------------	----------------	---------------

INFORME No. 8

Para qué sirve :

Este informe nos sirve para conocer la descripción y valuación del inventario en términos económicos, de acuerdo a precios de venta de los artículos.

Este informe detalla : clave del artículo, descripción del artículo, unidad, control de almacén, fecha de la última compra, existencias, precio público y precio mínimo.

A quien le sirve :

Este informe le sirve al gerente y al contador.

Frecuencia de emisión del reporte :

Mensual.

Documentos fuente :

Política de ventas.

INFORME No. 9

Para qué sirve :

Este informe nos sirve para conocer los artículos pendientes de recibir de proveedores y los artículos pendientes de surtir a nuestros clientes. Nos da la descripción y cantidad de artículos que han sido pedidos a proveedores y que no han sido surtidos a la fecha de emisión del informe. Así mismo, nos da la descripción y cantidad de artículos pedidos por nuestros clientes y que a la fecha del informe no han sido surtidos.

Este informe detalla : clave del artículo, descripción, línea de producto, fecha de última venta, fecha de última compra, existencias, pendientes de recibir y pendientes de surtir.

A quien le sirve :

Este informe le sirve al gerente y al contador.

Frecuencia de emisión del reporte :

Semanal.

Documentos fuente :

Pedidos a proveedor y pedidos de clientes.

INFORME No. 10

Para qué sirve :

Este informe nos sirve para obtener las ventas anuales en términos económicos y en unidades de nuestros artículos. Además menciona el costo promedio de los artículos vendidos en el periodo del informe.

Este informe detalla : clave del producto, descripción, unidad, fecha de última compra, fecha de última venta, costo promedio, existencias, ventas anuales en dinero y ventas anuales en unidades.

A quien le sirve :

Este informe le sirve tanto al contador como al gerente.

Frecuencia de emisión del reporte :

Anual.

Documentos fuente :

Pedidos a proveedor y pedidos de clientes.

CONCLUSIONES

1.- Las circunstancias actuales en el entorno empresarial implica tomar en cuenta factores que afectan directa e indirectamente a la misma organización como son : La competencia, servicio al cliente, eficiencia, calidad, etc. Estos factores necesariamente exigen de la empresa un sistema de información adecuado que puede y debe reflejar la situación de la empresa al día y poder tomar decisiones para un futuro inmediato minimizando los riesgos de error.

En en caso concreto del trabajo que he realizado, es patente que un negocio dependiente de una sola persona, a lo que antiguamente se llamaba empresa familiar, no puede subsistir en nuestro entorno actual. No debe manejarse un negocio familiar con decisiones patriarcales , sino como una organización empresarial.

2.- Antes de pensar en un sistema de información es muy importante haber diseñado la estructura organizacional. Una vez diseñado el sistema, vendrá una retroalimentación adecuada entre ambas que permitirá ajustarla a una realidad tangible y funcional. Nunca podrá implantarse un sistema de información de " machote ", sino que éste deberá de crearse en base a las circunstancias, realidades y necesidades de la empresa. El sistema deberá ser particular a la empresa misma. Esto no implica negar la existencia de ciertos lineamientos comunes en los sistemas de información de las organizaciones, pero no todas las organizaciones son iguales y por tanto los sistemas son diferentes y adecuados a sus circunstancias. El sistema estará basado en las necesidades de información requeridas por las diferentes áreas de la empresa y proporcionará información veraz y oportuna de un momento determinado de la vida de la empresa.

3.- Entre los sistemas de información de las organizaciones evidentemente ocupa un lugar

fundamental la computarización de éstos que permiten a la dirección tomar las decisiones adecuadas. En concreto, para la empresa que fue objeto el presente estudio, yo recomiendo un sistema de información administrativa previo diseño de una estructura adecuada. Lo que obtendremos de este sistema es lo siguiente :

- Un enfoque del efecto completo de una decisión tomada por adelantado, suministrando datos completos, exactos y oportunos para los procesos de planeación y toma de decisiones. Cuánto más refleje y se ajuste a la realidad la información obtenida del sistema, menor margen de error tendremos en la toma de decisiones.*
- La eliminación de los procesos de planeación y toma de decisiones, los problemas vinculados al empleo de datos incompletos e inconsistentes. El sistema ayuda a la presentación de la información de una manera uniforme.*
- Emplear datos y métodos en la preparación de planes de largo y corto plazo.*
- Identificar, organizar y medir relaciones pasadas significativas, para predecir relaciones futuras.*
- Fusionar datos económicos para facilitar el control de costos corrientes y la toma de decisiones de planeación con un mínimo de procesamiento de datos.*
- Satisfacer las necesidades de cada unidad de la organización, con un mínimo de duplicación, sirviendo al mismo tiempo a la organización como un todo.*
- Reducir el tiempo y el volumen de información requerida para la toma de decisiones.*

- La utilización de equipo de procesamiento de datos y personal en forma eficaz.

- La presentación de datos a quienes son responsables de la toma de decisiones, de tal forma que disminuye el tiempo necesario para su análisis e interpretación.

4.- Una vez que se ha dado la retroalimentación entre el sistema de información y la estructura habrá que diseñar los procedimientos. Podría recomendarse la creación de un departamento de sistemas y procedimientos en una organización grande. Por lo que a la empresa a la que éste trabajo compete sugiero que sea una responsabilidad del gerente general. No se justifica por el tamaño mismo de la empresa, la creación de un departamento de sistemas y procedimientos.

5.- En esta empresa en concreto mis recomendaciones son las siguientes :

a.- Diseño de una organización por áreas funcionales.

b.- Una separación radical en el manejo de la empresa entre empresa familiar y organización empresarial.

c.- Clara descripción de funciones que a cada área compete.

d.- Una vez descritas las funciones, cada área funcional a de tener clara la información que requiere y el modo de obtenerla. Teniendo la información requerida se han de tomar las decisiones pertinentes.

6.- La tarea del licenciado en administración de empresas en este trabajo es la toma de decisiones de forma analítica, basado en información obtenida a través del sistema de información. Para minimizar errores en la toma de decisiones, deberá obtener información veraz y oportuna para minimizar el riesgo.

El desempeño gerencial del administrador de empresas, dependerá de las decisiones que tome

durante la realización de sus funciones, y para tomarlas minimizando los riesgos, deberá basar su decisión en la información obtenida del sistema.