

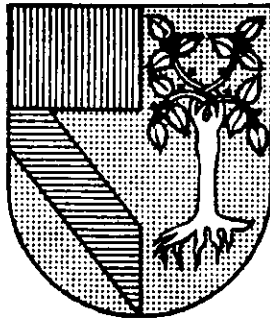
308902

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México

2



## “DISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA BUFETE EJECUTIVO Y EMPRESARIAL”

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS  
**ROCIO CABRE MARTINEZ**  
PARA OPTAR EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
DIRECTOR DE TESIS: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F.

27/12/2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

Dedico este trabajo:

A Dios, por permitirme conocer la vida y lograr metas como ésta.

A mis padres por ser mis mejores amigos e inspiración para todos mis propósitos, así como por su incondicional apoyo, sabiduría y amor.

A mi hermano por ser mi compañero de toda la vida y por su apoyo incondicional.

A mis abuelos por su sabiduría, amor y apoyo en todas las etapas de mi vida. En especial a mi abuelita Ascensión Parra y a Alfredo González (Alfredito).

A Héctor Javier Bohon Devars, por su amor y apoyo incondicional, así como por imprimir gran alegría en mi vida.

A mis tíos y primos, en especial a Sofía Tejada, por ser gran inspiración y amor en mi vida, a Elvia y Laura Martínez, por su gran apoyo en la realización de este trabajo.

A mis amigos, y en especial a Beatriz Villalobos, Efrén Ornelas, Gabriel Cuevas, Germán Morales, Héctor Cobián, Janeth Santiago, José Luis Hicks, Lizbeth Guasch, Margarita Aldana, Mauricio de la Orta y Vladimir Mendoza por su apoyo y consejos en la realización de este trabajo.

A todos mis maestros y en especial al Lic. Gustavo Palafox de Anda, por su apoyo y orientación en la realización del presente trabajo.

## INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>CAPITULO 1.- Administración</b> .....	<b>1</b>
1.1 Definición de Administración.....	1
1.2 Importancia y necesidad de la administración.....	3
1.3 El proceso administrativo.....	6
1.4 Tendencias actuales: reingeniería, calidad total y mejora Continua.....	15
<b>CAPITULO 2.- El enfoque de sistemas</b> .....	<b>68</b>
2.1 Concepto de enfoque de sistemas.....	68
2.2 Insumos del sistema.....	74
2.3 Procesamiento de los insumos.....	75
2.4 Resultados o productos.....	76
2.5 Ambiente Externo.....	79
2.6 Retroalimentación.....	82
<b>CAPITULO 3.- Los sistemas administrativos</b> .....	<b>86</b>
3.1 Definición y Alcance.....	86
3.2 Estructura.....	92
3.3 Procedimientos.....	93
3.4 Sistemas de Información.....	96
<b>CAPITULO 4.- Bufete Ejecutivo y Empresarial S.A. de C. V.</b> .....	<b>112</b>
4.1. Antecedentes.....	112
4.2. Estructura.....	113
4.3. Función principal, Objetivos y Políticas.....	117
4.4 Procesos.....	121
4.5 Sistema Administrativo Actual.....	140

<b>CAPITULO 5.- Propuesta de sistema administrativo para Bufete Ejecutivo y</b>	
<b>Empresarial.....</b>	<b>146</b>
5.1 Descripción general y objetivos del modelo propuesto.....	146
5.2 Estructura propuesta.....	147
5.3 Procesos propuestos.....	178
5.4 Sistemas administrativos y de información propuestos.....	210
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>242</b>

**ANEXOS**

**BIBLIOGRAFIA**

## **INTRODUCCIÓN:**

Bufete Ejecutivo y Empresarial se enfrenta actualmente a un alza en sus costos de operación, debido principalmente al constante cambio en las políticas de sus clientes, las cuales afectan a los procesos que se siguen en dicha empresa, por lo que es necesario buscar alguna forma de abatir estos costos y de utilizar mejor los recursos que se obtienen.

Con el fin de buscar la solución a dicho problema, este trabajo pretende proponer un modelo de sistema administrativo que le permita al despacho optimizar sus recursos, logrando así abatir los costos y mejorar los procesos.

Cabe mencionar que durante el desarrollo de esta investigación y aunque el objetivo principal de la misma, era elaborar un planteamiento de sistema administrativo para dicha empresa, se encontró que a ésta le hacían falta algunas herramientas administrativas, que pueden coadyuvar con el mejor funcionamiento de la empresa. Por tal motivo, se procedió a elaborar las descripciones de los puestos que conforman su estructura, así como un manual de procedimientos de cada una de las actividades desarrolladas dentro de la empresa, en el cual se proponen algunas modificaciones a los procesos utilizados en la actualidad, que pretenden mejorar los resultados generales de la empresa.

Para cumplir con dicho fin, en el presente trabajo se desarrollan cinco capítulos divididos en dos partes. La primera parte, que abarca los primeros tres capítulos, pretende establecer un marco teórico. La segunda parte, compuesta por los últimos dos capítulos, contiene el caso práctico. Los temas tratados en cada uno de dichos capítulos se comentan a continuación.

En el primer capítulo se definirán algunos conceptos generales de administración tales como la definición del concepto administración, la importancia de la misma, el proceso administrativo y las tendencias actuales de la administración, tales como reingeniería, calidad total y mejora continua.

El segundo capítulo contiene la descripción de los conceptos principales que integran el enfoque de sistema, tales como la definición de dicho enfoque, así como la definición de los insumos del sistema, el procesamiento de dichos insumos, los resultados o productos, ambiente externo y retroalimentación.

Posteriormente, el tercer capítulo contiene algunos de los principales conceptos de los Sistemas Administrativos. Dichos conceptos abarcan la definición y alcance de dichos conceptos, su estructura, sus procedimientos y la definición de los sistemas de información.

El capítulo cuarto es una reseña de Bufete Ejecutivo y Empresarial. Dicha reseña abarca los antecedentes de la empresa, la estructura con que cuenta actualmente, la descripción de su función principal, sus objetivos y las políticas y los procesos con que cuenta actualmente.

A lo largo del quinto capítulo, se establece la propuesta de sistema administrativo para Bufete Ejecutivo y Empresarial, dando una descripción general de dicha propuesta así como de los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la misma. Aunado a lo anterior, en este capítulo se expone el modelo y la estructura propuestos, así como los procedimientos y los sistemas de información propuestos.

Al final de estos capítulos, se presentan las conclusiones o hallazgos derivados del presente trabajo de investigación.

## **1. ADMINISTRACIÓN**

### **1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

A través del tiempo los estudiosos de la administración han desarrollado diferentes definiciones sobre lo que es administración, de ahí que no exista una definición universal para este concepto.

Cabe mencionar, que cada uno de los autores menciona, en su definición, los puntos básicos o típicos de la orientación teórica de las escuelas o teorías a las que pertenecen. Algunas de las definiciones de administración son las siguientes:

Idalberto Chiavenato da la siguiente definición: ...”La administración es nada más que la conducción racional de las actividades de una organización, sea ella lucrativa o no lucrativa. La administración trata del planeamiento, de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización.”...<sup>1</sup>

David Hampton plantea lo siguiente: “La administración (dirección) de operaciones es la actividad a través de la cual los recursos que fluyen en el interior de un sistema definido se cambian y transforman de modo controlado para agregar valor de acuerdo con los objetivos organizacionales.”<sup>2</sup>



Para Harold Koontz y Keinz Wehrich “La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.”<sup>3</sup>

James Stoner plantea que “La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas.”<sup>4</sup>

Otra de las definiciones de administración es la que plantea Mary Parker Follet,<sup>5</sup> creadora del enfoque de contingencias. Ella dice que la administración es el arte de hacer las cosas por conducto de las personas.

Por otra parte, Agustín Reyes Ponce, autor mexicano, define a la administración como “El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social”.<sup>6</sup>

Wilburg Jiménez Castro la define como: ...”una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales”.<sup>7</sup>

Fermont E. Kast<sup>8</sup> dice que la administración es la coordinación de hombres y recursos materiales, para conseguir objetivos organizacionales a través de:

1. Dirección hacia objetivos;
2. La gente;
3. Técnicas; y
4. Todo dentro de una organización.

De todas estas definiciones se concluye, que la administración es la encargada, a través del proceso administrativo, de coordinar todas las acciones individuales y obtener la óptima utilización de los recursos, para el logro de metas comunes.

## **1.2 IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA ADMNISTRACIÓN**

El hombre es un ser social por naturaleza, razón por la cual se encuentra inmerso en una sociedad que ha ido creciendo al paso del tiempo, haciendo patente la necesidad de crear organizaciones<sup>9</sup> que requieren de dirigentes, cooperación de todos sus integrantes y una adecuada utilización de los recursos con los que cuenta. Como Etzioni señala, “hemos nacido en organizaciones, hemos sido educados por ellas y los más de nosotros pasamos la mayor parte de nuestras vidas trabajando para ellas”, pues en la actualidad la mayoría de los problemas existentes en nuestro entorno giran alrededor de las formas de organización social.

Jean-Paul Sallenave comenta que en el pasado la empresa fungía como una entidad económica fundamentada en acciones que perseguían la maximización de su utilidad, pero la actual empresa reclama la necesidad de integrar al concepto económico los aspectos sociales y políticos. La economía de la mayoría de los países descansa, según William H. Newman,

...”sobre miles de organizaciones independientes que convierten sus recursos en bienes y servicios que la sociedad necesita o desea; De ellas parte la iniciativa para mejorar y adaptar el flujo de bienes y servicios a nuevas necesidades sociales”. Por ello, se hace necesario el papel de la administración dentro del ciclo de vida de las organizaciones para la supervivencia de las mismas, de la economía y de la sociedad.

La administración no sólo es importante para la organización dentro de sí misma, sino para su relación con el entorno. Esto se da de la siguiente manera:

En la última década, la economía mexicana ha vivido una profunda transformación. Privatización de empresas, deuda externa, devaluación de la moneda e inflación son características del nuevo entorno económico mexicano.

Las empresas mexicanas viven en un medio cambiante, caracterizado por un ambiente sumamente competitivo y difícil de predecir, sobre todo, considerando los efectos del acuerdo comercial entre México, Estados Unidos y Canadá, en gran medida todavía impredecibles, sobretodo a largo plazo, afirmando que tal incertidumbre es algo con lo que se habrá de convivir. A partir de ahora, el éxito de las empresas depende de la capacidad para adaptarse y actuar en el nuevo entorno, buscando los caminos de financiamiento que les permitan alcanzar una posición competitiva apropiada, pues en el mercado moderno sólo hay espacio para aquellos capaces de reorganizarse, de alcanzar la excelencia en su desempeño (calidad total), de encontrar nuevos nichos de mercado en los que verdaderamente puedan competir, de diseñar y establecer estrategia y sistemas de planeación adecuados para aprovechar las ventajas que pudieran presentarse, y de ser líderes o estar integrados de manera complementaria en algunas de las cadenas que nos enlazan con la economía mundial globalizada.

Lo anterior se debe tomar en cuenta para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, ya que en los últimos años, muestran que cuentan con importantes ventajas para enfrentar exitosamente el nuevo ambiente comercial debido a que sus procesos de operación son más flexibles, lo que les permite adaptarse mejor y más rápidamente a los nuevos desarrollos tecnológicos, cuentan con un mejor control en sus costos de producción y sus esquemas de organización son menos burocráticos.

Todas las ventajas que poseen dichas empresas, y las características necesarias para poder sobrevivir en el cambiante entorno actual, son proporcionadas por una adecuada administración mediante la cual, al aplicarse el proceso administrativo se podrá planear y diseñar estrategias, estructuras y planes que hagan a las empresas más aptas para sobrevivir.

Otro factor que eleva la importancia de la administración, es el hecho de que, como Sergio Hernández y Rodríguez menciona en su obra Introducción a la Administración,<sup>10</sup> ésta es un factor generador de tecnología. En México, el desarrollo de la tecnología local, se ha visto detenido por diversas causas, entre las que se encuentran la resistencia al cambio, el “malinchismo”, la falta de espíritu emprendedor, así como del capital y los recursos necesarios para desarrollar las investigaciones, así como el desconocimiento, por parte de los investigadores e inventores, de las tareas administrativas.

De lo anterior, se desprende el hecho de que la administración debe ser la encargada de utilizar eficientemente los escasos recursos que se poseen y de realizar la comercialización de las ideas e inventos, provocando así, la generación de tecnología.

Con base en ello, se puede concluir, que <sup>11</sup>viviendo en una sociedad, formada por organizaciones con objetivos definidos cuya base fundamental es el esfuerzo cooperativo del hombre y la maximización de la relación costo-beneficio, la importancia de la administración se traduce dentro del contexto actual, como el instrumento capaz de ubicar a la organización dentro de las necesidades y cambios que exige el mundo moderno, y transformarla a través de un proceso que incluye los elementos de planeación, organización, dirección y control, logrando la definición de estrategias y acciones que permitan la coordinación de los esfuerzos individuales y la maximización de los recursos existentes, obteniendo, por lógica, un aumento en los beneficios de la empresa y de la sociedad, ya sean éstos de orden económico y/o social.

### 1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En lo que se refiere a la conceptualización del proceso administrativo, pasa algo muy similar a lo que sucede con respecto a la definición de administración: cada autor hace un planteamiento y una definición diferente para cada elemento de dicho proceso, de acuerdo con la corriente teórica a la que pertenece. Por ejemplo, Stoner en su libro Administración<sup>12</sup> dice que para entender más fácilmente la administración, ésta se define como una serie de funciones que integran un proceso. Estas funciones son<sup>13</sup>:

**1) PLANEACIÓN:** Planear implica pensar con antelación en las metas y las acciones necesarias para alcanzarlas, basando los actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que:

1. La organización consiga y comprometa los recursos que se requiere para alcanzar sus objetivos;
2. Los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos; y
3. El avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

Los pasos que deben seguirse para llevar a cabo la planeación son los siguientes:

1. Elegir las metas de la organización;
2. Establecer las metas para cada una de las subunidades de la organización;
3. Establecer programas para alcanzar dichas metas de manera sistemática.

Cabe mencionar que para llevar a cabo la elección de los objetivos y la preparación de los programas, es necesario también analizar la viabilidad de los mismos y vigilar que éstos sean aceptados por los integrantes de la organización. Así mismo es importante destacar que el tiempo y las relaciones son factores clave en las actividades de planeación.

La planeación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, experiencias pasadas, etc.

El plazo por el cual se fijan los planes y el monto o cantidad de recursos necesarios para su realización, están en función del nivel jerárquico al que serán dirigidos dichos planes y del rango de cobertura de los mismos. Por ejemplo, los planes preparados por la alta dirección,

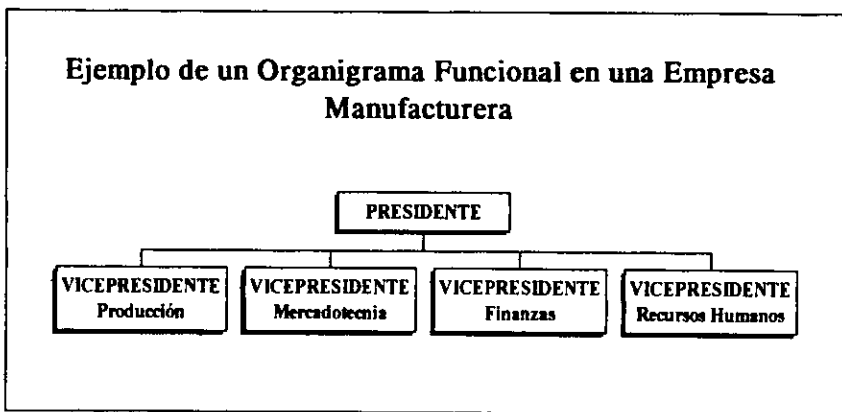
que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años. En casos de empresas grandes, los planes pueden significar compromisos de miles de millones de dólares. Así mismo, si los planes están destinados para un área específica de la organización, estos requerirán de mucho menos tiempo y recursos.

**2) ORGANIZACIÓN:** Implica ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la misma. Para lograr lo anterior, es necesario adaptar la estructura de la organización a las metas y los recursos de la misma. A este proceso se le conoce como “diseño organizacional”

De acuerdo con Stoner,<sup>14</sup> la “estructura organizacional” se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los integrantes de la organización. Según el autor, los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, de tres maneras básicas:

1. **Organización Funcional:** Este tipo de organización, reúne en un departamento a todos los integrantes de la organización que se dedican a una varias actividades relacionadas, a las cuales se les denomina funciones. De acuerdo con el autor este tipo de organización es el más lógico y básico. Así mismo menciona que este tipo de organización es el más utilizado por las pequeñas empresas, cuya línea de productos es limitada, lo cual se debe a que esta departamentalización permite aprovechar con eficiencia los recursos especializados, facilita la supervisión debido a la especialización de los supervisores, y facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan. Cuando las organizaciones empiezan a crecer, este tipo de departamentalización puede producir algunas desventajas, como lo es el dificultar la toma de decisiones rápidas, debido a que los

gerencias funcionales dependen de una oficina central; hace más difícil determinar la responsabilidad y juzgar los resultados; y, por último, este tipo de organización puede provocar que los miembros de cada función se sientan independientes o superiores a los de las demás funciones, lo cual dificulta la coordinación de todas las funciones que integran a la organización.



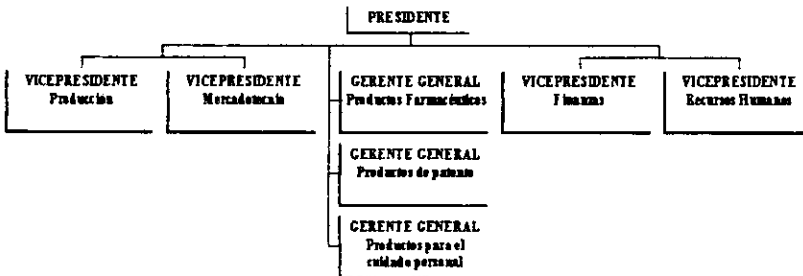
\* Fuente: Stoner y otros. *Administración*. Pág. 362. Figura 12-4

2. **Organización por Producto o Mercado:** También es conocida como organización por división y reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente. A diferencia de un departamento funcional, la división parece independiente, ya que es responsable de producir y comercializar sus propios productos, sin embargo, el director



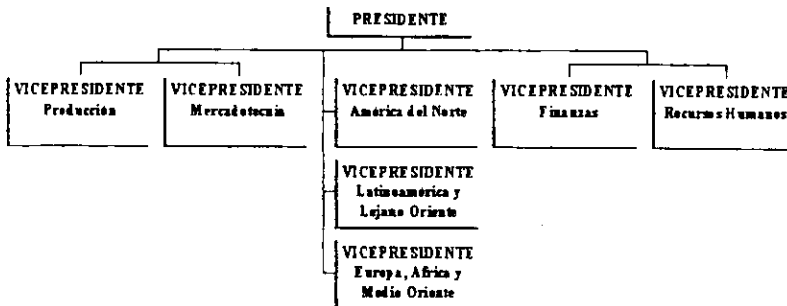
de la división sigue dependiendo de una oficina central, lo cual marca la principal diferencia entre una división y un negocio independiente. Este tipo de estructura organizacional tiene tres variantes: la primera es la división por producto, la segunda es la división por zona geográfica, la cual resulta la más lógica cuando la planta se debe ubicar lo más cerca posible de las fuentes de materias primas, mercados principales o personal especializado. La tercer vertiente es la división por clientes, por medio de la cual la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos. Al adoptar este tipo de división, se logra que las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos se agrupen en un lugar, bajo un solo mando, por lo cual, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad y se puede mantener un elevado desempeño en le trabajo, además de que la velocidad y la calidad en la toma de decisiones se ven reforzadas, porque las decisiones tomadas al nivel de división están más cerca del campo de acción. Esto permite que se disminuya la carga de trabajo de la administración central. Este tipo de división permite que la responsabilidad sea más clara y que el desempeño de la administración divisional sea medido en términos de pérdidas y utilidades. Sin embargo, en esta misma ventaja, radica la desventaja principal de este tipo de división y esto se debe a que al medirse el desempeño de cada división por sus pérdidas o utilidades, puede ser que los intereses de la división sean colocados por encima de las metas de la organización entera. Otra de las desventajas de la división por mercado o producto, radica en que los costos administrativos son elevados debido a que cada división cuenta con su propio staff y especialistas, lo cual conduce a una costosa duplicación de habilidades.

### Ejemplo de un Organigrama por producto/mercado de una empresa manufacturera: División por producto



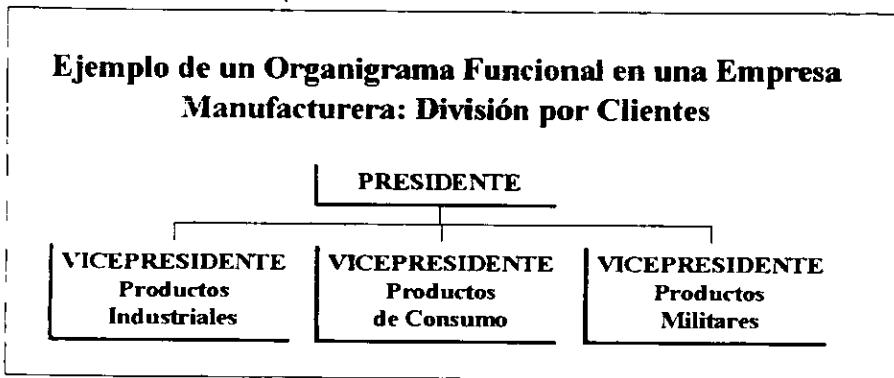
\* Fuente: Stoner y otros. Administración. Pág. 363. Figura 12-5

### Ejemplo de un Organigrama Funcional en una Empresa Manufacturera: División Geográfica



\* Fuente: Stoner y otros. Administración. Pág. 363. Figura 12-6

### Ejemplo de un Organigrama Funcional en una Empresa Manufacturera: División por Clientes

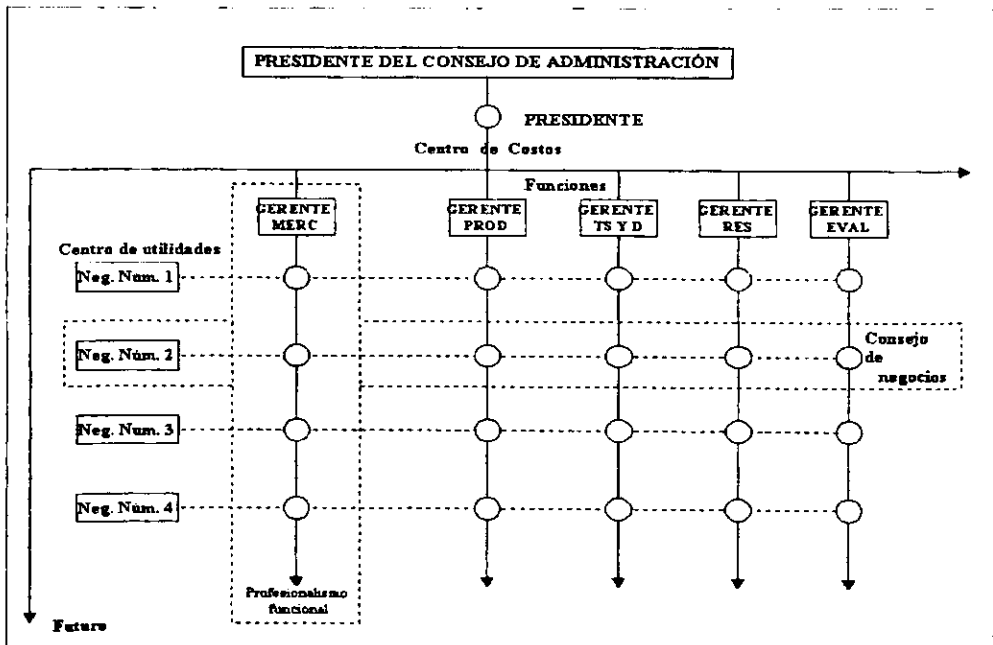


\* Fuente: Stoner y otros. *Administración*. Pág. 363. Figura 12-7

- 3 **Organización Matricial:** Este tipo de estructura también es conocida como “sistema de mando múltiple” y es un híbrido de dos tipos de diseño, con el fin de aprovechar las ventajas de las mismas y disminuir sus desventajas. En otras palabras, la organización que adopta una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo, por lo que los empleados de la misma tienen dos jefes o trabajan bajo dos cadenas de mando. La primera cadena de mando agrupa al personal en funciones o divisiones y el segundo agrupa a empleados de las diferentes áreas funcionales para integrar un equipo multifuncional por proyecto o negocio, el cual será dirigido por un gerente de proyecto o grupo que sea experto en el campo de especialización asignado. A pesar de que este tipo de estructura es muy complicado, la utilización de esta estructura permite reunir las diversas habilidades especializadas necesarias para resolver problemas complejos, reducir los problemas de coordinación, mejorar la interacción y comprensión entre las diferentes funciones de la organización, flexibilizar la organización para ahorrar costos y evitar la duplicación innecesaria de funciones. Sin embargo al usar este tipo de

estructura se corre el riesgo de que no todas las personas se adapten a ella, se requiere de personal con competencias específicas, como habilidades interpersonales, flexibilidad y espíritu de cooperación. Además la moral se puede ver afectada de manera negativa cuando el personal se reordena una vez terminado el proyecto. Así mismo, si las jerarquías no están establecidas con solidez y comunicadas con eficacia, existe el peligro de que los gerentes de proyecto no puedan realizar bien su trabajo. Stoner comenta que para superar estos obstáculos, se puede impartir una capacitación especial para habilidades de trabajo o relaciones interpersonales nuevas y que dicha capacitación debe llevarse a cabo cuando se introduce por primera vez la distribución matricial.

### MATRIZ DOW-CORNING



\* Fuente: Stoner y otros, *Administración*, Pág. 363, Figura 12-8

**3) DIRECCIÓN:** David Hampton,<sup>15</sup> en su obra administración, menciona que la dirección posee por lo menos dos significados. El primero se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización, dentro de lo que se encuentra la articulación y ejemplificación de los valores y estilo propios de la empresa. De acuerdo con este mismo autor, el segundo significado de dirección denota el proceso de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subalternos respecto a la ejecución del trabajo.

Por otra parte, Stoner<sup>16</sup> señala que dirigir implica mandar, incluir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Así mismo comenta que la dirección encuentra su base en las relaciones de los superiores con sus subordinados. Esta actividad se considera más concreta que las dos anteriores, pues requiere trabajar directamente con la gente y requiere que los superiores convencan a sus subordinados para que colaboren con el logro del futuro de la empresa que surge de la planeación y la organización. Aunado a lo anterior, Stoner menciona que los superiores deben crear un ambiente adecuado, lo cual permitirá a sus subordinados, dar su mejor esfuerzo.

**4) CONTROL:** Mediante ésta función hay que cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización tiendan a conseguir y consigan las metas establecidas. Esta función consta de tres elementos primordiales que son:

- a) Establecer normas de desempeño;
- b) Medir el desempeño actual;
- c) Comparar dicho desempeño con las normas establecidas; y
- d) Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas.

Aunado a lo anterior, Stoner<sup>17</sup> comenta que las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control y que la “Administración de la Calidad Total”, es un enfoque que goza de gran popularidad al respecto ya que requiere que la administración se concentre en la superación constante de todas las operaciones, funciones y , sobre todo, de los procesos de trabajo, además de que la satisfacción de las necesidades del cliente es un punto primordial de este enfoque.

Así mismo, Stoner resalta que el control es necesario en las organizaciones porque, con el tiempo, las relaciones organizadas no siempre resultan como se planearon.

Estas funciones se encuentran estrechamente interrelacionadas y no tienen una secuencia específica.

## **1.4 TENDENCIAS ACTUALES:, CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA REINGENIERÍA**

### **1.4.1 Calidad Total**

Stoner, en su obra titulada *Administración*<sup>18</sup> comenta que a pesar de que el concepto de calidad es muy antiguo, aún no existe una definición única del mismo, y comenta también que en la actualidad, el concepto calidad no implica solamente el tener un producto superior a la media y a buen precio, sino concentrarse en la producción de productos y servicios, cada vez de mejor calidad y a precios cada vez más competitivos, procurando hacer las cosas bien en la organización desde la primera vez, en lugar de cometer errores y luego corregirlos, con lo cual se logrará también evitar los elevados costos de las repeticiones. Así mismo, comenta que la

calidad quizá sea una de las formas más importantes que permiten al administrador agregar valor a los productos y servicios, distinguiéndolos de los de la competencia.

En esta misma obra, Stoner<sup>19</sup> hace una reseña sobre algunos de los momentos históricos más importantes para el concepto de calidad. Él menciona que un punto crítico de la historia de la calidad se presentó en Japón, después de la Segunda Guerra Mundial. La industria japonesa estaba totalmente destruida, por lo que un grupo de estadounidenses entre los que se encontraba Homer Sarasohn, fue a Japón, con el fin de ayudar a los japoneses a construir y operar instalaciones fabriles moderna y a utilizar las estadísticas en los procesos de manufactura. En 1950, W. Edwards Deming llegó a Japón y citó una serie de conferencias sobre técnicas para el control estadístico de procesos, el cual había sido inventado por William Shewhart y otras personas de Bell Laboratories. El control estadístico de los procesos, consta de métodos para medir las variaciones de los procesos de trabajo y para mejorarlos en forma constante, antes de la etapa de la inspección final, con el fin de evitar la elaboración de productos defectuosos. Aunado a lo anterior, Deming pensaba que si se proporcionaba a los trabajadores, el apoyo y los conocimientos necesarios, ellos podrían detectar las correcciones necesarias. De acuerdo con Stoner, la participación de los empleados va de la mano con la aplicación de las técnicas de Shewhart.

Deming<sup>20</sup> pensaba que para que una organización consiga la calidad en todo lo que hace, necesita cambiar su filosofía. Así mismo, Deming afirmaba que la constancia de propósito, es decir, un enfoque firme en la misión de la organización, sumada al control estadístico de la calidad y a buscar la manera de evitar el retrabajo, impulsará una calidad siempre mejor y bajarán los costos. De la misma forma, Deming piensa que la tarea de los gerentes debe consistir en detectar y corregir las causas de los fallos y no en identificarlas después de haber sucedido. Con el fin de lograr que la tarea de los gerentes fuera modificada, como se mencionó anteriormente, Deming desarrolló los siguientes catorce puntos:

1. Lograr la constancia de propósito para mejorar los productos y los servicios. Con respecto a este punto, Deming sostiene que la dirección debe tener un compromiso firme con la calidad y cambiar su enfoque del corto al largo plazo. Él afirma que la calidad debe estar en el fondo del propósito de las organizaciones, ya que con ello, las utilidades serán una consecuencia natural del enfoque hacia la calidad.
2. Adoptar la nueva filosofía. A este respecto Deming dice que hay que aceptar que nos encontramos en una era en la que la condición para que las empresas puedan sobrevivir, es que incrementen permanentemente la calidad de sus productos o servicios, lo cual se fundamenta en mantener la constancia de propósito. Comenta que no es necesario sólo reducir los defectos al mínimo, sino que lo que se debe buscar es eliminarlos por completo, lo cual sólo se podrá lograr si se hace todo bien desde el principio. También asegura que es necesario que todos los empleados respalden la nueva cultura y reflejen su compromiso con la calidad.
3. No seguir dependiendo de las inspecciones masivas. Deming reconoce que cuando se presentan errores, se han perdido eficiencia y eficacia, y que es necesario crear con calidad desde el principio, para evitar utilizar inspecciones masivas, con las cuales sólo se encuentran errores después de que han sido cometidos y se tienen elevados costos generados por las correcciones necesarias. Además Deming afirma que la producción de artículos de alta calidad permite a los empleados estar satisfechos y orgullosos de su trabajo.
4. Acabar con la costumbre de conceder negocios sólo con base en el precio marcado. Con este punto, Deming busca que las compañías construyan relaciones duraderas y de mutua ayuda con sus proveedores, a través de vínculos más estrechos, que permitan ahorrar



tiempo, reducir errores y eliminar papeleo, con lo cual se incrementará la productividad. Además aconseja hacer uso de las herramientas estadísticas de medición de la calidad, con los proveedores y enseñarles a utilizarlas, con el fin de que éstos también adopten la filosofía de mejora continua. Así mismo, Deming sugiere que las empresas establezcan con sus proveedores, mejores relaciones, constituyendo uniones basadas en la dependencia de fuentes únicas, con lo cual las organizaciones podrán ahorrar dinero en gastos de transporte y administración, además de otros costos.

5. Mejorar en forma constante y permanente el sistema de producción y los servicios. Según Deming, la obligación de la gerencia de buscar métodos para mejorar la calidad no termina jamás. Es de la opinión que las mejoras se presentan después de estudiar el proceso mismo, y no los defectos, y que el mejorar el proceso es responsabilidad de la dirección. En este sentido, el enfoque que se dirige hacia la reingeniería de las empresas es congruente con las enseñanzas de Deming.
6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo. En opinión de Deming, la capacitación debe consistir en asegurarse de que los trabajadores reciban los conocimientos y las habilidades necesarias para los trabajos que desempeñan y no sólo para que aprendan a manejar herramientas o instrumentos de trabajo. Como resultado de este tipo de capacitación se obtendrán mejoras importantes en la calidad, la productividad y la satisfacción laboral.
7. Instituir un liderazgo. Deming sugiere, con el fin de que todo funcione correctamente, que los supervisores y gerentes se conviertan en líderes, cuya filosofía parte del supuesto de que los trabajadores pretenden hacer las cosas lo mejor posible. Así mismo, estos líderes deberán esforzarse por ayudar a los trabajadores a desarrollar su potencial, lo cual en los

- niveles gerenciales bajos, implicará enseñar y capacitar. A su vez, la alta dirección debe ayudar a diseñar y aplicar una visión estratégica que se fundamente en una cultura de Administración de la Calidad Total, y asegurarse de que su propia conducta manifiesta los valores que sustentan dicha cultura.
8. Acabar con el miedo. Deming piensa que es esencial que las empresas cuenten con una cultura abierta, donde la gente no tema hacer preguntas, reportar problemas o manifestar ideas, y pueda sentirse segura para que pueda perseguir la calidad debidamente.
  9. Reducir las barreras entre las áreas staff. Al respecto, Deming considera que es de suma importancia eliminar las barreras y la competencia que existe entre los diferentes departamentos de la organización y hacer que la competencia con otras compañías y no interna. También considera que los empleados pueden mejorar su productividad conociendo más a los otros y coordinando sus esfuerzos sea cual sea su campo profesional, pues según él, los empleados reconocen que, independientemente de su especialidad, todos comparten las mismas metas generales.
  10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos de la fuerza de trabajo. Deming dice que la meta general de las mejoras continuas debe reemplazar los letreros, lemas, etc., que presuntamente son fuente de motivación o inspiración.
  11. Eliminar las cuotas numéricas. Con respecto a este punto, Deming propone suprimir las cuotas, ya que éstas hacen que los empleados se concentren en la cantidad y no en la calidad, por lo que sugiere que las compañías se enfoquen hacia problemas de calidad y no hacia metas numéricas.

12. Retirar obstáculos para el orgullo en el trabajo. Deming sostiene que lo que se necesita es ayudar a los empleados a superar los obstáculos que presentan los materiales, el equipo y la capacitación inadecuados, cambiando los sistemas que pretenden presionar el desempeño a través de valuaciones continuas, que provocan que los empleados se sientan siempre juzgados y calificados, por sistemas en los que se busque retirar los obstáculos que impiden a los trabajadores, desempeñar mejor sus funciones.
  
13. Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación. Deming concede gran importancia a la capacitación, la cual debe incluir una preparación sólida en las herramientas y técnicas del control de calidad, así como instrucción adicional sobre el trabajo en equipo y la filosofía de la cultura de Administración de la Calidad Total.
  
14. Tomar medidas para lograr la transformación. Según Deming, la organización entera debe trabajar unida para que triunfe la cultura de la calidad. Los altos directivos diseñan y aplican la estrategia y los trabajadores pueden cooperar para lograr una cultura de calidad total.

En 1954, Joseph Juran, quien colaboró con Shewhart en el desarrollo de los conceptos de control estadístico de los procesos y es autor del libro "The Quality Control Handbook", fue invitado a Japón. Las ideas de Juran son muy parecidas a las de Deming, con la diferencia de que Juran piensa que el cambio a la calidad se puede dar de manera muy parecida a otros cambios en la empresa, es decir, usando el marco ya existente para las decisiones y acciones organizacionales. Él reconoce que no es fácil administrar para la calidad y que se requieren cambios importantes, pero no piensa que el esfuerzo requerido sea tan grande como el que Deming consideraba necesario.

Kaoru Ishikawa, es el creador del concepto de Calidad Total. Él argumenta,<sup>21</sup> que en el ámbito de la calidad, el término de control no es aplicable, pues tanto los procedimientos como los productos o servicios deben hacerse con calidad desde el principio, evitando así las repeticiones y los desperdicios. Define como producto de calidad a aquel que reúne todos los requisitos que solicita el cliente.

Su proceso consta de las siguientes etapas:

- 1) Planear, que consistirá en determinar los objetivos y los métodos.
- 2) Hacer, que significa realizar el trabajo contando con la previa educación y capacitación de los ejecutores
- 3) Verificar si el producto satisface todos los requerimientos. Esto debe hacerse de manera continua, y
- 4) Actuar, que consiste en aplicar las acciones correctivas necesarias.

La metodología que Ishikawa aplica para la solución de problemas es el análisis causal, también conocido como “Espina de pescado” o diagrama causa-efecto.

Él menciona que dentro de los problemas en el proceso productivo, existen cuatro elementos causales que son: 1) Mano de Obra, 2) Materiales, 3) Métodos, y 4) Máquinas.

Estos elementos deben analizarse minuciosamente para poder diferenciar los síntomas de las causas que originan un problema.

Ishikawa hace uso de la Ley de Pareto, o Ley 80-20, la cual aplica a los problemas diciendo que “ el 80% de las causas originan el 20% de los efectos, mientras que el 20% de las causas origina el 80% de los efectos”.

Este autor señala, también, que hay siete herramientas para asegurar la calidad que son:

- 1.- El gráfico de procesos, en el cual se pueden analizar los procesos paso a paso, así como conocer las fallas más comunes que se presentan en ellos y definir al producto en términos de indicadores de calidad.
- 2.- Hoja de registro y lista de verificación, que es un formato impreso en el que se recopilan, de forma clara y concisa los datos necesarios.
- 3.- Diagrama de Pareto: Es una gráfica que muestra la distribución de los datos registrados, y que permite jerarquizar los problemas sobre la base de su frecuencia.
- 4.- Diagrama causa-efecto o “espina de pescado”. Busca conocer la raíz del problema.
- 5.- Análisis de correlación y dispersión: Determina la relación que tiene una variable con otra.
- 6.- Gráfico de control. Hace evidente la variación de las fallas de un proceso a través del tiempo.
- 7.- Histograma: Es una gráfica que hace evidente la frecuencia de ocurrencia de las desviaciones.

Por otra parte, Rubén Roberto Rico en su obra *Calidad Estratégica Total*, expresa que la calidad es importante, porque implica una reducción en los costos al evitarse el retrabajo, otorga una ventaja competitiva al dar a los clientes calidad en los bienes y servicios que reciben, y por último, porque implica un mayor rendimiento de la inversión tanto a largo como a corto plazo. Para poder aplicar éste concepto de calidad, se debe de considerar dentro del concepto

de clientes, no sólo a los clientes finales, sino también a los clientes internos, a quienes es necesario satisfacer, para que el final del proceso, se pueda también satisfacer al cliente final o externo.

Este autor dice que el origen de la palabra calidad se encuentra en el latín *Qualitatem*, y la define como el "atributo o propiedad que distingue a las personas, a bienes y servicios".<sup>22</sup> Según el autor, dicha calidad implica siempre un nivel de excelencia, y debe estar relacionada con las características de uso que satisfagan el requerimiento del cliente. La calidad total cuenta, desde el punto de vista de la organización, con ocho componentes conceptuales, o variable implicadas, que son:

- 1) **Un ambiente propicio**, es decir, que cuente con una cultura uniforme, y compartida por la organización, para que se dé el desarrollo de la calidad total.
- 2) **Administración**, la cual busca incrementar la productividad y la eficiencia, y que es el corazón del sistema.
- 3) **Empleador**, quien debe reunir varias características como lo es el profundo respeto por los seres humanos, la capacidad de hacer que el personal se motive y la de saber reconocer las intervenciones valiosas, de éste.
- 4) **Proceso y herramientas del sistema**: Para que en ambos rubros se logre un correcto y eficiente funcionamiento, se debe contar tanto con un sistema como con la pasión para realizarlo.
- 5) **Planteamiento y control estratégico**: La Calidad Total implica un cambio en la estrategia empresarial, y el desarrollo de una estrategia competitiva, con lo que se lograra la mejora continua.

- 6) **Proveedores:** La Calidad Total implica el desarrollo de los proveedores, ya que estos forman parte de la cadena, en la cual, se van agregando valores, al producto o servicio, que habrá de satisfacer al cliente final.
- 7) **Personal:** Para efecto de la Calidad Total, el personal implica una variable muy importante por el grado de involucramiento que debe tener éste, en el desarrollo de la Calidad Total.
- 8) **Consumidor:** Es la variable que justifica el desarrollo de la Calidad Total.

Desde la perspectiva del cliente, la calidad se define como “el conjunto de factores concurrentes, lo que en verdad valora el cliente”,<sup>23</sup> mientras que el hecho de que el producto o servicio llegue a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, es entendido por éste, como la Calidad Total. El cliente valora, económicamente, por medio de su compra, el que exista un marcado énfasis en satisfacerlo permanentemente.

De acuerdo con lo anterior, los valores que más aprecia o valora el cliente son: la calidad del producto o servicio, el precio, el tiempo de servicio, la seguridad y confiabilidad, calidad y agilidad en el servicio de posventa, apoyo en el servicio, responsabilidad y compromiso por parte del proveedor, calidad del servicio, el uso de estrategias adecuadas y el diseño eficiente del producto o servicio, entre otras.

Los requisitos para llegar a la Calidad Total son: Llevar a cabo un cambio cultural, que implicará el conocimiento y la comprensión de la filosofía y el enfoque que debe dársele a dicha Calidad, y posteriormente aplicar un programa integral de Calidad Total, el cual consta de las siguientes partes:

1. **Planeación de la Calidad Total.** Esta fase tiene como objetivo el determinar: a) quienes serán los clientes tanto internos como externos, b) cuáles son las necesidades de dichos clientes, y c) elaborar los servicios o productos que satisfagan dichas necesidades. El resultado que arroja esta parte es la planeación de la calidad.
2. **Control de la calidad.-** Esta etapa tiene como objetivo realizar la comparación y el ajuste tanto de los productos como de los servicios, lo cual se hará de acuerdo a lo planificado. Esta parte permite, como resultado de la misma, la identificación de las imperfecciones de la calidad.
3. **Mejoramiento de la calidad.-** El objetivo a lograr en esta etapa consiste en la eliminación de los errores en el proceso, así como de los desperdicios. Esto tiene como resultado el corregir las imperfecciones de la calidad.

Este programa integral de Calidad Total da, como resultado final, la generación de Calidad Asegurada, la cual se deberá incluir en los Planes Estratégicos de la Organización; esto con el objeto de que la Calidad Asegurada esté relacionada con los requerimientos del mercado.

Una vez reunidos estos requisitos se da paso a la Calidad Total, que según el autor, puede ser considerada como un proceso secuencial, de evolución continua y que requiere de compromiso y constancia para su logro. El proceso requiere de un sistema y del entusiasmo necesario. Este sistema, a través de un buen manejo continuo, debe lograr que en cada etapa del proceso se agregue valor al producto o servicio. Los objetivos que se persiguen con la Calidad Total, pueden ser divididos en dos, según Rubén Rico. Estos objetivos son el satisfacer al cliente y el obtener lucros permanentes, lo cual implica medición de los costos de la no-calidad y las mejoras continuas, las cuales tienen el carácter de permanentes.



Lo opuesto a esta cultura de la calidad, es lo que el autor denomina como “Cultura de la No Calidad”<sup>24</sup> la cual es originada básicamente porque la Calidad Total no es considerada como una función directiva y gerencial, sino más bien como técnica; debido a que no efectúa la evaluación de la No Calidad en términos económicos, comerciales, estratégicos y competitivos y, por lo tanto, se desconocen sus costos. Además de que se asume que la Calidad Total es inaplicable, puesto que no hay un conocimiento exacto de por dónde puede iniciarse la transformación y no se sabe percibir cuáles son las exigencias del cliente.

En la realidad diaria, de acuerdo con el autor, lo que sucede, es que no se analizan exactamente cuáles son los costos de la no-calidad, porque éstos se encuentran en rubros ocultos, que no están expresados en la información contable y gerencial, y además son trasladados al cliente, cuando quien debe correr con dichos costos es la empresa.

Rubén Roberto Rico menciona en su obra que algunas causas de los costos de la “No” Calidad son: procesos productivos inadecuados tanto de la empresa como de los proveedores, el que la empresa esté sobreinventariada, un manejo deficiente de los servicios de venta y posventa, así como el mal desempeño de las fuerzas de ventas, una dirección que no es participativa ni flexible, la falta de compromiso de los directivos y del personal, la inexistencia de las encuestas sobre la percepción del mercado, etc.

De acuerdo con la obra citada, los costos de la “No” Calidad deben ser medidos en todas las áreas de la empresa, y para calcularlos es necesario identificar primeramente todo aquello que no contribuye a la Calidad Total (áreas operativas y de servicios, etc.), y para ello se deben considerar las evaluaciones cuantitativas y cualitativas desde la perspectiva del cliente. La medición de los costos de la “No” Calidad permite que tengan lugar las mejoras.

Cada un de los autores antes mencionados manejan un enfoque específico y detallado para la Administración de la Calidad Total, pero existen cinco ideas principales que, de acuerdo con Stoner,<sup>25</sup> ofrecen el contexto para estos enfoques y, al parecer, se aplican a cualquier método de Administración de la Calidad Total.

La **primera**, de estas ideas es un enfoque de sistemas, el cual se describirá en el siguiente capítulo.

La **segunda**, son las herramientas de la Administración de la Calidad Total, entre las cuales se encuentran el control estadístico de la calidad, el diagrama de causa-efecto, también llamado espina de pescado, que fue popularizado por Kaoru Ishikawa, el cual pone de manifiesto cómo diversos factores determinan un resultado bueno o malo y permite detectar las posibles causas de un problema. Otra de estas herramientas es el "Benchmarking", el cual define Stoner como un proceso que consiste en encontrar las mejores características, procesos y servicios de un producto y después usarlos como norma para mejorar los productos, procesos y servicios de la propia empresa.

La **tercera**, es un enfoque dirigido hacia los clientes, por medio del cual se debe ver a las necesidades de los clientes como punto de partida de todo proceso, ya que de acuerdo con Joseph Juran, la calidad se define como la capacidad que tiene un producto o servicio para satisfacer las verdaderas necesidades del cliente.

La **cuarta**, es el rol de la dirección, ya que para que la Administración de la Calidad Total funcione, es necesario que la dirección se encuentre completamente comprometida con la

calidad y la considere como uno de los asuntos de primera importancia. Además de lo anterior, la dirección debe considerar su tarea como detectar y corregir las causas de la falla, en lugar de identificar las fallas después de que se presentan y buscar un culpable.

La quinta y última idea es la participación de los empleados, esto significa dejar que los empleados tomen decisiones en todos los niveles de la organización, sin tener que solicitar el visto bueno de alguien, lo cual se denomina delegación de facultades o empowerment, lo cual representa uno de los cambios importantes que están haciendo las empresas.

Aunado a todo lo anterior, Tom Peters, gurú de la administración y autor de la obra *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations*, opina que los gerentes deben ir más allá de las ideas presentes y comenta que los negocios están siempre en un estado de flujo y las organizaciones deben estar constantemente en estado de experimentación y cambio, por lo que la forma tradicional de concebir a las empresas, debe cambiar. También sugiere que hoy por hoy las empresas que llevan la ventaja, concentran sus programas de calidad sólo en lo que ha salido bien. Así mismo sugiere que las ideas y los sistemas de Administración de la Calidad deben cambiar para permitir a los empleados tomar sus decisiones y hacer aportaciones a la empresa.

#### **1.4.2 Mejora Continua**

Para comprender qué es el “proceso de Mejoramiento Continuo”, primeramente se debe entender el por qué de la “Mejora Continua”. De acuerdo con el autor del libro *Mejora Continua*, Jesús A. Villegas, es mediante la Mejora Continua como las empresas tienen

oportunidad de crecer y permanecer, ya que una mejora paulatina y constante, junto con el seguimiento de un plan preestablecido, la prevención de problemas y la pronta solución de dichos problemas cuando son pequeños y aún no son críticos, hacen que la operación de la empresa sea menos costosa y que contenga un menor índice de riesgo, permitiendo así que se tenga una planeación a la que sea fácil dar seguimiento, paso a paso.

Así mismo, el autor plantea otras razones que favorecen la implantación de la Mejora Continua, como lo es el hecho de que ésta constituye una forma de organización que permite a la empresa satisfacer a su mercado meta, y hace más fácil la proyección del crecimiento.

Debido a que las empresas actuales viven dentro de un entorno en el que como ya se ha dicho, impera la competencia, es necesario que dichas empresas, no sólo busquen su permanencia dentro del mercado en el que se encuentran, si no que pretendan mejorar día con día para poder así librar la ardua batalla que ofrecen los mercados globalizados. En otras palabras, se puede decir que la Mejora Continua constituye un elemento básico para la competitividad, pues permite que la empresa no se quede a la zaga de sus competidores. De ahí la importancia de la Mejora Continua en la vida de las empresas.

La base de todo proceso de mejora continua se encuentra asentada en el llamado “Ciclo de Schwart”. Consta de cuatro responsabilidades que todo miembro de una organización debe observar, y son las siguientes:

- a) **Planear:** Significa tener siempre un plan previo a las acciones, contra el cual se pueda comparar el desarrollo de las mismas y los resultados obtenidos.
- b) **Hacer:** Implica llevar a cabo todo lo planeado, pues, de no hacerlo, no será posible determinar, en el caso de no obtener los resultados deseados, si esto fue causa de una

estrategia errónea o si fue causado por dejar de realizar las acciones planeadas.

- c) **Revisar:** Significa comparar el desempeño real con lo planeado. Esto permite asegurar la efectividad de los planes.
- d) **Corregir:** Se refiere a hacer las modificaciones necesarias, a la estrategia, de acuerdo con lo obtenido en la revisión. Estas modificaciones deberán ser inmediatas para no frenar el desarrollo normal de las actividades.

Para poder llevar a cabo la implantación de un programa de mejora continua, de acuerdo con lo establecido en la obra arriba citada, es necesario generar un cambio en la organización en el sentido de hacer que todos sus integrantes conozcan la misión y la visión de la empresa, ya que será sobre la base de la claridad con la que los miembros de la organización hayan captado los principios básicos de la estrategia, como se podrán establecer tanto las estructuras como las responsabilidades de cada departamento. Esto deberá traer como resultado un ambiente de comunicación y de participación positiva, en el que el factor común sea la retroalimentación, dando así paso a un ambiente propicio para el establecimiento del “Proceso de Mejora Continua”, pues esta requiera de la estrecha colaboración de todos los miembros de la organización, para ser efectivo.

Por consiguiente, para que una empresa pueda ser calificada como propicia para desarrollar un “Proceso de Mejora Continua”, será necesario que ésta cuente con las siguientes características:

- a) Una personalidad flexible y con baja resistencia al cambio,
- b) Una actitud positiva hacia los nuevos ordenes y la tecnología,
- c) Una política de puertas abiertas, en la que todas las sugerencias sean escuchadas, apreciadas, y en su caso, aplicadas.

- d) Que se logre dentro de organización, la participación activa de sus miembros.
- e) Que los miembros de dicha organización sepan trabajar en equipo.

Una vez dadas éstas características dentro de la organización, el “Proceso de Mejora Continua” puede ser implantado por medio de cinco pasos que son:

1. **Fijar objetivos**, de corto alcance que apoyen la consecución de los objetivos de largo plazo. Dichos objetivos deben ser claros, medibles, y realistas.
2. **Medir la Ejecución**, la cual deberá efectuarse por medio de indicadores sencillos, y cuyos resultados deberán ser colocados en lugares visibles, de tal forma que los miembros de la organización conozcan el avance que se ha obtenido en un determinado periodo de tiempo. Esta medición deberá servir para saber tres cosas: primero, si se está logrando la mejora; segundo, en cuánto se ha logrado mejorar, y tercero, cómo se ha logrado dicha mejora.
3. **Establecer Prioridades**. En ocasiones, no es posible poner atención a la resolución de los problemas o deficiencias detectados al mismo tiempo, lo que hace necesario que se establezca un orden de prioridades, las cuales deben ser del conocimiento de todos.
4. **Analizar los Problemas**. Dicho análisis resulta mejor si se realiza a través de equipos interdisciplinarios, es decir, formados por empleados de distintas áreas y con preparación académica distinta, lo que permitirá obtener experiencias variadas que enriquezcan el análisis.
5. **Instrumentar las Mejoras**. Cuando ya se tiene una acción por realizar, bien estructurada, se aplica en el área de trabajo y se mide y cuantifica la mejora. Una vez determinada la mejora alcanzada, se deberán establecer nuevos objetivos y reiniciar el ciclo.

### **1.4.3 Reingeniería**

#### **1.4.3.1 Introducción y Definiciones**

Michael Hammer y James Champy, autores del libro titulado Reingeniería, son quienes iniciaron el desarrollo de la teoría de este tema. Esta surgió a partir de que ambos autores observaron que algunas compañías habían mejorado su rendimiento cambiando radicalmente las formas en que trabajan, es decir, alteraron en forma significativa los procesos, definidos por ambos como una serie de actividades que, tomadas conjuntamente producen un resultado valioso para el cliente, y que ayudaron a algunos de sus clientes a desarrollar técnicas. A raíz de lo anterior, ambos se dispusieron a profundizar un poco y descubrieron que había una serie de herramientas y técnicas a utilizar, que permitían desarrollar una “reingeniería de negocios”.

Primeramente descubrieron que la interrogante que se planteaban las organizaciones, que desarrollaban con éxito una reingeniería, era: ¿por qué se hace esto?, y con base en ello plantearon el concepto de reingeniería, el cual plantea básicamente que las organizaciones deben abandonar las ideas que tenían sobre la forma de organizar y dirigir un negocio para cambiarlos por otros completamente nuevos, buscando reunificar las tareas en procesos coherentes. Por lo tanto, las técnicas que las corporaciones pueden usar para reinventarse a sí mismas son las que se denominan: “reingeniería de negocios”, la cual implica volver a empezar comenzando de cero, sin pretender modificar el comportamiento de los trabajadores o de los gerentes, sino, aprovechar sus disposiciones naturales y su inventiva.

De estas ideas, los autores concluyeron que la reingeniería es “la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas

en medidas de desempeño y críticas contemporáneas tales como costo, calidad, servicio y rapidez".<sup>26</sup> De esta definición se derivan los siguientes elementos principales:

1. La reingeniería es fundamental porque implica determinar la razón de ser y la manera de hacer cada una de las actividades que conforman los procedimientos;
2. Es radical, porque busca reinventar y no mejorar los negocios, por lo que la reingeniería no puede llevarse a cabo paso a paso;
3. Es dramática porque produce mejoras importantes y no cambio graduales; y
4. Es de procesos, porque la mayoría de las empresas modernas, los descuidan al organizar y administrar su trabajo con base en las áreas de habilidad o a las tareas, olvidando que éstos son muy importantes para la organización porque como se dijo líneas arriba, éstos son el conjunto de actividades que procesan la información que recibieron como entrada, obteniendo un salida de valor para el cliente, salida que puede ser por ejemplo un producto o servicio. Esta inminente falta de atención en los procesos, provoca que las organizaciones cuenten con procesos de muchos pasos que a veces resultan ser innecesarios, y que se omitan algunos pasos que si son importantes, cuestión que culmina en una serie de errores y retrasos. Al enfocarse en los procesos, la reingeniería busca eliminar toda esa seria de errores y retrasos.

De todo lo anterior se puede concluir que la reingeniería no es la reducción y optimización de la estructura de una organización, ni de su tamaño, ni tampoco la automatización de los procesos existentes o la implantación de un nuevo sistema de información, y que es diferente a la mejora continua, ya que mientras ésta supone comprender y eliminar los defectos de los procesos y estructuras de apoyo actuales, la reingeniería propone comprender las necesidades de los clientes y diseñar un sistema de negocios, nuevo, que satisfaga dichas necesidades.



### 1.4.3.2 Roles Participantes en la Reingeniería.

La manera en que las empresas escogen y organizan al personal que realizara la reingeniería resulta ser un factor clave para el éxito de dicho proceso. Hammer y Champy, se han planteado los siguientes roles, que pueden surgir, ya sean aisladamente o en diversas combinaciones:

1. **Líder:** Este papel debe ser desempeñado por un alto ejecutivo, cuyo objetivo es hacer que tenga lugar la reingeniería. Para ello debe contar con la autoridad suficiente para lograr cambio radical en la organización y el suficiente poder de persuasión para hacer que la gente acepte dicho cambio. El papel principal de dicho líder es actuar como visionario, de la nueva organización que desea crear, y como motivador. También debe de comunicar a todo el personal el sentido de dicha reingeniería y aclararles que ésta implica un esfuerzo serio y que, de llevarse a su fin, el éxito de la reingeniería depende en gran parte del compromiso por parte del líder. Además de lo anterior, al líder le corresponde nombrar a quienes deberán hacerse cargo del resto de los papeles, así como crear un ambiente propicio para el desarrollo de la reingeniería. En la reingeniería como tal, el líder sólo debe gastar un pequeño porcentaje de su tiempo, haciendo revisiones de proyectos y dando charlas preparatorias, pero la reingeniería debe estar presente en todo lo que él realice.
2. **Dueño del Proceso:** Debe ser un gerente de alto nivel con responsabilidad de línea. A diferencia del líder, su objetivo es hacer que la reingeniería se lleve a cabo en lo pequeño, formando un equipo al cual debe proteger de los obstáculos que puedan surgir dentro de la organización, así como de proveerlo de los instrumentos necesarios para que lleve a cabo dicha reingeniería. El dueño del proceso debe desempeñar varios papeles ante su equipo como lo son ser: factor de motivación, asesor, crítico, vocero, monitor y enlace.

3. **Equipo de reingeniería:** Son los miembros del equipo quienes se encargan de producir las ideas y planes que deberán convertirse en realidad, ellos son quienes en la práctica reinventan los negocios. Este equipo está integrado por entre cinco y diez personas de dos tipos distintos:
- a) **Los de adentro:** Son aquellas personas que actualmente trabajan en el proceso que se pretende rediseñar. Ellos deben conocer a fondo la parte del proceso que les corresponde, pero sin haberse habituado a lo ilógico de él. Lo que aportan estos miembros al equipo son tanto sus conocimientos como la credibilidad de sus compañeros, y por ello, al llegar el momento de la implantación, éstos se encargan de convencer a los demás de que acepten el cambio, pero como generalmente sus perspectivas se limitan a sólo una parte del proceso, estos miembros por sí solos no pueden rediseñar un proceso, por lo que necesitan de otro tipo de elementos o miembros del equipo, que son los de nominados de afuera.
  - b) **Los de afuera:** Son personas que no trabajan dentro del proceso a rediseñar, por lo que pueden ser más objetivos y tener una perspectiva diferente. Ellos, al no tener responsabilidad con ninguna persona involucrada en el proceso, se sienten con mayor libertad para efectuar los cambios que sean necesarios. Entre sus características deben estar el ser imaginativos y tener la capacidad de visualizar un concepto y realizarlo. Estos miembros del equipo pueden encontrarse tanto dentro como fuera de la misma empresa e incluso puede contratarse una firma de consultores, los cuales aportarán experiencias que quizá las compañías no pueden duplicar por sí solas.

La relación de personas de dentro y las de fuera, que deben formar el equipo, se recomienda que sea de dos o tres personas de dentro por una de fuera.

4. **El Comité Directivo:** Este es un órgano opcional de la estructura de gobierno de la

reingeniería. Está constituido por un grupo de altos administradores, que son generalmente, los dueños del proceso, sin que esto sea limitativo. Los miembros de este Comité son los que se encargan de proyectar la estrategia global de reingeniería, es decir, son los encargados de atender las cuestiones que trascienden el alcance de los procesos y proyectos particulares. Este órgano además debe: a) definir el orden de los proyectos de reingeniería, b) asignar los recursos a esos proyectos, c) ayudar a los dueños de los procesos a resolver problemas y d) resolver los conflictos que se presenten entre los dueños de los procesos. Este Comité debe estar presidido por el líder.

5. **El zar de reingeniería:** Él es el encargado de la administración activa del esfuerzo de reingeniería global, o del conjunto de esfuerzos de reingeniería de toda la organización. El papel desempeñado por el zar de reingeniería también podría ser desempeñado por los dueños del proceso y sus equipos, o por el líder, pero los dos primeros se deben concentrar en proyectos específicos y el último no tiene tiempo suficiente para realizar esas actividades. El zar es el jefe del equipo del líder para cualquier asunto relacionado intrínsecamente con la administración de la reingeniería. Por lo general, el zar depende jerárquicamente del líder, pero ésta puede variar. El zar realiza básicamente dos funciones que son: a) capacitar y apoyar a los dueños de procesos y sus equipos y b) coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en marcha. Estas funciones implican que el zar auxilie a los nuevos dueños del proceso, pues es él quien sabe lo que hay que hacer para realizar la reingeniería, contando con los conocimientos y la experiencia necesarios. Además puede a) colaborar en la elección de los miembros del equipo, tanto de dentro como de fuera, b) vigilar a los nuevos dueños del proceso en el desarrollo de la reingeniería, convocando e inclusive dirigiendo algunas discusiones entre éstos, c) desarrollar una estructura de reingeniería con el objeto de hacer que un nuevo proyecto de reingeniería no parezca el primero que se hace en la organización y d) prever las necesidades de esa estructura (por ejemplo: personal capacitado, nuevo software, cambios en los sistemas administrativos relativos a las remuneraciones y medición del desempeño, etc.) y atender a

ellas aún antes de que surjan. El zar puede llegar a ser un problema por dos razones: a) por ser demasiado dominante y b) Por olvidar que los encargados de la reingeniería son el líder y el dueño del proceso. Para evitar este problema, es necesario recordar que el trabajo del rediseño es labor del gerente de línea.

En suma, los roles que forman el proceso de la reingeniería son: el líder, el dueño del proceso, el equipo de reingeniería (con miembros de fuera y dentro), el comité directivo y el zar, roles que podrán denominarse de diversas maneras y tener definidas sus tareas de otra forma, ya que el arte de rediseñar es nuevo y, por lo tanto, en él cabe más de un enfoque.

#### **1.4.3.3 Marco de la Metodología.**

Antes de iniciar con este marco, es importante aclarar que la metodología presentada en el presente trabajo fue extraída básicamente del libro titulado: Más allá de la reingeniería, obra del Instituto de Ingenieros Industriales, quien a su vez la extrajo del ejercicio de reingeniería experimentado por Kodak.

De la experiencia vivida por la empresa citada, se determina que el primer paso a seguir es determinar de qué manera se desarrollará la metodología, es decir, se debe determinar si es más conveniente comprar una metodología ya desarrollada, opción mediante la cual, se reduce el riesgo de fracaso por ser una metodología ya probada, minimiza los costos de implantación, optimiza el tiempo de obtención de resultados y se puede establecer una relación para efectuar mejoras graduales en ella, o bien, puede inventarse, lo cual resulta ser más arriesgado.

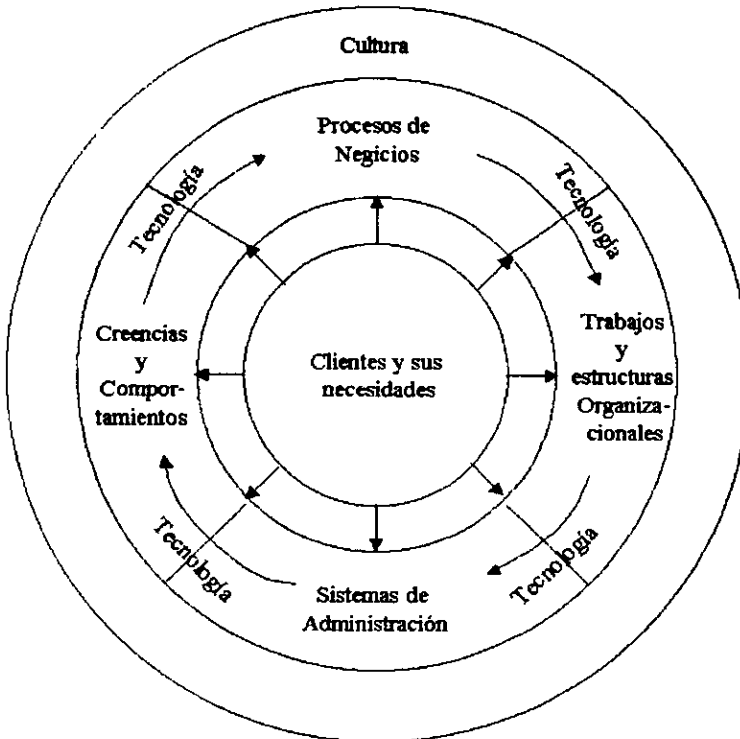
En caso de que se elija comprar la metodología ya desarrollada, hay que elegir aquella metodología que:

1. Se fundamente en los conceptos propuestos por Hammer;
2. Sea flexible, con el objeto de adaptarse a una amplia variedad de situaciones;
3. No represente un costo muy elevado.

Por otra parte, resulta de gran importancia comprender que el poder de la metodología de la reingeniería de procesos no radica en la aplicación de nuevas técnicas, sino en la ingeniosa aplicación de técnicas conocidas, persiguiendo siempre un objetivo más audaz. Aunque esta metodología se plantea de manera secuencial, debe ser aplicada de manera iterativa, por lo tanto produce resultados de mayor calidad y es más eficiente si se pasa rápidamente de un paso al otro.

Esta metodología se desprende básicamente de dos modelos: el primero es la rueda del cambio global, la cual se fundamenta en el "Diamante del sistema de negocios", desarrollado por Michael Hammer, en el cual describe los cuatro elementos que a su parecer son los que componen un sistema de negocios:

- a) trabajos y estructura organizacional;
- b) procesos de negocios;
- c) sistemas de administración; y
- d) creencias y comportamientos



*\*Fuente: Institute of Industrial Engineer. Más allá de la Reingeniería. Pág. 9, Figura 5*

Sobre esta base, Texas Instrument desarrollo lo que ahora se llama "Rueda del cambio global", cuyos elementos son, de acuerdo a lo que se observa en la figura, los siguientes:

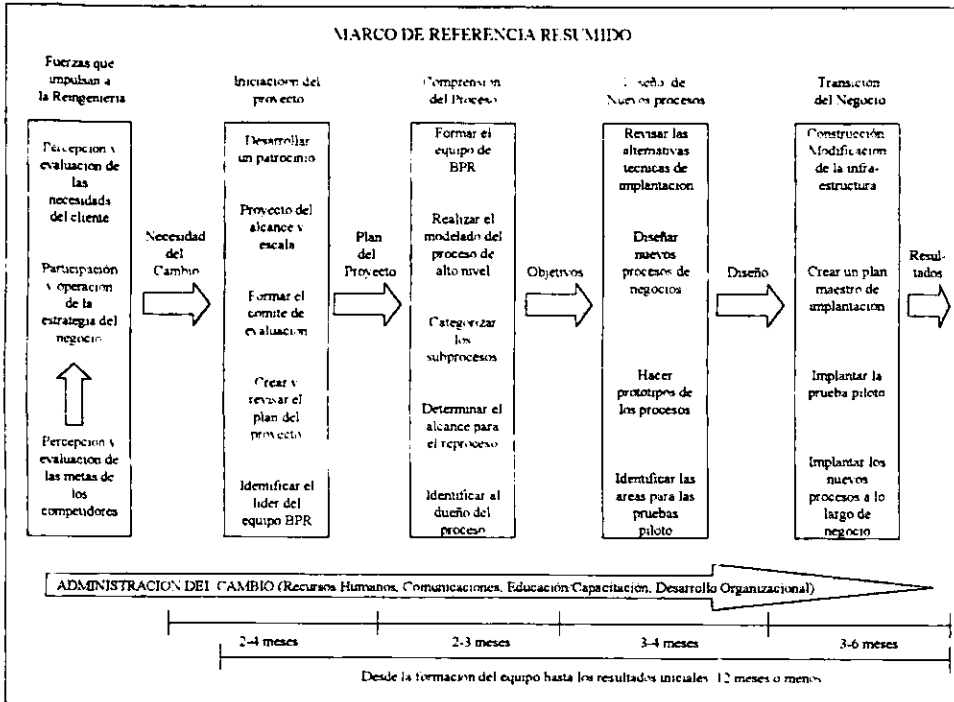
- a) En el centro, el cliente, quien deberá convertirse en el centro de todo lo que hace el negocio y por lo tanto, debe conducir todo el sistema de negocios;
- b) Rodeando este círculo se encuentran los cuatro elementos componentes de un sistema de negocios, según Hammer, los cuales deben alinearse para satisfacer las necesidades del cliente;

- c) Las flechas conectores representan la tecnología, que comprende hardware, software, redes de comunicación, instalaciones de servicios y similares. Esta tecnología es un factor clave para crear e implantar el proceso de negocios de reciente diseño, por lo que es necesario que se tenga una visión creativa de ella, con el objeto de aprovechar su poder;
- d) Al rededor de todo ello se encuentra un círculo titulado: cultura. La cultura está formada por los cuatro elementos de Hammer y la tecnología, y con este concepto se representan, en un sentido amplio, las creencias de un grupo, que deben ser transmitidas de generación en generación. El intentar implantar un proceso rediseñado sobre una cultura ya existente, llevará a este rediseño hacia el fracaso, por lo que si se quiere que la reingeniería tenga éxito a largo plazo, se debe cambiar la cultura en sus dos niveles:
- El primero es el nivel en el que la cultura es invisible, por ser muy profundo. En él se ubican las creencias y los comportamientos, que se transmiten a través de las generaciones.
  - El segundo nivel es más visible y está representado por el estilo de la organización.

El segundo es el “Marco de Referencia”, el cual constituye una metodología desarrollada por Texas Instrument para auxiliar a Kodak en su proyecto de reingeniería y puede definirse como el conjunto de actividades necesarias e importantes para la reingeniería. A través de esta metodología se pueden conseguir:

- a) la estructura para un proyecto completo;
- b) técnicas para el desempeño de las actividades; y
- c) tecnología y conceptos que deben ser comunes en toda la organización.

Esta formado por cinco bloques y una flecha ancha como se puede ver en la figura.



\* Fuente: *Institute of Industrial Engineer, Más allá de la Reingeniería, Pág. 9, Figura 5*

El primero de los bloques representa a las fuerzas que conducen a la reingeniería, la cual es una actividad estratégica que se puede realizar antes o junto con la iniciación del proyecto, pero no es una fase del mismo. El resto de los bloques representa las cuatro fases del proceso de reingeniería que son: a) inicio del proyecto; b) comprensión del proceso; c) diseño de nuevos procesos, y d) transición del negocio.

La flecha ancha, representa la administración del cambio, la cual se refiere al aspecto de la gente y la cultura organizacional en la reingeniería y comprende conceptos y técnicas para su manejo. Estas actividades no son independientes, por lo que pueden translaparse, además de ser iterativas.



#### **1.4.3.4 Metodología.**

A continuación, se desarrollará la metodología para llevar a cabo un proyecto de reingeniería. Dicha metodología estará basada en el Marco de Referencia antes descrito. La metodología consta de cuatro fases que son las siguientes:

**FASE 1:** La primer fase de la metodología es la llamada iniciación del proyecto. Esta fase es muy importante para el proyecto, ya que cualquier error u omisión cometido en ella, es difícil de detectar y se va agrandando a medida que el proyecto avanza, por ello el éxito en esta fase es clave para obtener el éxito en la reingeniería. En esta fase se pretende:

I.- Garantizar que las fuerzas que conducen a la reingeniería, que de acuerdo con Hammer y Champy son:

1. La necesidad de hacer la reingeniería para evitar la muerte de la empresa,
2. La necesidad de llevar a cabo la reingeniería, al detectar los posibles problemas a los que se puede enfrentar la organización; y
3. El deseo de realizar una reingeniería para superar a los competidores, sea adecuado y claras. Estas razones son generadas por el factor clave de toda organización: el cliente. Es muy importante destacar la necesidad de que los proyectos de reingeniería están impulsados por la planeación estratégicas, pues ello aumenta las probabilidades de éxito.

Posteriormente, es necesario responder a la interrogante de qué es lo que se va a rediseñar. Hammer y Champy señalan que es necesario recordar que el objeto de la reingeniería son los procesos y no las organizaciones. Ellos expresan que generalmente se da una confusión entre procesos, a los que definen como aquello que hacen las compañías, y las unidades organizacionales, departamentos, divisiones o grupos, ya que éstos últimos son más

familiares para la gente porque pueden verlos claramente identificados en los organigramas además de que tienen un nombre claramente asignado, mientras que los procesos generalmente son invisibles, pues la gente sólo piensa en el departamento y no en la serie de procesos en los que éste participa, además de que no cuentan con un nombre. Para poder identificar mejor los procesos, los autores proponen que se les asigne un nombre que exprese el estado inicial y el estado final de dicho proceso, por ejemplo al proceso de desarrollar nuevos productos se le puede denominar como “de concepto a prototipo”, y que se haga un diagrama del mismo, con el objeto de observarlo más claramente.

Una vez identificados los procesos y elaborados sus diagramas, se deben elegir aquellos procesos que requieran reingeniería, y el orden en que ésta debe llevarse a cabo, ya que no se pueden rediseñar todos los procesos de alto nivel simultáneamente. Normalmente se aplican tres criterios, cuya aplicación deberá ser discrecional, para escoger los procesos y son los siguientes:

1. **Criterio de disfunción:** Este criterio consiste básicamente en detectar aquellos procesos en los que existen mayores dificultades, los cuales generalmente ya están detectados por los ejecutivos de la empresa. A estos procesos se les denomina: “procesos quebrantados”. Estos procesos son los que generalmente presentan síntomas muy visibles y difíciles de pasar por alto. Algunos ejemplos de síntomas y problemas más típicos que aquejan a los procesos son los siguientes:

- **Síntoma:** Extenso intercambio de información, redundancia de datos y tecleo repetido. Problema: Fragmentación arbitraria de un proceso natural. A esta enfermedad los autores la denominan como “enfermedad terminal”, y comentan que la reacción más común por parte de los gerentes a estos síntomas es buscar la forma de retectar más rápido o de pasar electrónicamente el material requerido de un sistema a otro, pero ambas soluciones sólo tratan el síntoma y no la enfermedad, ya que cuando la misma información es requerida por diversos grupos de la organización, esto significa que una

actividad natural ha sido fragmentada, pues las unidades organizacionales bien diseñadas sólo deben enviarse productos terminados y mantener, tan sólo, un delgado canal de comunicación. Lo que se debe hacer para dar solución real a este problema es reunificar la actividad que ha sido separada, tarea a la que los autores denominan “integración funcional cruzada”, que permite que las organizaciones capten los datos una sola vez y luego los compartan. Esta enfermedad no sólo afecta a la información computarizada, sino a los empleados de distintas dependencias, que deben estar comunicándose con mucha frecuencia, porque aunque la colaboración de otras dependencias en algunos procesos puede ser necesaria, los empleados deben llamarse lo menos posible, por ello el adquirir más equipo o aumentar la capacidad del equipo de comunicación ya existente, no resuelve el problema, lo que se necesita es saber el por qué de la frecuencia en la comunicación y si lo que hacen las personas que requieren comunicarse está tan íntimamente ligado, la solución será concentrar esa actividad en una persona o equipo en específico, pues lo que se necesita es lograr que lo que hace una unidad no necesite ser visto, ni le interese al resto de las unidades de la organización, ya que si las fronteras entre dos o más unidades organizacionales deben ser casi nulas, lo más probable es que no deban ser unidades distintas.

- **Síntoma:** Inventarios, reservas y otros activos. **Enfermedad:** Reservas del sistema para la incertidumbre. La razón de ser de los inventarios es cubrir los faltantes que la incertidumbre introduce en el sistema. La reacción general a los inventarios de prevención es la búsqueda de mejores instrumentos de administración de las existencias, pero la verdadera solución al problema consiste en eliminar la incertidumbre, lo cual puede lograrse mediante la estructuración de los procesos, de manera que proveedores y clientes planifiquen y programen su respectivo trabajo.
- **Síntoma:** Alta relación de comprobación y control con valor agregado. **Enfermedad:** Fragmentación. Una manera para determinar cuáles de las operaciones realizadas por una organización no agregan valor al producto o servicio de la compañía es ponerse en

el lugar del cliente, y determinar el grado de importancia que tienen para él determinadas actividades. Generalmente, el trabajo de comprobación y control es el que no beneficia al cliente, pero como las compañías se componen de personas, se hacen necesarias este tipo de actividades, por lo que la cuestión fundamental radica en determinar si este trabajo constituye una parte demasiado grande del trabajo total de la compañía. La causa principal de éste problema radica en la incompetencia y desconfianza que se derivan de la fragmentación y el objetivo de la reingeniería radica en eliminar las causas de la comprobación y el control.

- **Síntoma:** Repetición del Trabajo. **Enfermedad:** Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas. El rehacer un trabajo es consecuencia de una retroinformación inadecuada a lo largo de un proceso. El objetivo de la reingeniería no es hacer más eficiente a la repetición, sino eliminarla, acabando con los errores y confusiones que la generan.
- **Síntoma:** Complejidad, excepciones y casos especiales. **Enfermedad:** Acumulación a una base sencilla. Generalmente, los procesos son diseñados de una forma muy sencilla, pero al modificarlos para solucionar las dificultades que se presentan, estos se van haciendo cada vez más complejos. En este caso lo que hace la reingeniería es restaurar el proceso original y crear otros procesos nuevos, para las diferentes situaciones que se presentan, es decir, comúnmente se busca tener un mismo proceso estandarizado para resolver cualquier contingencia, lo que hace que dicho proceso sea muy complicado y contenga varios puntos de decisión, cuando lo mejor es tener un punto de decisión encausado en uno o varios procesos simples.

Todos estos síntomas no siempre conducen a un diagnóstico acertado, pues muchas veces existen pruebas que muestran que un proceso no funciona, pero éstas aparecen en un lugar en el que no sería lógico esperarlas.

1. **Criterio de la importancia:** Este criterio consiste en la detección de aquellos procesos que tienen mayor importancia para los clientes de la empresa, a los que los autores denominan "procesos importantes". Para identificar dichos procesos, no puede preguntársele a los clientes qué procesos son los que consideran más importantes, ya que éstos no conocen ni tienen por qué conocer al detalle los procesos que siguen sus proveedores, pero lo que sí se les puede pedir es que comparen la importancia de diversos procesos. Para esto último se requiere, primero, que la compañía detecte las cuestiones que les interesan a los clientes, por ejemplo, el producto, después deben relacionarse dichas cuestiones con los procesos que más las afectan y una vez que el cliente jerarquice en importancia dichas cuestiones, la empresa podrá establecer el orden de los procesos a mejorar.
2. **Criterio de Factibilidad:** Este criterio implica determinar cuáles son los procesos más susceptibles de tener éxito en su reingeniería, a los que los autores denominan "procesos factibles". Algunos factores que determinan la probabilidad de que tenga éxito la reingeniería son:
  - a) el radio de influencia del proceso, es decir, cuantas unidades intervienen en él; entre mayor sea el radio de influencia, mayor será el beneficio que se obtenga de la reingeniería, pero menor será la probabilidad de éxito de la misma,
  - b) el costo de la reingeniería es otro de los factores, ya que a mayor costo, menor probabilidad de que la reingeniería tenga éxito, y c) el lugar del equipo de reingeniería y el compromiso del dueño para con la reingeniería, cuya relación con el éxito de la misma es directamente proporcional.

Otra manera de elegir los procesos a rediseñar, es determinar el grado en que un proceso afecta a la dirección estratégica de la compañía.

**II.- Desarrollar las condiciones para la acción.** En este punto, el líder, el dueño del proceso y el zar de la reingeniería deben especificar el proyecto y crear las condiciones para la acción. Este proyecto es un documento en el que se plasma de forma clara y concisa, desde el punto de vista del cliente, la razón de llevar a cabo la reingeniería, por lo que se convierte en el fundamento del proyecto. Este documento deberá tener como objetivo transmitir la forma en que los clientes ven la empresa actualmente y en lo que ésta deberá convertirse. En este proyecto quedarán expresadas las condiciones para la acción, las cuales deberán provocar una reacción emocional entre los involucrados.

Con estas acciones debe formarse un caso para la acción, el cual deberá comprender seis elementos fundamentales que son: la modificación que ha sufrido el ambiente; la fuente de las preocupaciones del negocio, es decir, cuál es el proceso que se ve afectado por el cambio antes mencionado; las demandas del mercado que exigen nuevas habilidades de desempeño; la explicación de las razones por las que las capacidades y procesos actuales no satisfacen las demandas del mercado; el costo que implicaría no hacer la reingeniería; y dos o tres objetivos derivados de los cinco puntos anteriores, que deberán ser de gran alcance.

El establecimiento de estas condiciones permite que los involucrados vean el problema desde la perspectiva del cliente, que el equipo tome decisiones sobre el rediseño y tener un punto de agrupamiento para el futuro de la empresa.

- a) Establecimiento del alcance y de la escala. El alcance es el número de subprocesos que incluye el proceso a rediseñar. El establecimiento de límites relativos a regiones geográficas, líneas de productos, negocios y segmentos de mercados, es la escala. En este punto lo que se debe hacer es lo siguiente: 1.- establecer el alcance del proyecto, de tal forma que los límites sean tan amplios como para dirigirse a una preocupación

importante de los clientes; 2.- identificar la escala ideal; 3.- determinar los recursos disponibles para la reingeniería; 4.- determinar la complejidad del proyecto dados la escala y el alcance y estimar los recursos necesarios para las diversas fases de la reingeniería; 5.- Comparar recursos necesarios contra los disponibles; 6.- repetir los pasos del uno al cinco, hasta que no exista diferencia entre los recursos necesarios y los disponibles; y 7.- si no se puede eliminar dicha diferencia, regresar al paso uno y reducir el alcance. Sin embargo, el equipo, el dueño del proceso y el Comité Directivo deben ser tolerantes a las modificaciones tanto en la escala como en el alcance, a medida que surja nueva información.

- b) Establecer la estructura directiva del proyecto. El poder de la metodología de la reingeniería radica en la manera en que conjuga técnicas y conceptos, cuya integración puede resultar compleja y requerir de los mejores elementos con que se cuenta, por lo que este paso es la primera prueba del compromiso de la empresa con la reingeniería, ya que supone retirar a su mejor gente de su papel actual. Este establecimiento implica determinar quién desarrollará los cinco roles que deben cubrirse en cada proyecto de reingeniería y que ya han sido mencionados.
- c) Desarrollo del Plan del Proyecto. En este paso, lo que se busca es desarrollar un plan preliminar del proyecto, para organizar las actividades y designar los recursos. Este plan debe constar de uno o dos páginas en las que se incluyan los requerimientos de recursos, el programa general, los resultados clave y los principales acontecimientos importantes, y constituye la primera prueba de la escala y el alcance, pues se hace un balance entre los requerimientos del programa y los recursos disponibles. Generalmente, los proyectos de reingeniería requieren el doble del trabajo y disponen de la mitad del tiempo que tendría un proyecto normal; lo que se debe a que, teniendo un ritmo rápido, el equipo no entra en detalles innecesarios, las personas involucradas en la reingeniería son las mismas que atienden al cliente, por lo que no pueden descuidar mucho su puesto, además de que el negocio requiere de inmediato de un nuevo proceso. Para poder lograr que dicho proyecto se lleve a cabo en poco tiempo, se debe

combinar la dedicación y el trabajo duro con un fuerte liderazgo y una administración eficaz, por lo que se hace necesaria la aplicación de técnicas como la calendarización de actividades o "timeboring" para limitar los detalles innecesarios, la utilización de la regla de Pareto (80-20), con la que cualquier miembro del equipo puede sugerir que el tema tratado se ha analizado hasta el 80% y si el equipo está de acuerdo, se toma la decisión, poniendo fin a las discusiones, con lo que también se ahorra tiempo.

**FASE 2:** Comprensión del proceso. En esta fase deben llevarse a cabo las siguientes actividades:

- a) Una vez seleccionados los procesos y el orden en el que se rediseñarán, además de haberse designado un dueño y organizado un equipo, el paso siguiente es entender el proceso actual. De acuerdo con los autores, el error que se presenta más comúnmente en esta etapa es el de confundir el entendimiento del proceso con el análisis del mismo. Este error es muy frecuente porque el analizar resulta más familiar que el entender. La diferencia entre ambas actividades radica en que el analizar implica tomar los insumos y productos de un proceso como supuesto y mirar dentro del proceso sólo para medir y examinar lo que ocurre mientras que entender implica no dar nada por sentado y comprender qué hace el cliente con ese producto, pues la meta final de la reingeniería es desarrollar un proceso que satisfaga mejor las necesidades del cliente, para lo cual el equipo debe conocer a éste mejor que él mismo, conocimiento que se puede lograr a través de la observación, la cual puede ser considerada como la mejor forma de adquirir dicho conocimiento. Otro instrumento que pueden utilizar los equipos para entender el proceso es referencia, que significa buscar compañías que estén haciendo algo en forma óptima, averiguar cómo lo hacen y emularlas. Estas compañías pueden ser de la misma industria o de cualquier otra. Esto último es lo más recomendable, pues permite al equipo obtener nuevas ideas y crear las formas para aplicarlas a la empresa en específico.



El referenciar puede traer consigo dos problemas principalmente: a) que se restrinja el pensamiento del equipo al marco de lo que ya se está haciendo en su industria, por lo cual si se referencia a otra empresa de la misma industria, sólo se logrará alcanzar a esa empresa y no ir adelante de todos, y b) que el equipo puede sentirse liberado de generar nuevas ideas al encontrar que nadie ha tenido una gran idea aplicable a ese proceso.

El zar puede ayudar a evitar el que se haga análisis, en vez de comprensión, formando subequipos que realicen trabajos paralelo, para distribuir las cargas de trabajo del equipo de reingeniería. Hay cuatro clases de subequipo que son: a) el externo, cuyo trabajo es referenciar procesos y avances, analizar el entorno e investigar tendencias tecnológicas relevantes; b) el de clientes, que debe detectar las necesidades y el rumbo de la industria de los clientes; c) el interno, que se encarga de investigar el nivel actual e desempeño del proceso, actualizar el modelo y revisar los sistemas de información que apoyan a ese proceso; y d) el de administración del cambio, cuyas responsabilidades son evaluar el ambiente actual, identificar puntos de resistencia, y desarrollar y conducir el plan de administración del cambio.

Para que el trabajo de estos subequipos sea eficiente, se les debe conferir el suficiente poder para realizar sus actividades.

- a) Integrar el equipo de reingeniería: Para integrarlo, el líder del equipo, el dueño del proceso y el zar de reingeniería deben identificar las capacidades necesarias para un nuevo proceso que, dentro del alcance y la escala, satisfaga las necesidades del cliente. Una vez determinado esto, debe buscarse a los candidatos que posean dichas capacidades y que además sean los más respetados de los diversos tipos de trabajo, con el objeto de que el equipo cuente con credibilidad. Una regla que sirve para determinar si la selección de los candidatos es correcta o no, es la siguiente: si es fácil para la

organización ceder a una persona, probablemente no es la que el equipo necesita. Este equipo de reingeniería debe ser diferente al de mejora y debe estar formado por aquellas personas que cumplan mejor con las habilidades necesarias, sin importar de que área son. Además, se recomienda que todos los miembros del equipo se localicen juntos, de preferencia lejos de su lugar habitual de trabajo ( a esto se le llama enfoque de “skunk works”), con el objeto de que puedan dedicarle tiempo completo al proyecto, pues si el equipo le dedica medio tiempo o tiene miembros que sólo pueden dedicarle la mitad de su tiempo al proyecto, el equipo tendrá dificultades para lograr avances constantes. Otra recomendación útil es que se maneje a dicho equipo con reglas diferentes a la que tradicionalmente se utilizan con el objeto de crear un ambiente que aliente al equipo a pensar en forma diferente con respecto a las situaciones existentes.

- b) Construir un modelo de alto nivel del proceso, el cual es una representación del negocio centrada en los clientes y orientada hacia los procesos de negocios. Este modelo tiene como objetivos: a) el entendimiento, por parte del equipo y de los interesados hacia el rediseño; b) la utilización de un mismo vocabulario para eliminar las barreras funcionales y organizacionales; c) resaltar los subprocessos críticos para satisfacer las necesidades de los clientes; d) Probar los límites del alcance y la escala iniciales; e) identificar los puntos clave de la interfase; y f) identificar la duplicación de funciones y los esfuerzos desperdiciados.

Como un modelo de alto nivel del proceso se inicia con el proceso del cliente e identifica los principales subprocessos que lo apoyan, es necesario determinar qué tanto detalle se necesita incluir y tomar en cuenta, como en cada paso, la administración del cambio.

Para desarrollar más eficientemente un modelo de alto nivel, se recomienda seguir los estos principios: a) este modelo tiene el objeto de facilitar la comprensión y no el análisis del

problema; b) lo sencillo es mejor que lo complejo; c) el modelo debe tener como mínimo seis y como máximo quince subprocesos principales de principio a fin; y d) poner las notas a la vista de todos para que se involucren.

Una técnica útil en la elaboración de estos modelos es la que se denomina FAST, la cual sugiere denominar cada proceso a través de un verbo y un sustantivo, con lo que se logra obtener modelos concisos, fáciles de comunicar e interpretar.

Este modelo debe representar lo que se tiene en la actualidad, pero al hacerlo en términos de procesos, modela también, con esa nueva manera de pensar, el estado futuro. Este modelo constituye el nivel uno en la estratificación de niveles de detalla de casa subproceso. El nivel dos incluye una descripción de una página de cada parte del modelo de alto nivel, lo cual se requiera para identificar al propietario del proceso. El tercer nivel es que puede ser requerido antes del prototipo, y el cuarto será el más específico y es necesario para la implantación a todo lo largo del negocio.

- c) Identificar e implantar mejoras rápidas. Mientras se va comprendiendo el proceso existente surgen oportunidades de mejorarlo, a las cuales se les denomina éxitos rápidos, los cuales constituyen un arreglo sencillo y rápido de un problema obvio o la utilización de una oportunidad para mejorar el proceso existente. El tomar estas oportunidades tiene la desventaja de que el equipo puede desviar su atención del esfuerzo principal o implantar cambios que serán obsoletos cuando se realice el proceso de reingeniería, pero también consolida la credibilidad del equipo, promueve la consolidación de la confianza del equipo en sí mismo, así como los éxitos futuros, y permite que éste se autosuficiente en el aspecto financiero.

Para poder obtener estos beneficios, se requiere seleccionar y tomar con cuidado esas oportunidades para no hacer que el equipo se desvie de su fin original.

- d) Verificar el alcance del rediseño. En este momento del proceso, se ha obtenido mucha información a través del autoexamen, el monitoreo del entono y las visitas a clientes, por lo que el equipo y el personal responsable clave, deben evaluar tanto el alcance como la escala inicial, para lo que pueden trabajar con el mismo proceso de siete pasos con el que se obtuvieron los iniciales. Con esto se demuestra que el proceso de reingeniería es repetitivo.
- e) Identificar quién será el dueño del proceso.

**FASE 3:** Diseño de nuevos procesos. Las actividades que conducen a un diseño poderoso son las siguientes:

- a) Revisar las alternativas tecnológicas, ya que la tecnología puede impulsar la creatividad del equipo en la elaboración de un nuevo diseño. Sin embargo en este punto, es necesario cuidar que ésta no se convierta en el punto central del nuevo diseño, ni forzarla en el proceso existente.
- b) Hacer el diseño del nuevo proceso de negocios, lo cual implica convertir los datos obtenidos a través de todo el proceso, en información útil, para lo que se requiere una técnica que mientras estructura los datos permita que el equipo sea creativo. Un ejemplo de esta técnica es la que siguió Kodak en su proceso de reingeniería y que consta de los siguientes pasos: 1.- Realizar una reunión de integración, que es una sesión en la que cada miembro del equipo comparte lo que ha aprendido con el objeto de permitir que todos comprendan todas las aportaciones relevantes. Esta reunión puede tomar de dos horas a dos días, y requiere de un facilitador capaz de mantenerla centrada y efectiva, para que ésta no se convierta en un debate sobre la información presentada ni en una discusión para resolver problemas; 2.- Realizar una reunión sobre

problemas, la cual debe tener lugar uno o dos días después de la de integración con el objeto de que los miembros del equipo tengan el tiempo suficiente para reflexionar sobre la información que obtuvieron. Esta reunión se puede guiar en la dirección correcta por medio de preguntas formuladas desde el punto de vista de los clientes, los proveedores y los accionistas, las cuales, mediante una lluvia de ideas, generarán una lista bastante amplia de problemas. Estos problemas deben ser jerarquizados, acción que podrá realizarse con la ayuda de técnicas como la del análisis de Pareto, con el objetivo de reducir esa lista a sólo ocho o doce asuntos más críticos. 3.- Desarrollar una tabla de rediseño, con el objeto de obtener un rediseño macro, el cual debe estar en un nivel elevado, pero también debe contener el suficiente nivel de detalle como para permitir que los involucrados imaginen cómo serán las cosas en el futuro. Para ello se debe redactar cada problema en forma de pregunta, lo que se puede hacer utilizando varias técnicas creativas de procesos de grupo que ayudarán a identificar alternativas. Este mecanismo debe seguirse para cada uno de los asuntos claves, y los resultados que se obtengan pueden organizarse en una tabla, a la que se denomina tabla de rediseño. 4.- Establecer criterio de selección. El siguiente paso consiste en identificar criterios críticos con los que se puedan evaluar las alternativas de diseño. Este criterio se deben extraer del caso para la acción. 5.- Identificar los temas de rediseño. Esto implica que el equipo, mediante los criterios mencionados, debe seleccionar una opción de cada columna de la tabla de rediseño, e identificar temas al respecto. El siguiente paso es nombrar esos temas y sociales con una breve descripción. Al crear tres o más temas, se podrán combinar opciones de cada columna de la tabla, creándose así temas múltiples, que permiten que los involucrados en el proceso participen más. 6.- Calificación de cada tema. Este es el último paso de la técnica y consiste en evaluar y calificar los temas con relación al criterio. Esto puede hacerse por medio de un modelo de calificación ponderada que consiste en asignar un "pero" a cada criterio de acuerdo con la importancia que tenga para el cliente. Posteriormente se evalúan los méritos del diseño con respecto a los criterios y se asigna una calificación a cada uno de los temas

del diseño, y por último, se multiplica la calificación por el peso de cada criterio y se suman los productos. Esta tabla de rediseño debe convertirse en el centro y el marco para desarrollar el diseño detallado para el prototipo, el cual es más difícil que el macro. Para poder realizar dicho rediseño, sólo es necesario trabajar cada elemento del tema de rediseño, con respecto a la rueda del cambio global. En este punto del proceso resulta conveniente empezar a involucrar a quienes llevan a cabo el proceso, pues esto ayudará a garantizar que se incluyan todos los elementos más importantes y que vayan incrementando su entendimiento y compromiso con el nuevo diseño.

- c) Desarrollo de un prototipo del proceso. Una vez que: a) el tema de rediseño cuenta con el apoyo de los involucrados y b) el detalle del proceso del nivel dos, tanto de diseño como de modelado, se desarrollaron, es el momento de hacer la prueba del prototipo, la que consiste en evaluar el diseño en un ambiente seguro de no-producción, antes de implantarlo. En este punto del proceso, nuevamente se vuelven a probar la escala y el alcance, sólo que en esta vez, el riesgo involucrado en no incluir parte del alcance y la escala en el prototipo puede ser significativo.
- d) Identificar las áreas para las pruebas piloto. Realizar el prototipo le permite al equipo de reingeniería tener la comprensión suficiente para:
1. Diseñar los sistemas de información;
  2. Determinar las responsabilidades específicas del trabajo;
  3. Realizar la descripción física del lugar de trabajo;
  4. Determinar otros detalles necesarios para la implantación; y
  5. Evaluar la necesidad de realizar una prueba piloto.

Si el equipo determina que sí es necesaria una prueba piloto, éste deberá establecer el alcance y la escala que sean adecuados para la prueba, con el objeto de obtener la máxima comprensión con el mínimo de riesgo.

Para saber cuáles son los aspectos que deben incluirse en la prueba piloto, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Si el prototipo señaló muchos problemas (oportunidades) que estén relacionados con uno o dos de los aspectos del diseño, esos serán los aspectos que se deberán incluir; y
2. Si el proyecto está cumpliendo con el tiempo programado, y al ser la programación un factor determinante, sólo deberán incluirse aquellos aspectos del prototipo que se puedan ajustar al tiempo disponible.

La ejecución de esta prueba piloto es el momento indicado para comenzar a pasar el nuevo diseño a quienes desempeñan el proceso.

**FASE 4:** Esta fase es llamada transición de negocios y es la implantación del nuevo sistema de negocios y de la infraestructura de apoyo. Esta fase puede iniciar de dos formas:

1. Con la iniciación de la prueba piloto, con cuyos resultados se refina el diseño, el cual se despliega, posteriormente a todo lo largo de la escala y el alcance; o
2. Si no se realizó prueba piloto, los equipos de instrumentación deberán aplicar lo aprendido a la instrumentación en curso.

Las actividades de esta fase son:

**a) Construir y/o modificar la infraestructura, la cual, de acuerdo con el proyecto, puede incluir:**

1. Sistemas de información;
2. Telecomunicaciones;
3. Distribución Física;
4. Instalaciones de manufactura; y
5. Otras cosas semejantes.

Cada una de estas partes puede constituir un proyecto, que cuente con su propia estructura de gobierno, plan de proyecto y equipo de instrumentación. En esta parte de la metodología, el trabajo del equipo de reingeniería consta en:

1. Garantizar que el trabajo, de cada equipo de instrumentación, sea consistente con el diseño general;
2. Eliminar los obstáculos con los que se puedan encontrar los equipos de instrumentación; y
3. Impulsar continuamente al proceso de administración del cambio.

**b) Elaborar el plan maestro de implantación.** Este plan tiene dos funciones principales: la primera es guiar a cada elemento del despliegue y la segunda es conjugar el trabajo de varios equipos de implantación. Para elaborarlo se deben considerar cada uno de los siguientes elementos:



1. **Despliegue de los procesos de negocios.** Esto significa ordenar el despliegue en términos del alcance y la escala, es decir, la forma en que estos se van a ir cubriendo;
  2. **Beneficios para el negocio y validación.** En esta parte se identifica la manera en que se medirá el éxito de la instrumentación y en la que se harán tanto el seguimiento, como las pruebas contra las metas originales, y se describirá cómo y cuándo se transmitirá toda esta información a los involucrados;
  3. **Estructura organizacional:** Esto implica definir cómo y cuándo se llevará a cabo la transición a la nueva estructura;
  4. **Apoyo operativo:** Esto se refiere a los recursos y procedimientos necesarios para apoyar el nuevo proceso de negocios;
  5. **Reconocimiento:** Esto significa implantar nuevos sistemas para evaluación, compensación y reconocimiento.
  6. **Administración de los involucrados:** Esto se refiere a los eventos e intervenciones necesarias para administrar el proceso de cambio.
  7. **Capacitación:** Implica identificar el plan de capacitación necesario para las capacidades individuales requeridas para el nuevo proceso; y
  8. **Adquisición y desarrollo de sistemas:** En esta parte se describe cómo y cuándo se colocará en su lugar la tecnología de información (hardware y software).
- d) Instrumentación de la prueba piloto.** Esta representa la primera prueba del nuevo sistema con clientes reales, y para poder realizarla es necesario mejorar el diseño sobre la base de los resultados obtenidos del prototipo y, una vez hecho esto, ponerlo a prueba en una situación controlada, lo que implica ya sea restringir los clientes, o el número de subprocesos a prueba, es decir, restringir el alcance.

- e) Integrar los equipos de instrumentación. Estos equipos están formados por personas que desempeñarán y apoyarán el nuevo proceso. Para garantizar que se tenga consistencia con el diseño, se recomienda que los integrantes del equipo original de reingeniería sean miembros de estos equipos. Además, cabe mencionar que entre mayor sea el número de equipos, la administración del plan de implementación adquirirá un mayor nivel de importancia.

#### 1.4.1.5 Administración del cambio

Además de la metodología antes descrita, está la administración del cambio, la cual en términos de secuencia, se inicia el día en que se decide iniciar una reingeniería de procesos, pero se está aplicando a lo largo del proceso como se puede observar en la descripción de la metodología, razón por la cual, del éxito que se tenga en esta administración dependerá el éxito de la reingeniería completa.

La administración del cambio esta conformada de dos partes que son:

1. La dirección del cambio, que se refiere al mundo de las personas: y
2. La administración del cambio, que se refiere a los objetivos. Para el desarrollo de esta administración conviene que los administradores de la misma tengan experiencia en planeación estratégica y administración de proyectos.

Existen varios modelos del cambio, pero dos son los que se ajustan mejor a los requerimientos de los equipos de reingeniería, y son los siguientes:

El primero es el modelo propuesto por William Bridges,<sup>27</sup> quien en su obra *Managing Transitions*, utiliza el término cambios para designar los aspectos situacionales, y el término transición para el proceso psicológico por el que atraviesan las personas para ajustarse a esos

aspectos situacionales o nueva situación. El modelo de este autor está enfocado en la administración del cambio y tiene los siguientes componentes: Final-transición-comienzo. En este modelo se propone la idea de que el cambio debe iniciarse con el fin o pérdida de algo, los cuales deben resolverse, para que pueda generarse una transición eficaz que desenlace en un nuevo comienzo.

El segundo es el propuesto por Elizabeth Kubler-Ross,<sup>28</sup> el cual tiene los siguientes componentes: Negación-ira-negociación-tristeza-aceptación. Para desarrollar este modelo, la autora toma como base la comparación que hace entre el proceso psicológico que experimenta un enfermo terminal y las etapas por las que pasa una organización al realizar un cambio. La autora establece que el proceso que sigue un enfermo terminal, inicia negando su enfermedad, posteriormente logra superar esta etapa, dando paso a la ira, es decir tratando de culpar a alguien por su situación; una vez superada esta etapa, trata de negociar ya sea consigo mismo o con un tercero, es decir, hace promesas que cumplirá si sobrevive. A esta etapa le sigue la tristeza y la depresión, factores que pueden ocasionarle la muerte, pero si logra superarlas, sobrevendrá la aceptación. Por otra parte, dice que la empresa sigue un proceso similar al descrito antes, cuando llevan a cabo un cambio. En la primera etapa, las empresas experimentan también la negación, al no admitir que los competidores están haciendo mejor las cosas que ellos, o que el cliente no está conforme con lo que le ofrecen. El siguiente paso es la ira la cual se dirigirá básicamente a la administración y especialmente al promotor de reingeniería. La manifestación más común de la siguiente etapa, la negociación, es el reactivar proyectos de mejora continua o hacer que el proceso funcione un poco mejor, con tal de escapar de un cambio fundamental.

En la última etapa, las empresas que pasan por una reingeniería, pueden llegar a elevados niveles de compromiso, que permitan que primero la reingeniería y después la organización tengan éxito.

Generalmente, al iniciar una reingeniería, se tiene una mayor enfoque hacia los cambios tecnológicos, que hacia las personas. Este enfoque puede hacer que a través del proceso de reingeniería se generen problemas muy graves con la gente, que sólo pueden ser descubiertos cuando ya se han convertido en crisis. Esto se debe a que la reingeniería es un cambio para la mejora dramática de los resultados dirigidos al cliente, y para lograrlo necesariamente se debe implicar a las personas. Sin embargo, para evitar que se dé ese enfoque parcial, el equipo de reingeniería puede hacer lo siguiente:

1. Asegurarse de que cuenta con un agente de cambio en el equipo;
2. Proporcionar una capacitación en administración del cambio, para que los miembros del equipo de reingeniería desarrollen una comprensión personal del significado del cambio, y aprendan técnicas que les ayuden a hacer que los demás miembros de la organización comprendan, acepten y apoyen el cambio; y
3. Crear un plan de administración del cambio, que oriente todos los esfuerzos, con el objeto de no hacer que el cambio de la reingeniería preocupe de sobremanera a las personas. Este plan debe ser creado cuando el proyecto apenas empieza, e iniciar con la comunicación de la estrategia de negocio, además de que se le debe dar seguimiento desde el inicio hasta el fin del proyecto.

Como se ha comentado anteriormente, los cambio que genera una reingeniería resulta ser dramáticos, por lo que se genera resistencia por parte de los involucrados, por lo que el plan de administración del cambio debe iniciar con la comprensión de los mismo, quienes pueden clasificarse en tres categorías amplias que son: promotores, agentes y objetivos, los cuales pueden caer en dos clases de comportamiento ante el cambio:

1. A la defensiva, es decir, a favor del cambio, y
2. A la ofensiva, es decir, en contra de él.

Michael Hammer opina que existen cuatro razones básicas por las que la gente se opone al cambio que son:

1. **Racionalidad:** Dentro de esta categoría se encuentran las personas que se oponen al cambio porque, objetivamente, logran determinar la razón por la cual el cambio no resulta bueno tanto para ellos como para la organización. Para demostrar su resistencia, estas personas suelen negar que el problema es lo suficientemente grave como para ameritar un cambio tan drástico. Para convencerlos de la bondad del cambio, se requiere hacerle ver los aspectos positivos del cambio que los resultados que tendría el no llevarlo a cabo. Si esto no funciona, se recomienda establecer sistemas de incentivos y elementos disuasivos, en caso de que la empresa desee conservar a ese miembro.
2. **Miedo:** Estas personas se resisten al cambio por la incertidumbre que el mismo provoca, y la manifiesta, comúnmente, negando la necesidad de un cambio drástico. Para disuadirlos, se recomienda compartir la información durante todo el proyecto o educarlos y capacitarlos, con el objeto de que desarrollen las habilidades necesarias para el nuevo proceso
3. **Incomodidad:** Estas personas son las que se resisten al cambio porque éste implica el hacer las cosas de una forma distinta a sus antiguas creencias, o bien, significa comportarse de una manera que no se ajusta a su autoimagen. Estas personas no manifiestan su resistencia abiertamente, sino que siguen trabajando como si no ocurriera nada. Para disuadir a este tipo de personas, se pueden hacer tres cosas:
  - a) Que los agentes del cambio, a través del cabo para la acción, hagan notar la imperiosa necesidad de llevar a cabo el cambio;
  - b) Demostrar empatía y preocupación por ellos; y
  - c) Crear comunicaciones y compartir experiencias que le permitan a este tipo de personas experimentar el futuro
4. **Escepticismo:** Este es el tipo más destructivo de personas, pues no creen que algo

realmente vaya a cambiar o no confían en quienes crearán el cambio, y lo más difícil para los agentes del cambio, es que estos con frecuencia tienen razón. Para combatir con este tipo de resistencia, los agentes del cambio deben demostrar un compromiso avasallador, la comunicación debe ser consistente, y el equipo debe ir demostrando pequeños éxitos. Si todo esto no llegase a funcionar, debe transferírseles a otra área de la organización donde no se esté experimentando un cambio, o en el peor de los casos, dejarlos fuera de la organización.

La resistencia no siempre es mala, pues puede resultar educativa y ayudar a mejorar tanto el diseño como la implantación, ya que con frecuencia proviene de las personas que se preocupan verdaderamente por la organización y por que los cambios sean realmente eficaces. Además, también puede ser una señal de que se está haciendo algo realmente diferente.

Para garantizar que cada colaborador clave sea tratado adecuadamente, se debe establecer una relación de uno a uno entre estos y los defensores de la reingeniería. Estos últimos deben empezar su trabajo evaluando a cada colaborador con respecto al cambio y seguirlos evaluando durante todo el proyecto por medio de comunicación y participación constante. En un principio, cada miembro del equipo de reingeniería puede dedicarse a evaluar entre dos y cuatro colaboradores clave, pero a medida que el proyecto avance esta cantidad se irá elevando, y dicha actividad deberá ocupar hasta el 50% tanto del tiempo como del esfuerzo del equipo.

Para comprender la posición tanto de los involucrados como de las organizaciones, se pueden utilizar tres tipos de auditoría:

1. La histórica, que permite descubrir los resultados de los cambios a gran escala que se han llevado a cabo con anterioridad;

2. Las culturales para señalar barreras potenciales; y
3. Las situacionales para comprender el estado mental actual de la organización.

Es de vital importancia que el proceso de evaluación se inicie desde el momento de empezar el proceso del cambio.

El plan de administración del cambio debe actualizarse constante y tener un horizonte de entre uno y tres meses, además de considerar, al ser actualizado en cada etapa, los siguientes elementos:

1. Comunicación: Ya que el cambio se refiera a la comunicación, el equipo de reingeniería debe asegurarse de que esta sea eficaz, y para ello necesita: hablar a los intereses del receptor, permitir un intercambio de dos vías, hacer que se dé con frecuencia, utilizar medios accesibles al público objetivo, además de ser verdadera, oportuna, consistente y persistente. Por otra parte, como ésta será transmitida por muchas personas distintas, se recomienda que se creen paquetes de comunicación.
2. Liderazgo. Es necesario definir un papel que aproveche las fortalezas del liderazgo del líder, el dueño del proceso y del comité directivo, ya que estos líderes son los que deben movilizar los recursos necesarios y fijar la dirección, planteando los objetivos y la visión. Una técnica recomendable para ello consiste en buscar actos pequeños y simbólicos que apoyen las palabras, los cuales pueden mostrar el compromiso personal del líder con la reingeniería.
3. Reforzamiento: Este consiste en revisar los sistemas de recompensas y reconocimiento existentes, pues, aunque los sistemas formales de compensación y evaluación del desempeño necesitarán rediseñarse para apoyar el nuevo proceso, deben existir refuerzos, que constarán de sistemas de ésta índole, que pueden ser informales y hasta temporales, que

ayuden a cambiar lo que la gente piensa, dice y hace con respecto a la reingeniería.

4. **Educación y capacitación:** Para que la gente pueda cambiar debe tener deseos y capacidad para hacerlo. El deseo puede ser propiciado por los refuerzos externos o la motivación interna, mientras que la capacidad, por la educación y la capacitación, las cuales, deben enfocarse en el proceso del cambio, al inicializar el proyecto, y tener como objetivo facilitar, a las personas, la comprensión de sus propios pensamientos, para que puedan enfrentar y adoptar el cambio. Una vez que el proyecto progresa, la capacitación puede centrarse en edificar las habilidades personales requeridas por el proyecto.
5. **Participación:** Una técnica muy útil para el cambio, consiste en involucrar tanto como sea posible, a las personas. Como mínimo, el equipo debe procurar involucrar a los directivos encargados al inicio del proyecto, a los clientes clave durante la comprensión del proceso y a la gente que llevará a cabo el proceso, durante la transición del negocio.

Hammer y Champy, comentan de acuerdo con su experiencia, entre un 50 y un 70 por ciento de las empresas que inician la reingeniería no logran obtener los resultados espectaculares que buscaban, pero que a pesar de ello no es una actividad de alto riesgo, pues la clave de ella no está en el azar, sino en el conocimiento y la habilidad de quien la aplica. También argumentan que si se conocen las reglas y se evitan los errores, se tiene mayor posibilidad de llevar a cabo el proceso de reingeniería con éxito. Los errores más comunes en la reingeniería son los siguientes:

1. Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo;
2. No concentrarse en los procesos;
3. No olvidarse de todo lo que no sea reingeniería de procesos;
4. No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados;
5. Conformarse con resultados de poca importancia;



6. Abandonar el esfuerzo antes de tiempo;
7. Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería;
8. Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba;
9. Confiarle el liderazgo a una persona que no entiende la reingeniería,
10. Escatimar los recursos destinados a la reingeniería;
11. Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa;
12. Disipar la energía en un gran número de proyectos;
13. Tratar de rediseñar cuando al director ejecutivo le faltan sólo dos años para jubilarse;
14. No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora;
15. Concentrarse exclusivamente en diseño;
16. Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado;
17. Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia;
18. Prolongar demasiado el esfuerzo.

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, Editorial McGraw Hill, Segunda Edición en Español, Pág. 1, 1992

<sup>2</sup> David Hampton, *Administración*. México, Editorial McGraw Hill, Tercera Edición, Pág. 692 y 693, 1992

- 
- <sup>3</sup> Harold Koontz y Heinz Weirich, *Administración, una Perspectiva Global*, México, Editorial McGraw Hill, Décima Edición, Pág. 4, 1994
- <sup>4</sup> James A.F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr., *Administración*. Pág. 7
- <sup>5</sup> *Ibid.*, Pág. 1
- <sup>6</sup> Sergio Hernández y Rodríguez, *Introducción a la Administración. Un Enfoque Teórico Práctico*, México, Editorial McGraw Hill, Pág. 236, 1995
- <sup>7</sup> Sergio Hernández y Rodríguez, *Op. Cit.*, Pág. 5
- <sup>8</sup> *Idem.*
- <sup>9</sup> James A. F. Stoner y otros, *Administración*, México, Editorial Prentice Hall, Segunda Edición, Pág. 36, 1987
- <sup>10</sup> Sergio Hernández y Rodríguez, *Op. Cit.*, Pág. 344
- <sup>11</sup> Idalberto Chiavenato, *Op. Cit.*, Págs. 5 a 8
- <sup>12</sup> James A. F. Stoner y otros, *Op. Cit.*, Pág. 13
- <sup>13</sup> *Ibid.*, Págs. 11 a 13
- <sup>14</sup> *Ibid.*, Pág. 361
- <sup>15</sup> David Hampton, *Op. Cit.*, Pág. 24
- <sup>16</sup> James A. F. Stoner y otros, *Op. Cit.*, Pág. 13
- <sup>17</sup> *Ibid.*, Pág. 13
- <sup>18</sup> *Ibid.*, Pág. 230
- <sup>19</sup> *Idem*
- <sup>20</sup> *Ibid.*, Pág. 234
- <sup>21</sup> Sergio Hernández y Rodríguez, *Op. Cit.*, Pág. 308
- <sup>22</sup> Rubén Roberto Rico, Argentina, Ediciones Macchi, Tercera Edición, Pág. 4, 1993
- <sup>23</sup> Rubén Roberto Rico, *Op. Cit.*, Pág. 8
- <sup>24</sup> *Ibid.*, Pág. 26
- <sup>25</sup> James A. F. Stoner y otros, *Op. Cit.*, Pág. 241
- <sup>26</sup> Institute of Industrial Engineers, *Más allá de la Reingeniería. Tácticas de supervivencia para el Siglo XXI*, México, Cía. Editrial Continental S.A. de C.V., Primera Reimpresión, Pág. 4, 1995
- <sup>27</sup> William Bridges, *Managing Transitions*, citado por el Institute of Industrial Engineers, *Op. Cit.*, pág. 62
- <sup>28</sup> Elizabeth Kubler-Ross, citado por el Institute of Industrial Engineers, *Op. Cit.*, pág. 62

## 2. ENFOQUE DE SISTEMAS

### 2.1 CONCEPTO DE ENFOQUE DE SISTEMAS

De acuerdo con lo planteado por James Stoner en su obra titulada *Administración*, el enfoque de sistemas es la "Concepción de la organización como un sistema unido y dirigido, de partes interrelacionadas".<sup>1</sup>

Sergio Hernández, sitúa el origen de este enfoque, en las concepciones aristotélicas de causa y efecto y de que todo entero forma parte de otro entero mayor. También indica que la teoría moderna de sistema se desarrolló sobre la base de la reflexión de Ludwig von Bertalanffy, quien señaló que no existe un elemento físico o químico independiente, pues todos se encuentran integrados en unidades que son relativamente interdependientes.

De esta concepción se derivan diferentes términos, tales como los que se describen a continuación:

**Sistema:** En realidad no existe una definición única de lo que es un sistema, pues este depende esencialmente del contexto en el que se utilice la citada palabra. El Oxford English Dictionary lo define como "un conjunto de cosas interrelacionadas, o interdependientes, de tal manera que forman una unidad compleja, un todo compuesto de partes dispuestas en forma ordenada conforme a cierto esquema o plan"<sup>2</sup>, mientras que el Random House Dictionary of the English Language lo define como "un arreglo ordenado comprensivo de hechos, principios, doctrinas o cosas similares, en un campo particular del conocimiento o del pensamiento"<sup>3</sup>. Otra definición, para éste mismo término es la que proponen Harold Koontz y Heinz Weirich, en el glosario de su libro titulado *Administración*: "Conjunto o montaje de cosas conexas o interdependientes y que interactúan para formar una unidad compleja: todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún esquema o plan. En cualquier sistema debe haber fronteras que lo separen de su ambiente"<sup>4</sup>. Ludwig von Bertalanffy, define sistema como "un todo

organizado o complejo: un conjunto o combinación de cosas o partes que constituyen una totalidad intrincada o unitaria".<sup>6</sup>

Por otra parte, el sociólogo George Homans, quien desarrolló un modelo de sistemas sociales, dice que los sistemas están compuestos de tres elementos que son las actividades o tareas que la gente desempeña; las interacciones, que son las relaciones que se desarrollan entre las personas al desempeñar las tareas; y los sentimientos que se generan entre las personas cuando estas interactúan. Homans afirma que estos elementos se refuerzan entre sí, pues las actividades conjuntas conducen a interacciones y sentimientos comunes.<sup>7</sup>

Como se puede deducir de las definiciones anteriores, existen una gran variedad de sistemas. Por esta razón se han desarrollado un sinnúmero de criterios para su clasificación tal como los que menciona Guillermo Gómez Ceja,<sup>8</sup> en su obra *Planeación y Organización de Empresas*, y que son los siguientes:

1. Sistemas naturales o hechos por el hombre.
2. Sistemas simples, complejos y muy complejos, dependiendo del número, complejidad e interrelación de los elementos que los conforman.
3. Sistemas probabilistas y deterministas, dependiendo de si se puede predecir o no su comportamiento, de tal forma que "los sistemas probabilísticos son aquellos en los que existe incertidumbre sobre su futuro y los determinísticos son aquellos cuyo funcionamiento puede predecirse con certeza. Esta clasificación debe realizarse en combinación con la inmediata anterior.
4. Sistemas abiertos y cerrados. Esta clasificación se hace en base de la interacción que tiene cada sistema con su ambiente externo, de tal forma que un sistema abierto es aquel<sup>11</sup> que tiene interacción con su ambiente, por medio del intercambio de información, energía o material, mientras que un sistema cerrado es aquel que no interactúa con su ambiente.
5. Sistemas mecánicos o no vivientes y vivientes; y
6. Sistemas adaptables o no adaptables, dependiendo de si reaccionan o no a los cambios en su ambiente externo.

Existen algunas otras clasificaciones como las propuestas por Sergio Hernández en su obra titulada Introducción a la Administración. De acuerdo con este autor, los sistemas también pueden clasificarse por.<sup>11</sup>

1. Su capacidad de respuesta en pasivos, activos y reactivos. Un sistema pasivo es aquel sistema cerrado y abstracto, que sólo tiene función al relacionarse con un sistema activo. Por ejemplo, un libro es un sistema pasivo por sí mismo, pero junto con el lector o estudiante forman un sistema abierto. Un sistema activo es un sistema abierto, que se encuentra en constante movimiento y cambio y sirve como estímulo de los sistemas pasivos. Por último, un sistema reactivo es aquel que funciona en respuesta al estímulo de otro. Por ejemplo, los procedimientos o políticas administrativas, que sólo mediante su aplicación, por parte de los seres humanos, funcionan como un sistema abierto.
2. Por su movilidad interna, los sistemas pueden clasificarse como estáticos, dinámicos y homeostáticos. Los estáticos son aquellos que no se mueven ni interactúan con su medio; los dinámicos son aquellos que se encuentran en constante movimiento o interacción con su medio; y los homeostáticos son aquellos que siempre están en equilibrio, actúan solos, se auto corrigen, y se autorregulan, como por ejemplo el termostato del calentador de agua, que sólo se enciende si desciende la temperatura y se apaga cuando se ha alcanzado la temperatura deseada.
3. Por último, también se pueden clasificar por su grado de dependencia en dependientes, independientes o interdependientes.

Es importante destacar que los sistemas siempre se encontrarán en un rango intermedio dentro de estas clasificaciones, es decir, que no existe, por ejemplo, un sistema que sea totalmente abierto o totalmente cerrado, o bien, totalmente dependiente o independiente.

La mayoría de los sistemas forman parte de un sistema mayor que constituye su ambiente externo o suprasistema, del que se distinguen por un *límite*, convirtiéndose así en *subsistemas* del segundo. De lo anterior se desprenden los siguientes dos conceptos relacionados con este enfoque de sistemas:

**Límite del Sistema:** "Cada sistema tiene un límite que lo separa de su ambiente. En un sistema cerrado, el límite del sistema es rígido; en un sistema abierto el límite es más flexible".<sup>12</sup> El límite de un sistema tiene dos funciones que son <sup>13</sup>primero, servir como filtro de los insumos o entradas al sistema y de las salidas o productos del mismo, y segundo ofrecer un grado de autonomía e independencia al sistema, para hacer frente a las influencias ambientales.

**Subsistemas:** "Las partes que constituyen un sistema entero se llaman subsistemas. Además, cada sistema puede ser, a su vez, un subsistema de un todo mayor".<sup>14</sup>

Así mismo, existen otros términos que también forman parte del enfoque de sistemas como lo son los siguientes:

**Sinergia:** Este término puede definirse como la "situación donde el todo es mayor que sus partes. En términos organizacionales sinergia significa que los departamentos que interactúan en forma cooperativa son más productivos que si trabajan de independiente".<sup>15</sup>

**Equifinalidad:** <sup>16</sup>Como ya se dijo un sistema está compuesto de diferentes partes, las cuales deben de trabajar en conjunto para lograr un mismo fin, a lo cual se le denomina equifinalidad. Sobre esta misma línea de pensamiento, Kast y Rosenzweig,<sup>17</sup> afirman que es gracias a este concepto que los sistemas pueden lograr los mismos resultados partiendo de diferentes condiciones iniciales y realizando diversas actividades, es decir, se pueden tener varias alternativas satisfactorias para llegar a un mismo fin.

**Homeostasis:** "Si un sistema abierto ha de sobrevivir, debe al menos, alcanzar un estado en el que consuma suficientes insumos de su medio ambiente para compensar sus productos más la energía y materiales usados en la operación del sistema".<sup>18</sup> De acuerdo con los autores, esto es a lo que los teóricos de sistemas denominan "homeostasis dinámica" o "estado uniforme".

De acuerdo con David Hampton, <sup>19</sup>Existe un pensamiento basado en sistemas el cual supone que existe un problema y que éste está ligado a una situación que requiere una solución, la cual tendrá efectos adicionales a los que se desean producir. Tanto dichos efectos adicionales como las diversas soluciones, deben ser evaluados, identificando y ponderando todas las combinaciones posibles, con el objeto de minimizar la probabilidad de generar efectos no deseados a través de la solución seleccionada. Este mismo pensamiento considera que las soluciones no son permanentes, ya que los sistemas, por lo general se encuentran en constante interacción con el ambiente que los rodea, lo cual provoca constantes cambios en la situación que genera el problema a resolver.

Por otra parte, a los ojos de este pensamiento basado en sistemas, <sup>20</sup>los gerentes son aquellas personas que intervienen en un sistema de partes y procesos interrelacionados, a través del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

Cabe mencionar que todos los conceptos anteriormente mencionados pueden aplicarse a las organizaciones, ya que éstas, de acuerdo con lo expuesto por Kast y Rosenzweig, en su obra *Administración en las Organizaciones*, pueden ser consideradas como sistemas.

<sup>21</sup>Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas sociotécnicos, abiertos y dinámicos pues operan, al igual que los sistemas sociales, bajo el concepto de equifinalidad, ya que pueden lograr los mismos resultados partiendo de diferentes condiciones iniciales y realizando diversas actividades, es decir, cuentan con varias alternativas de acción para llegar a un mismo fin. Pueden ser consideradas como <sup>22</sup>sistemas dinámicos ya que se encuentran en cambios constantes, adoptando las presiones internas y externas, provocando así un proceso de evolución continuo. <sup>23</sup>Son consideradas como sistemas abiertos ya que mantienen una constante interacción con su medio ambiente, pues el sistema no subsistiría si no se mantuviera el flujo continuo de entrada, transformación y salida, mediante el cual la organización genera un producto que da a su suprasistema a cambio de otros insumos que permiten que este flujo continuo se mantenga y de vida al sistema. Este sistema en especial cuenta con un <sup>24</sup>límite vagamente definido que lo separa

de su suprasistema, permitiéndole adaptarse a éste. que cada vez es más cambiante, retador y competitivo, pero a la vez es selectivo, ya que sólo permite la entrada o salida de ciertos insumos o productos, debido a que las organizaciones no pueden responder a todas las influencias ambientales.

Este sistema llamado organización se considera <sup>25</sup>sociotécnico porque integra y estructura actividades humanas en torno a varias tecnologías, que afectan el tipo de entradas (insumos) a la organización, la naturaleza de los procesos de transformación y los productos que surgen del sistema, determinando la efectividad y eficiencia en la utilización de la tecnología. Este sistema está conformado de varios subsistemas, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

1. Subsistema de objetivos y valores, que la organización toma del medio ambiente sociocultural, y cuya importancia radica en el cumplimiento de una función social. Por lo tanto, <sup>26</sup>los valores y objetivos organizacionales son determinados por las interacciones con el suprasistema ambiental.
2. Subsistema técnico que se define como el conjunto de conocimientos necesarios para transformar las entradas al sistema o insumos en productos o salidas.
3. Subsistema psicosocial, el cual está integrado por los individuos que interactúan ya sea de manera individual o en grupos. En este subsistema se origina el "Clima Organizacional", definido por Sergio Hernández y Rodríguez como: "Ambiente de las relaciones sociales internas de una organización".<sup>27</sup>
4. Subsistema de estructura, que está integrado por las formas en que se dividen las tareas (diferenciación), y se coordinan (integración), dentro de la organización. En este subsistema se formalizan las relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial; y, por último el
5. Subsistema administrativo, que abarca a toda la organización y la relaciona con su medio ambiente.

Estos subsistemas se dividen en tres niveles: el primer nivel se encuentra conformado por los subsistemas operativos, el segundo está conformado por los subsistemas coordinadores, y se encuentran alrededor del primer nivel; y el tercer nivel se



encuentra entre el segundo y el suprasistema y está conformado por los subsistemas estratégicos.

## 2.2 INSUMOS DEL SISTEMA

Como lo expresan Harold Koontz y Heinz Weirich en su obra titulada *Administración*, "las organizaciones no se encuentran en el vacío, sino que dependen de su ambiente externo, el cual está constituido por la industria a la que pertenecen, la sociedad, etc., del que reciben insumos o entradas, los cuales son transformados y devueltos en forma de productos al medio ambiente.

Básicamente, existen tres tipos de insumos que recibe un sistema y son los siguientes:

1. Los insumos, que incluyen personas, capital, habilidades administrativas, recursos materiales (p.e. materias primas), energía, y conocimientos y habilidades técnicas.
2. Las demandas generalizadas: Dichas demandas provienen de varios grupos de personas que requieren obtener satisfactores de la organización. Entre estos grupos se encuentran los empleados, los consumidores, los proveedores, los accionistas, el gobierno, la comunidad y otros demandantes tales como las instituciones financieras, sindicatos laborales y hasta competidores, quienes requerirán de la organización satisfactores tales como salarios más elevados, productos o servicios de alta calidad, el pago de impuestos, rendimiento sobre la inversión, la aplicación de normas para mantener el ambiente, etc.; y
3. Las variables externas e información: Son todos aquellos fenómenos que ocurren en el ambiente externo del sistema, que lo afectan y no pueden ser modificados por éste. Dichas variables externas e información pueden representar para el sistema u organización, una oportunidad, un riesgo, una debilidad, o una restricción, etc., a los cuales deberá responder.

Sin embargo, no todos los insumos que reciba la organización o el sistema, pueden ser utilizados en el proceso de transformación, ya que algunos pueden resultar incongruentes entre sí, por lo que el administrador debe eliminar aquellos insumos que no son acordes a las expectativas de la organización.

Por lo tanto, los insumos son todos aquellos recursos que recibe cualquier sistema de su ambiente externo, para ser integrados al proceso de transformación que, cada uno de ellos, lleva a cabo.

### **2.3 PROCESAMIENTO DE LOS INSUMOS**

El procesamiento de los insumos consiste en transformar éstos en resultados o productos. <sup>29</sup> Este proceso puede considerarse desde diferentes perspectivas, por ejemplo, concentrarse en las funciones de la empresa tales como finanzas, producción, personal y mercadotecnia, o en las relaciones interpersonales, o bien, ser considerado como un conjunto de decisiones. Sin embargo, el enfoque más completo y útil consiste en la utilización del proceso administrativo, compuesto por las funciones de planeación, organización, dirección y control. . Descritas en el capítulo 1.

En cada una de las fases de este procesamiento, existe un elemento esencial que es la comunicación. Este elemento es esencial porque cumple dos objetivos primordiales que son:

1. Integrar las funciones administrativas y determinar si los sucesos y el desempeño se ajustan a los planes, es decir, la comunicación hace posible la administración; y
2. Vincular a la organización o sistema con su ambiente externo, que es donde se encuentran algunos de sus demandantes. Esta vinculación le permite a la organización o sistema, obtener la información necesaria del ambiente externo, para generar productos útiles y así obtener ganancias, además de darle la oportunidad de conocer el medio que lo rodea y detectar así las oportunidades, los riesgos, las amenazas, los factores de restricción, etc., a los que deberá enfrentarse.

## 2.4 RESULTADOS O PRODUCTOS

<sup>30</sup>Los resultados o productos son lo que obtienen los sistemas después de transformar todos los insumos que tomaron del ambiente externo.

Existen varios tipos de resultados o productos, y el que se obtengan depende del tipo del sistema del que se trate. En el caso de las empresas generalmente se obtienen productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de metas de los demandantes con las de la empresa

**Producto:** De acuerdo con Philip Kotler, "Un producto es cualquier cosa que se ofrece en un mercado para la atención, adquisición, uso o consumo capaces de satisfacer una necesidad o un deseo",<sup>31</sup> entendiendo que necesidad es "...el estado de privación que siente una persona";<sup>32</sup> deseo es <sup>33</sup>la forma que adoptan las necesidades, de acuerdo con la cultura y la personalidad individual; y las demandas son <sup>34</sup>la forma que adoptan los deseos cuando la persona que los experimenta cuenta con el poder adquisitivo para satisfacerlas.

<sup>35</sup>Sin embargo, el concepto de producto no se limita a objetos físicos ya que cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad puede denominarse como tal, incluyéndose así, en este concepto personas, lugares, organizaciones, actividades e ideas, además de bienes y servicios.

**Servicio:** Kotler define a los servicios como "...cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra: son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico".<sup>36</sup> Según el autor, los servicios poseen <sup>37</sup>cuatro características principales que son las siguientes:

- 1 **Intangibilidad:** *Esto se debe a que los servicios no se pueden ver, probar, palpar, oír ni oler antes de ser comparados, por lo que el comprador debe tener fe en el suministrador del servicio;*
- 2 **Inseparabilidad:** *Esta característica pertenece a los servicios, ya que éstos no pueden existir sin sus suministradores;*

3. **Variabilidad:** Significa que los servicios, al depender totalmente de quién, dónde y cuándo los proporcione, varían totalmente de un proveedor a otro; y
4. **Carácter Perecedero:** Esto significa que los servicios solo existen en el momento y lugar en el que se prestan y no pueden ser almacenados

**Utilidades:** De acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, las utilidades se definen de la siguiente manera:

“Utilidad neta es la modificación observada en el capital contable de la entidad, después de su mantenimiento, durante un periodo contable determinado, originada por las transacciones efectuadas, eventos y otras circunstancias, excepto las distribuciones y los movimientos relativos al capital contribuido”.<sup>38</sup>

Los elementos de esta definición son los siguientes:

1. **Modificación Observada:** “Se refiere al cambio incremental, entre el inicio y final de periodo, del monto total del capital contable”.<sup>39</sup>
2. **Capital Contable:** <sup>40</sup>Es la relación de la entidad con los propietarios, distinguiéndolos del resto de los integrantes de la misma, y calificándolos como tenedores de participación y no como dueños de activos específicos, de acuerdo con la proporción del activo total financiado por los mismos, sobre los activos netos que surge por aportaciones de los dueños, por transacciones y otros eventos o circunstancias que afectan una entidad y el cual se ejerce mediante reembolso o distribución. En esta definición, el término “activos netos”, se refiere a la diferencia entre activos y pasivos. Las aportaciones, transacciones y eventos o circunstancias se refieren a la manera en que se origina el capital contable que puede ser de dos formas:
  - **Capital Contribuido:** Es el capital formado por las aportaciones de los dueños, las donaciones que reciba la empresa y los ajustes a estas partidas por la repercusión de los cambios.
  - **Capital Ganado:** Es el “resultado de las actividades operativas de la entidad y de otros eventos o circunstancias que le afecten. Consiste fundamentalmente de las

utilidades no distribuidas que permanecen invertidas en la entidad o por pérdidas acumuladas. El ajuste que por la repercusión de los cambios en los precios se le tenga que hacer a este concepto, forma parte del mismo".<sup>41</sup> Por último, la parte de la definición que se refiera a que se ejerce mediante reembolso o distribución, se refiere a una disminución en los activos netos por transferencia de activos o adquisición de pasivos a favor de los dueños. "Se considera distribución cuando ésta proviene del capital ganado y reembolso cuando es del capital contribuido".<sup>42</sup>

- 3 **Mantenimiento del Capital:** <sup>43</sup>Esto significa que no existe la utilidad, si el capital no se conservó intacto.
- 4 **Periodo Contable:** Un periodo contable es "el lapso convencional en que se subdivide la vida de la entidad y a cuyo término se formulan estados financieros básicos". "Al término de la vida entera de la entidad, la utilidad neta de la misma es equivalente al neto del efectivo ingresado y egresado a pesos del mismo poder adquisitivo, con exclusión de las aportaciones, distribuciones y reembolsos de capital a sus propietarios".<sup>44</sup>
- 5 **Transacciones, eventos y otras circunstancias:** Esto se refiere a las tres diferentes fuentes que tiene la utilidad neta, y que son las siguientes:
  - "Transacciones y transferencias entre la entidad y otras entidades diferentes de sus propietarios".<sup>45</sup>
  - "Actividades productivas en su sentido más amplio".<sup>46</sup> es decir, <sup>47</sup>toda aquella actividad que adicione un beneficio monetariamente cuantificable a la entidad.

**Satisfacción.** Según Harold Koontz y Heinz Weihrich, <sup>48</sup>las organizaciones deben producir una gran variedad de satisfactores, que van desde aquellos que satisfagan las necesidades materiales básicas, hasta satisfactores de necesidades tales como la pertenencia, para todos sus demandantes, que a saber son: empleados, consumidores, proveedores, accionistas, gobierno y comunidad, e

**Integración de las metas de la empresa con las de los demandantes:** <sup>49</sup>Los grupos demandantes de las empresas, arriba mencionados, tienen metas muy divergentes y a

menudo totalmente opuestos, porque otro de los resultados que debe lograrse del sistema empresa es la integración de metas.

## 2.5 AMBIENTE EXTERNO

Las organizaciones vistas desde la perspectiva del enfoque de sistemas, de acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert, "tienen dos tipos de ambientes: el ambiente externo y el interno. El ambiente externo, que será el que aquí se analice, está compuesto por elementos ajenos a la organización, que influyen en su funcionamiento y que pueden dividirse en elementos de acción directa y de acción indirecta.

Los elementos de acción directa, también son llamados grupos de interés o demandantes, y están constituidos por personas o grupos que son afectados de forma directa o indirecta por la manera en la que las organizaciones persiguen sus objetivos. Estos grupos de interés pueden clasificarse en dos categorías:

Primeramente se encuentran los grupos de interés externos que están constituidos por aquellas personas del ambiente externo que afectan a las actividades de la organización. Algunos ejemplos de estos grupos son los consumidores, quienes intercambian sus recursos monetarios por los productos o servicios de la organización, y pueden ser personas físicas, instituciones, u otras empresas; los proveedores, de quienes las organizaciones adquieren los insumos para elaborar sus productos o servicios; el gobierno, cuyo papel de guardián afecta directamente las operaciones de la organización, con el fin de proteger los intereses del público y garantizar el respeto de los principios del libre mercado, puede llegar a eliminar la oportunidad de supervivencia que tengan algunas organizaciones, o bien, puede protegerlas; los grupos de interés especial, que están formados por aquellas personas que utilizan el proceso político para defender su posición frente a un tema específico como el aborto, el uso de drogas, etc., y que gracias a los medios, obtienen la atención del público; los comités de acción política, que son grupos que contribuyen a las campañas de los legisladores con el objetivo de influir en ellos; los defensores de los consumidores; los

medios, quienes informan sobre las actividades de la empresa y la economía, con una cobertura cada vez más amplia y ágil, obligando a las organizaciones a desarrollar estrategias para obtener una comunicación eficiente con el público tanto externo como interno: los sindicatos, quienes proveen a las organizaciones con trabajadores y utilizan la negociación colectiva con el fin de asegurar las mejores condiciones laborales; las instituciones financieras, de quienes las organizaciones dependen para la obtención de fondos; los competidores, cuyo análisis permite a las organizaciones desarrollar su estrategia de mercadotecnia y determinar la mejor manera de satisfacer las demandas de los clientes; y otros grupos de interés que no hayan sido incluidos en los anteriores, ya que cada organización tiene una composición específica de grupos de interés que, en esencia, consisten en su componente de acción directa de su ambiente exterior.

La segunda categoría de los elementos de acción directa se encuentra formada por los grupos de interés internos, que forman parte de la organización, y por lo tanto, no son parte de su ambiente. Algunos ejemplos de dichos grupos serán mencionados a continuación: El primer ejemplo lo conforman los empleados, quienes proveen a las organizaciones de las habilidades, conocimientos y flexibilidad necesarios para lograr las metas de la organización. Los accionistas y consejos de directores, quienes influyen en la compañía ejerciendo su derecho de voto, interesándose primordialmente en el rendimiento de sus inversiones.

Para que una organización sea capaz de sobrevivir, debe asegurarse de equilibrar las relaciones entre los diferentes grupos de interés, las cuales a menudo son opuestas.

Además de los elementos de acción directa antes mencionados, el ambiente externo de las organizaciones se encuentra compuesto por elementos de acción indirecta, que son aquellos elementos que afectan el clima en el que se desempeña la organización y no así sus actividades, y que además propician la creación de grupos que, con el tiempo, se convierten en grupos de interés. Aunado a lo anterior, dichos elementos crean el clima en el que se desarrolla la organización, y al cual tendrá que responder tarde o temprano.

Fahey y Narayanan mencionan que dicho clima está compuesto por variables, que pueden dividirse en cuatro clases principalmente:

- **Sociales:** Dentro de este tipo de variables se encuentran factores tan importantes como la demografía, ya que ésta afecta a la organización al modificar el tamaño de la oferta de mano de obra, genera problemas sociales que puedan llegar a afectar a la organización y da forma al mercado para muchos productos. Dentro de esta categoría también se encuentra el estilo de vida, el cual es un factor muy importante en la determinación de las características del mercado, al ser un reflejo de las actitudes y valores de las personas. Otra variable muy importante que se incluye dentro de esta categoría es la conformada por los valores sociales, los cuales afectan directamente la actitud que tienen las personas frente al trabajo y a las organizaciones. Esta variable cuenta con una especial complejidad, ya que los valores varían de país a país.
- **Económicas:** Este tipo de variables agrupa a todas aquellas condiciones y tendencias generales de la economía, que puedan afectar las actividades de la organización. Debido a que estas condiciones y tendencias varían a cada momento, es necesario que las organizaciones dediquen una parte de su tiempo al análisis y pronóstico de la economía con el objetivo de estar preparadas para cualquier cambio que pueda registrarse en la misma. Los indicadores que se utilizan más frecuentemente como base de este análisis son aquellos que miden el ingreso y producto nacional, el ahorro, la inversión, los movimientos en precios, salarios y productividad, la oferta de mano de obra y la generación de empleos, las actividades del gobierno (como adquisición de deudas) y las transacciones internacionales.
- **Políticas:** Esta categoría de variables incluye a todos aquellos factores que afectan las actividades de las organizaciones como consecuencia del proceso político, el cual implica la competencia entre diferentes grupos de interés que pretenden imponer sus valores y metas.
- **Tecnológicas:** Este tipo de variables incluye a todos aquellos adelantos que se hayan efectuado en las ciencias básicas, en el desarrollo de productos, en el diseño de procesos y en la utilización de materiales, lo cual afecta y modifica las actividades de las organizaciones, ya que determina el tipo de producto y/o servicio que



producirán, el equipo que requerirá, el tipo de mano de obra que será necesaria y el diseño de los procesos que más se apeguen a sus necesidades. Estas variables también modificarán el tipo de demanda al que se enfrentarán las diferentes organizaciones y la velocidad con la que estas deberán estar actualizándose.

Este entorno de acción indirecta debe ser vigilado por los directivos de toda organización para prever de ese modo los posibles cambios en el mismo, permitiendo así que las organizaciones se encuentren preparadas para afrontarlos.

Todas las variables antes descritas conforman el ambiente organizacional, pero sin embargo, las organizaciones también están rodeadas de otro ambiente al que se le denomina "Natural", el cual gracias a los recientes movimientos ecológicos ha ido adquiriendo gran importancia para ellas, por lo que ahora deben estar también muy atentas a las disposiciones legales que sean generadas al respecto y a la apreciación que tenga el público sobre la manera en que éstas realizan sus actividades procurando no dañar el medio ambiente. Por todo lo antes mencionado, las organizaciones deben buscar la manera de desarrollar tanto productos como procesos que no afecten al medio ambiente.

Algunos de los problemas ambientales, en los que las organizaciones pueden tener cierto impacto son los siguientes:

1. Contaminación.
2. Cambios de clima.
3. Agotamiento del ozono; y
4. Disminución en las cantidades de agua, etc.

## **2.6 RETROALIMENTACIÓN**

Stoner, Freeman y Gilbret Jr.,<sup>51</sup> definen a la retroalimentación como una parte del control de un sistema, que permite medir los resultados obtenidos por el mismo, mediante

la recepción de señales que provienen del ambiente externo, las cuales permiten hacer el análisis y corrección de los procedimientos que se siguen.

De la definición anterior se puede concluir que el objetivo de la retroalimentación consiste en establecer un vínculo entre el medio y el sistema, permitiéndole a éste último, entre otras cosas, lo siguiente:

1. Planificar actos;
2. Adelantarse a las consecuencias inmediatas y mediatas de sus acciones;
3. Entender las consecuencias inesperadas de sus acciones; y
4. Conservar el equilibrio entre las necesidades de cada parte de la empresa y las necesidades y metas de toda la compañía.

Otra conclusión que puede extraerse de lo anteriormente expuesto es que la función primordial de la retroalimentación consiste en monitorear tanto el medio ambiente, como las relaciones del sistema con este.

Koontz,<sup>52</sup> quien en su obra denomina a la retroalimentación como "Revitalización del sistema", afirman que algunos ejemplos de la misma son la reconversión de productos en recursos, la satisfacción de los empleados y las utilidades.

Dos ejemplos de la manera en que las organizaciones pueden obtener retroalimentación por parte de sus clientes son: llevar a cabo investigaciones de mercado y utilizar un departamento de recepción de quejas y reclamaciones.<sup>53</sup>

---

<sup>1</sup> James A.F. Stoner y otros. *Administración*. México. Editorial Prentice Hall. Segunda Edición. Pág. 49. 1987

<sup>2</sup> Sergio Hernández y Rodríguez. *Introducción a la Administración*. México. Editorial McGraw Hill. Pág. 155. 1995

<sup>3</sup> *Oxford English Dictionary*, citado por Harold Koontz y Heinz Wehrlich. *Administración*. México. Editorial McGraw Hill. Décima Edición. Pág. 15. 1994

- 
- <sup>4</sup> *Random House Dictionary of the English Language*, citado por Harold Koontz y Heinz Wehrich. *Op. Cit.*, Pág. 15.
- <sup>5</sup> Harold Koontz y Heinz Wehrich. *Op. Cit.*, Pág. 751
- <sup>6</sup> Ludwig von Bertalanffy, citado por David Hampton. *Administración*. México, Editorial McGraw Hill, Tercera Edición, Pág. 66. 1992
- <sup>7</sup> George Homans, citado por Fermon E. Kast y James E. Rosenzweig. *Administración en las Organizaciones*. México, Editorial McGraw Hill. Cuarta Edición. Pág. 115. 1992
- <sup>8</sup> Guillermo Gómez Ceva. *Planeación y Organización de Empresas*. México. Editorial McGraw Hill. Octava Edición, Pág. 328. 1994
- <sup>9</sup> Fermon E. Kast y James E. Rosenzweig. *Op. cit.* Pág. 158
- <sup>10</sup> Harold Koontz y Heinz Wehrich. *Op. Cit.*, Pág. 751
- <sup>11</sup> Sergio Hernández y Rodríguez. *Op. Cit.* Pág. 155
- <sup>12</sup> James A.F. Stoner y otros. *Op. Cit.*, Pág. 51
- <sup>13</sup> Fermon E. Kast y James E. Rosenzweig. *Op. Cit.*, Pág. 139
- <sup>14</sup> *Ibidem*
- <sup>15</sup> *Ibid.*, Pág. 139
- <sup>16</sup> Harold Koontz y Heinz Wehrich. *Op. Cit.*, Pág. 17
- <sup>17</sup> Fermon E. Kast y James E. Rosenzweig. *Op. Cit.*, Pág. 113
- <sup>18</sup> *Ibidem*.
- <sup>19</sup> David Hampton. *Op. Cit.*, Pág. 68
- <sup>20</sup> *Ibidem*
- <sup>21</sup> Fermon E. Kast y James E. Rosenzweig. *Op. Cit.*, Pág. 113
- <sup>22</sup> *Ibid.* Pág. 115
- <sup>23</sup> *Ibid.* Pág. 117
- <sup>24</sup> *Ibid.* Pág. 135
- <sup>25</sup> *Ibid.* Pág. 119
- <sup>26</sup> *Ibid.* Pág. 113
- <sup>27</sup> Sergio Hernández y Rodríguez. *Op. Cit.* Pág. 360
- <sup>28</sup> Harold Koontz y Heinz Wehrich. *Op. Cit.*, Pág. 13
- <sup>29</sup> *Ibid.*, Pág. 15
- <sup>30</sup> *Ibid.*, Pág. 17
- <sup>31</sup> Philip Kotler. *Marketing*. México, Editorial Prentice Hall, Tercera Edición, Pág. 6. 1989
- <sup>32</sup> Philip Kotler. *Op. Cit.*, Pág. 4
- <sup>33</sup> *Ibid.*, Pág. 5
- <sup>34</sup> *Ibid.* Pág. 6
- <sup>35</sup> *Ibidem*
- <sup>36</sup> Philip Kotler. *Op. Cit.*, Pág. 656
- <sup>37</sup> *Ibid.*, Pág. 657
- <sup>38</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*, México, undécima Edición, Boletín A-11 Pág. 7. 1997

---

<sup>39</sup> *Ibid.* Pág. 8

<sup>40</sup> *Ibid.* Pág. 6

<sup>41</sup> *Ibid.* Pág. 7

<sup>42</sup> *Ibidem.*

<sup>43</sup> *Ibid.* Pág. 8

<sup>44</sup> *Ibidem*

<sup>45</sup> *Ibid.* Pág. 9

<sup>46</sup> *Ibidem*

<sup>47</sup> *Ibidem.*

<sup>48</sup> Harold Koontz y Heinz Weirich, *Op Cit.*, Pág. 17

<sup>49</sup> *Ibidem*

<sup>50</sup> James A.F Stoner, y otros, *Op Cit.*, Págs 68 a 99

<sup>51</sup> *Ibid.*, Pág. 51

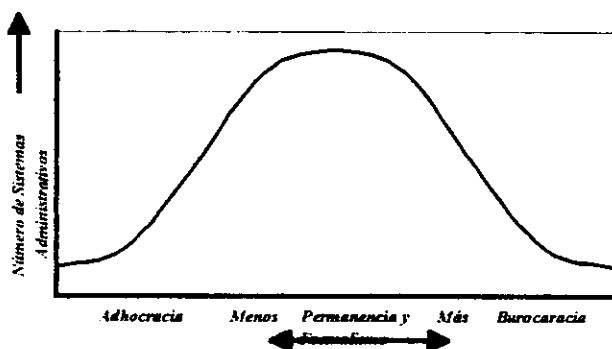
<sup>52</sup> Harold Koontz y Heinz Weirich, *Op Cit.*, Pág. 22

### 3. LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

#### 3.1 DEFINICIÓN Y ALCANCE

Stoner define al Sistema Administrativo como el "proceso mediante el cual la organización administra sus recursos humanos y materiales así como sus activos".<sup>1</sup> De acuerdo con Caudron, el sistema de administración o administrativo "define la eficacia de los procesos que usa una organización para administrar sus activos".<sup>2</sup>

Por otra parte, Hampton en su obra "Administración,"<sup>3</sup> afirma que un sistema administrativo comprende las prácticas de planeación, organización, dirección y control, que lleva a cabo una organización, y que para poder entender dicho sistema es necesario observar estas prácticas en su conjunto y no por separado. Así mismo, dicho autor afirma que "en teoría, los sistemas administrativos de las organizaciones del mundo real pudieran distribuirse normalmente (produciendo una curva en forma de campana), a lo largo de la dimensión de permanencia y formalismo",<sup>4</sup> y que los dos extremos de dicha campana se encuentran constituidos por dos sistemas que ponen en evidencia las diferencias entre un extremo y otro, con mayor claridad, como se puede observar a continuación:



\* Fuente: David R. Hampton, *Administración*, Pág. 266, Figura 3.3

A continuación se examinarán los dos sistemas administrativos que constituyen los extremos de la gráfica anterior además del enfoque de contingencias, los cuales permiten determinar, de acuerdo a sus características, cuál es el nivel de alcance y de detalle que debe tener un sistema administrativo

### 3.1.1- Burocracia

La burocracia se puede definir como "la administración a través de departamentos y subdivisiones dirigidos por grupos de funcionarios nombrados que siguen una rutina inflexible"<sup>5</sup> Hampton<sup>6</sup> afirma que este sistema administrativo tiene dos aspectos. Su aspecto negativo radica en la inflexibilidad que lo caracteriza, ya que ésta hace que las organizaciones sean insensibles al medio ambiente y sobre todo a las necesidades de sus clientes, por lo que se vuelven ineficientes e incapaces de adaptarse al medio y a los cambios. Sin embargo, su aspecto positivo proviene de la razón que dio vida a este sistema y que fue el hecho de que "la burocracia nació de la necesidad de orden y precisión por parte de la empresa y de las exigencias de un trato imparcial por parte de los trabajadores".<sup>7</sup> Este sistema,<sup>8</sup> por sus reglas y normas explícitas y por su trato parcial e impersonal, protege a las personas de las injusticias que suelen suceder en las organizaciones.

De acuerdo con este mismo autor, el ideal burocrático<sup>9</sup> es un sistema de administración impersonal que cubra las siguientes características:

1. Administración impersonal;
2. Promoción por méritos;
3. Responsabilidades claras y específicamente definidas;
4. Cadena de mando bien definida; y
5. Reglas fijas.

Si la burocracia logra cumplir con este ideal, contribuirá a eliminar la corrupción y ayudará a que la organización funcione mejor, ya que al establecer descripciones claras, completas y explícitas tanto de la autoridad como de la responsabilidad de cada puesto en la organización, se elimina la incertidumbre, la impredecibilidad y se rechaza la ambigüedad, lo cual permite que la organización dependa menos de los individuos y que trascienda de las

debilidades humanas, puesto que los papeles definidos son fáciles de aprender para cualquier persona que ingrese a la organización.

David Hampton afirma que<sup>10</sup> el nivel de alcance y detalle que debe tener un sistema administrativo, es alto según la burocracia.

### 3.1.2.- Adhocracia

La adhocracia representa el otro extremo de la gráfica. Este sistema administrativo<sup>11</sup> pugna por una administración menos detallada y formal, en la que la autoridad se define por la competencia y el compromiso personal de cumplir con un papel, de tal forma que ésta pasa de una persona a otra según las tareas que se combinen para trabajar, es decir, un individuo puede ser líder o subordinado, dependiendo de la tarea que se lleve a cabo.

El ideal adhocrático pretende reemplazar la máquina social, propuesta por la burocracia, por un conjunto de unidades más orientadas a las personas y autoadministradas que realicen algunas partes de la tarea total. Por lo tanto, este ideal propone que la adhocracia tenga las siguientes características:

1. Formación de equipos temporales de trabajo;
2. Autoridad descentralizada.
3. Responsabilidades fluidas de trabajo; y
4. Pocas reglas.

“La idea en que se basan estas innovaciones es que sólo creando las condiciones propicias para que se den la iniciativa humana, la responsabilidad y cooperación pueden las organizaciones beneficiarse de la participación y competencia de los seres humanos”.<sup>12</sup>

Si la adhocracia logra cumplir con este ideal hará posible lo siguiente:

1. La disminución del ausentismo;
2. El decrecimiento del índice de rotación del personal;
3. El mejoramiento de la calidad; y
4. El incremento de la productividad;

Según Hampton,<sup>13</sup> el grado de detalle y alcance que debe tener un sistema administrativo es no muy alto de acuerdo con la adhocracia.

El siguiente cuadro comparativo muestra las diferencias entre las prácticas administrativas de los dos sistemas administrativos que se consideran como los extremos de la gráfica y que son: Burocracia y Adhocracia.

<i>Práctica Administrativa</i>	<i>Sistemas Administrativos</i>	
	<i>Burocracia</i>	<i>Adhocracia</i>
Planeación	Completa, detallada, con frecuencia a largo plazo. Políticas, reglas, procedimientos y normas muy evidentes.	General, con frecuencia a corto plazo. Muchas situaciones no quedan incluidas en los planes de cualquier tipo.
Organización	Formal. Responsabilidades específicas de trabajo. A menudo una departamentalización funcional. A menudo centralizada.	A menudo informal. A menudo responsabilidades no definidas rigurosamente. Con frecuencia departamentalización por producto o clientes. A menudo descentralizada.
Dirección	Con frecuencia directiva. A menudo con supervisión estrecha.	Con frecuencia participativa. A menudo supervisión general.
Control	Controles completos. A menudo orientado a asegurar el cumplimiento de los procedimientos.	Con frecuencia controles escasos o generales. A menudo orientado a los resultados.

\* Fuente: David R. Hampton, *Administración*. Pág. 272, Figura 7.5

### 3.1.3.- Enfoque de contingencias

De acuerdo con Hampton,<sup>14</sup> este enfoque señala que el grado de alcance y detalle que debe tener un sistema administrativo depende de las características de la tarea a realizar y de las personas que la lleven a cabo. Las tareas varían desde las más rutinarias hasta las



menos predecibles, y el enfoque de contingencias propone que en el caso de las más rutinarias se establezca un sistema sumamente estructurado y uno menos rígido para las tareas más nuevas y menos predecibles. Todo esto lleva a una conclusión que se encierra en una frase de Tom Bruns y G. M. Stalker: "...no existe un sistema gerencial óptimo para todos los casos".<sup>15</sup>

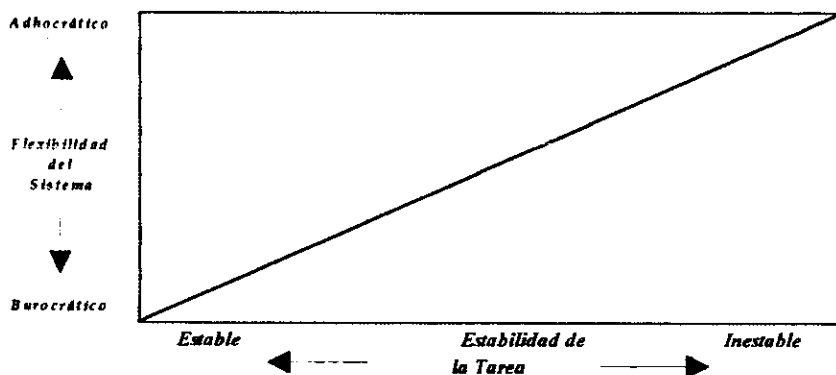
Por otra parte, Hampton afirma que <sup>16</sup>el éxito de un sistema administrativo depende de la compatibilidad de éste con las personas hacia quienes va dirigido. En torno a esta compatibilidad existen dos enfoques:

El primero, es el propio enfoque de contingencias, el cual establece que existen una gama de ajustes que varían entre el grado de estabilidad de la tarea y la flexibilidad del sistema administrativo. Algunos ejemplos de lo que el autor denomina "un buen ajuste"<sup>17</sup> se muestran en la siguiente tabla:

<i>Ejemplos de un buen ajuste</i>		
<i>Sistema</i>	<i>Tarea</i>	<i>Personas</i>
Burocrático	Estable	Dependientes
Adhocrático	Inestable	Independientes

\* Fuente: David R. Hampton. *Administración*. Pág. 274

La siguiente gráfica ilustra de mejor forma la diversidad de ajustes que existen, al relacionar "la estabilidad de las tareas y la flexibilidad de los sistemas administrativos según el enfoque de contingencias"<sup>18</sup>:



\* Fuente: David R. Hampton. *Administración*. Pág. 274

El segundo enfoque o punto de vista, a diferencia del enfoque anterior en el que las personas se autoseleccionan en algún grado entre la independencia y la dependencia, sostiene que <sup>1º</sup> todas las personas poseen el mismo grado de independencia, pero pueden adaptarse a cualquier situación, por lo que aquellos que argumentan estar satisfechos con la administración burocrática, sólo se han acostumbrado a una situación de estancamiento, pero reaccionarían bien si se les colocase en un ambiente adhocrático.

Por otra parte, Hampton afirma que <sup>2º</sup> el enfoque de contingencias no sólo debe estar basado en buscar las características de las personas y de la tarea a realizar para diseñar el conjunto de prácticas administrativas que se encuentren en el punto adecuado entre la burocracia y la adhocracia, sino que es necesario que tome en cuenta los siguientes puntos: Existe una necesidad de especialización dentro de las organizaciones, ya que cada departamento o área realiza una tarea diferente, por lo que resulta conveniente utilizar un modelo administrativo diferente en cada uno de ellos.

Derivada de esa necesidad de especialización, surge la necesidad de coordinación, ya que la interdependencia de los departamentos de la organización exige que exista una coordinación entre dichos departamentos que utilizan diferentes modelos administrativos, hecho que dificulta sus interacciones.

Por último es necesario tomar en cuenta que el ambiente interno y externo de las organizaciones se encuentra en cambio constante, lo cual implica que los sistemas administrativos deben estar adaptándose constantemente al ambiente.

La combinación de esta diversidad de factores debe ser acorde con las metas globales de la organización y las circunstancias.

### 3.2 ESTRUCTURA

Robert G. Murdick <sup>21</sup>define a la estructura de un sistema como el conjunto de relaciones que existen entre los objetos que componen un sistema y el grado en que éstos trabajan juntos para alcanzar los objetivos totales.

Así mismo, este autor <sup>22</sup>define a los componentes de los sistemas como las partes identificables del mismo, las cuales pueden ser objetos o personas, que poseen propiedades o características específicas que influyen en la operación del sistema. A estas propiedades o características son a las que el autor denomina como atributos de los componentes.

Murdick describe en su obra <sup>21</sup>los diferentes grados en los que los elementos de un sistema trabajan en conjunto, definiendo dichas relaciones de la siguiente manera:

1. "**Relaciones disfuncionales**: Estas pueden presentarse a raíz de fenómenos naturales, atributos antagónicos o conflictos organizacionales. Por ejemplo, los departamentos de producción y mercadotecnia tal vez no coincidan en los programas de producción, en los inventarios o en el servicio a clientes".
2. "**Relaciones parasitarias**. Son aquellas en que uno aprovecha los recursos del otro sin dar nada a cambio. Por ejemplo, en Estados Unidos hay algunas comisiones gubernamentales cuyos miembros reciben un sueldo y lo único que hacen es reunirse una vez por año".

3. "*Relaciones simbióticas*. Se presentan entre organismos u organizaciones diferentes que satisfacen mutuamente sus necesidades." Por ejemplo "una compañía y sus vendedores se necesitan mutuamente y colaboran en una relación simbiótica".
4. "*Relaciones sinérgicas*. Estas relaciones existen a veces entre los subsistemas y los elementos: se refuerzan entre sí en la obtención de objetivos comunes".
5. "*Relaciones optimizadas*. En ellas los intercambios de recursos y los intercambios de objetivos de los subsistemas mantienen un equilibrio dinámico para optimizar la salida total del sistema en forma continua. Se trata con toda seguridad de un sistema ideal, mientras que el sistema sinérgico que lucha por la optimización representa a los sistemas reales."<sup>24</sup>

Las relaciones funcionales entre las personas y el equipo, junto con la jerarquía, en la que se determinan las relaciones funcionales entre aquellos que trabajan en el sistema, las cuales pueden ser representadas en un diagrama de bloques, son en resumen los elementos que constituyen la estructura de un sistema y que determinan el funcionamiento del mismo, de acuerdo con lo que menciona este mismo autor.

### 3.3 PROCEDIMIENTOS

Los teóricos de la administración han propuesto diversas definiciones para este término. A continuación se enunciarán dos de ellas.

Stoner, Freeman y Gilbert Jr. definen a los procedimientos, a los que también denominan métodos, como "una serie detallada de instrucciones para ejecutar una secuencia de acciones que se presentan con frecuencia o regularidad".<sup>25</sup> Así mismo, estos autores califican a los procedimientos como planes permanentes, que a su vez definen como "una serie de decisiones determinadas, usadas por los gerentes para abordar actividades recurrentes u organizativas".<sup>26</sup> Aunado a lo anterior, dichos autores califican a los procedimientos como "instrumentos potentes que sirven para implementar la estrategia y para conseguir mayor compromiso de los empleados".<sup>27</sup>

David R. Hampton, afirma que los procedimientos <sup>28</sup> permiten en algunos casos eliminar la decisión, que constituyen una guía para saber cómo actuar en determinadas situaciones, siendo considerados por él como métodos para llevar a cabo actividades y que generalmente las organizaciones los recopilan en documentos denominados manuales. Dichos procedimientos resultan de gran ayuda, sobre todo en el caso de que la persona que recurra a ellos conozca perfectamente el tema sobre el cual versan, ya que fortalecen la capacidad de afrontar cualquier situación confusa. Por otra parte, dicho autor considera que los procedimientos resultan ser un componente fundamental de todo sistema de información gerencial, ya que el éxito de un sistema de este estilo depende básicamente de la implantación de procedimientos adecuados.

Por su parte, Harold Koontz y Heinz Weirich,<sup>29</sup> argumentan que los procedimientos son un tipo de plan, a los cuales definen como "cursos de acción futura",<sup>30</sup> que establecen un método obligatorio para manejar actividades en el futuro. Así mismo afirman que los procedimientos constituyen una guía para la acción al describir exactamente la manera en que se deben hacer las cosas, además de ser una secuencia de acciones requeridas. Además de los anteriores, estos autores atribuyen a los procedimientos algunas características tales como el hecho de que son capaces de atravesar las líneas departamentales ya que involucran diversos departamentos a lo largo de la secuencia de acciones que describen y que cuentan con una jerarquía, pues pueden abarcar, por ejemplo dentro de una organización, desde temas generales hasta muy particulares.

Aunado a lo anterior, dichos autores destacan, en su obra algunos aspectos tanto positivos como negativos de los procedimientos. Dentro de los aspectos positivos de los procedimientos se encuentran<sup>31</sup>:

1. Que presentan un área muy satisfactoria de planeación y control a la que se le puede aplicar un enfoque de sistemas;
2. Son una herramienta para lograr que las cosas se hagan eficazmente; y
3. Representan un instrumento para el logro del control.

Sin embargo, dentro de los aspectos negativos de los procedimientos, mencionan los siguientes:

1. Pueden llegar a producir rigidez departamental.
2. Llegan a limitar la innovación.
3. Es probable que también limiten la respuesta al cambio.
4. Con frecuencia están mal diseñados, ya que no ayudan a aplicar planes, ni a responder al cambio; y
5. Generalmente se escapan del control debido a que:
  - Son diseñados con un enfoque especializado para cada función operacional.
  - Se utilizan para resolver problemas en lugar de resolverlos por medio de mejoras en las políticas o en la dirección, o haciendo delegaciones más claras.
  - Se hacen obsoletos, porque no se actualizan, ni se vigilan, además de que se vuelven costumbre y generalmente se arraigan en los departamentos e individuos con mayor resistencia al cambio; y por último
  - No se define claramente qué es lo que deben hacer, cuál es su costo, cómo deben reestructurarse, cómo se controlarán y en qué momento deberán ser duplicados, además de que generalmente no cuentan con el interés y apoyo de la alta dirección.

Por otra parte, dichos autores afirman que para poder planear y controlar eficazmente los procedimientos, es necesario entender que éstos son sistemas y que por lo general abarcan a diversas áreas de la empresa. Así mismo plantean una serie de normas para lograr que los procedimientos sean eficaces. Dichas normas son las siguientes:

1. Solamente generar procesos para aquellas situaciones en los que son claramente requeridos, sin dejar de sopear las ventajas, las desventajas y los costos que implican los mismos, es decir, hay que *minimizar el número de procedimientos*;
2. Asegurarse de que los procedimientos sean diseñados para auxiliar en y lograr los objetivos y políticas de la empresa, es decir, *que sean planes*;

3. *Analizar los procedimientos* con el objeto de evitar al máximo la duplicidad, para lo cual es necesario visualizarlos por medio de diagramas de flujo en los que se detallen claramente los pasos a seguir en dicho procedimiento:
4. *Reconocer a los procedimientos como sistemas*, ya que son en sí mismos un sistema de actividades interrelacionadas en una red y los grupos de procedimientos son también sistemas interrelacionados:
5. Incluir en el análisis del procedimiento un *estimado del costo* del mismo, lo cual ayudará a definir si vale o no la pena dicho procedimiento; y
6. *Vigilar la operación de los procedimientos* por medio de una auditoría constructiva, con el objeto de comprobar que éstos son necesarios y que cumplen con su objetivo. Para dicho control se requiere que los procedimientos se encuentren plasmados en un documento (manual): que los empleados los conozcan, y sepan como operar con ellos y por qué son necesarios; y que exista un sistema para asegurarse de que los mismos entienden los procedimientos y utilizan sólo los que están actualizados.

Además de lo anterior, estos autores destacan otra característica muy importante de los procedimientos, que es el hecho de que en la actualidad, la mayoría de los procedimientos son programados permitiendo así la automatización y agilización de las operaciones de la empresa.

### **3.4 SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

#### **3.4.1 Información Gerencial**

Antes de iniciar el análisis de lo que es un sistema de información, es necesario conocer qué es la información, cuál es su significado, cuáles son sus atributos y qué información es la que se necesita dentro de una organización o empresa.

La información puede definirse <sup>32</sup> desde el punto de vista de la ciencia de la conducta como un signo o conjunto de signos que impulsan a la acción y que se distinguen de los datos porque éstos no son estímulos de la acción sino simplemente cadenas de caracteres o

patrones sin interpretar. Sin embargo, <sup>33</sup>los datos constituyen la base de toda información, aunque para que dicha información sea útil, los datos que se empleen en su construcción deberán estar relacionados a las necesidades de quien requiere la información en un momento dado. En conclusión, la información puede definirse como un conjunto de datos procesados y organizados en forma significativa que reducen la incertidumbre en el momento de tomar decisiones.

Por lo que se refiere a la información gerencial, ésta debe ser considerada como "uno de los recursos más importantes de los gerentes"<sup>34</sup>, ya que <sup>35</sup>enriquece el conocimiento sobre algún asunto de interés, reduciendo la incertidumbre de los gerentes ante determinado hecho posible o real y, como se dijo antes, es la base para la toma de decisiones.

David R. Hampton, en su obra Administración,<sup>36</sup> afirma que para que la información sea útil a los gerentes, debe tener las siguientes cualidades:

1. *Exactitud*, lo que implica que debe ser verdadera, correcta y describir con fidelidad el hecho u objeto. De acuerdo con Stoner, "cuanto más exacta la información, tanto mayor su calidad y tanta mayor confianza pueden depositar los gerentes en ella para tomar decisiones".<sup>37</sup>
2. *Oportunidad*, es decir, estar disponible en el momento en que sea requerida.
3. *Pertinencia*, lo que significa que debe estar relacionada con la situación en cuestión, incrementando el conocimiento que necesita quien va a decidir;
4. *Integridad*, que implica proporcionar al usuario todos los detalles disponibles, que necesita para entender la situación;
5. *Frecuencia*, lo que significa que dicha información debe ser proporcionada a los usuarios constantemente, con el objeto de que se encuentre actualizada.
6. *Horizonte de tiempo*: Se orienta a actividades y hechos pasados, presentes o futuros;
7. *Alcance*, que significa la extensión con la que abarca un área de interés;
8. *Origen*, cualidad que se refiere a las fuentes de las que emana la información, que pueden ser externas o internas; y



9. *Forma de presentación*, cuyas formas escritas o impresas más comunes son tablas numéricas, gráficas y textos.

La información que requieren los gerentes, varía de acuerdo con su nivel dentro de la empresa, la naturaleza del trabajo que efectúan y las metas que buscan. Al respecto Anthony Gorry y Scott Morton señalan que "el sistema de información de una organización debe proporcionar información a administradores con tres niveles de responsabilidad: control de operaciones, control administrativo y planificación estratégica".<sup>38</sup>

A lo anterior Stoner agrega que <sup>39</sup>para diseñar un sistema de información administrativo es necesario considerar la necesidad de procesar las transacciones rutinarias y las necesidades de información de cada nivel administrativo: por ejemplo para el control de operaciones será necesaria información muy exacta y detallada de manera continua; para los mandos medios la información deberá estar conformada por datos acumulados o resumidos que provengan tanto del interior de la organización como de fuentes externas; mientras que en el caso de la alta dirección se requiere información que apoye la planeación estratégica y el control administrativo, por lo cual la información que proviene de las fuentes externas se vuelve muy importante para este nivel.

Las necesidades de información también dependen del origen de la misma, pues como se dijo anteriormente, la información interna, que se origina dentro de la empresa, es indispensable para las operaciones diarias y generalmente es la que requieren los gerentes de menor nivel, mientras que la información que se origina fuera de la organización (externa), es la que a menudo requieren los niveles superiores de la dirección para planear y dirigir la empresa en forma rentable.

Por otra parte, las organizaciones también deben proporcionar información a usuarios externos como lo pueden ser algunas dependencias gubernamentales, proveedores y clientes. Por lo tanto, un sistema eficaz de información será aquel que ofrezca información interna y externa de forma oportuna y precisa.

### 3.4.2 Qué es un Sistema de Información

Stoner, Freeman y Gilbert denominan a estos sistemas como "sistemas de información administrativa", y lo definen como "un método formal que permite poner a disposición de los gerentes la información exacta y oportuna que necesitan para un proceso de toma de decisiones más fácil, así como para efectuar con eficacia las funciones de planificación, control y operaciones de la organización. El sistema ofrece información sobre el pasado, el presente y el futuro proyectado, así como hechos relevantes ocurridos dentro y fuera de la organización".<sup>40</sup> Por su parte, Murdick y Munson denominan a este sistema como "sistema de información administrativa" y lo definen como "sistema que examina y recupera los datos provenientes del ambiente, que captura los datos a partir de las transacciones y operaciones efectuadas dentro de la empresa, que filtra, organiza y selecciona los datos y los presenta en forma de información a los gerentes, proporcionándoles los medios para generar la información deseada".<sup>41</sup> Así mismo estos autores designan como finalidad del sistema el hacer que el proceso de administración se apoye en conocimientos basados en los sistemas, los cuales proporcionarán información y un refinado procesamiento de datos que permitirá lograr la solución de problemas desde un punto de vista sistémico, convirtiéndose entonces en un método muy eficaz para ayudar a los gerentes con la solución de problemas y la toma de decisiones. Estos mismos autores argumentan que aunque dichos sistemas son de ayuda para todos los empleados, ya que todos toman decisiones al desempeñar sus actividades, serán aún de mayor ayuda para los gerentes, ya que las decisiones que éstos toman se centran en la planeación, control y dirección de los grupos de trabajo.

Koontz y Weirich definen a los sistemas de información gerencial como "un sistema formal para reunir, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa de la empresa en una forma eficaz, eficiente y a tiempo".<sup>42</sup>

Otra definición muy completa es la que da David Hampton, quien define a los sistemas de información gerencial o MIS, por sus siglas en inglés, como "un sistema integrado de personas, procedimientos, datos y equipo destinados a proporcionar información para apoyar las operaciones, el control y las actividades de planeación de una

organización. La información puede orientarse al pasado o al presente, puede relacionarse con actividades y hechos futuros".<sup>43</sup>

En resumen se puede decir que un sistema de información gerencial o administrativa es el conjunto de personas, procedimientos, datos y equipo que interactúan para reunir, integrar, comparar, analizar y difundir información tanto interna como externa, referente al presente, pasado y futuro de la empresa, que ayudará a la solución de problemas, a la toma de decisiones y al manejo de la empresa. En la mayoría de los casos, y dado la creciente tendencia de utilizar las computadoras, éstos sistemas están basados en el uso de las mismas.

Aunado a lo anterior, David Hampton afirma que <sup>44</sup>los sistemas de información gerencial son más bien una familia de sistemas de información que se encuentran jerarquizados de acuerdo con el tipo de actividad que se realiza en cada nivel de la administración de la organización, dando como resultados los siguientes tres tipos de sistemas:

1. Los *sistemas de procesamiento de transacciones* son los primeros o básicos dentro de la jerarquía de los sistemas de información gerencial. Estos sistemas están relacionados con las operaciones básicas de las organizaciones, a las cuales se les denomina también transacciones. Dentro de la mayoría de las organizaciones diariamente se llevan a cabo un gran número de transacciones que tienen procedimientos semejantes y en cuya realización se encuentran muy pocas excepciones, por lo que pueden establecerse rutinas o procedimientos estándar, almacenando estas transacciones en una base de datos dentro de una computadora, con lo que se podrá, al analizar estos datos obtener información relevante, además de que se agilizará la realización de dichas transacciones.
2. Los siguientes sistemas dentro de la jerarquía son los *sistemas de informes gerenciales*, cuyo principal objetivo es ayudar a los directivos en la toma de decisiones que pueden calificarse como recurrentes y estructuradas, ya que los gerentes poseen un proceso de decisión bien estudiado, saben qué información necesitarán, cuáles factores deben tener en cuenta al momento de tomar la decisión

y conocen las variables que determinarán si la decisión será buena o mala. Estos sistemas están relacionados con el control operacional y se encuentran habilitados, en la mayoría de los casos, para generar reportes periódicos. Estos sistemas utilizan tanto los datos almacenados en el proceso de las transacciones, como otra clase de información; y

3. Los últimos sistemas dentro de esta jerarquía son los *sistemas de apoyo a las decisiones*, los cuales tienen como objetivo el ayudar a los directivos a tomar decisiones poco estructuradas, es decir, decisiones para las que no se cuenta con un procedimiento claro y no se sabe qué información se requerirá en la toma de las mismas, ni se pueden identificar por anticipado los factores que deben tenerse en cuenta. Estos sistemas son sólo un apoyo o respaldo en el proceso de toma de decisiones y sirven como respaldo para el juicio de los directivos, más no lo sustituyen. Dado lo anterior, dichos sistemas deben ser de fácil acceso y operación además de flexibles, de tal forma que las personas que los utilizan, que generalmente no son expertos en el manejo de las computadoras, puedan definir el contenido e incluso la manera de producir los reportes. Estos sistemas toman información de muchas bases de datos, cuya procedencia puede ser tanto interna como externa, y están íntimamente relacionados con el control gerencial y la planeación escalar.

De lo anterior se puede concluir que dichos sistemas cubren todas las áreas de una organización, por lo que se les puede denominar como conjunto de sistemas de información de negocios.

### 3.4.3 Componentes de un Sistema de Información

Los componentes materiales básicos de un sistema de información son a saber los siguientes:

1. <sup>45</sup>*Hardware*: Este elemento se encuentra constituido por el equipo de un sistema de cómputo, el cual está conformado de la unidad central de procesamiento, la cual constituye uno de los elementos más importantes de las computadoras, pues en ella se llevan a cabo todas las operaciones, gracias a la unidad aritmética y lógica, así como la dirección del proceso a través de la unidad de control; los dispositivos de

entrada, cuyo objetivo es introducir datos a la computadora para su proceso y recuperación; los dispositivos de salida que presentan los resultados del proceso o muestran la información al usuario del sistema; y las unidades de almacenamiento en las cuales se guardan los datos obtenidos del proceso o los que posteriormente deberán ser recuperados, en forma legible para la computadora:

2. *Software*: Este es el término con el que se denomina a los programas de instrucciones que controlan las operaciones realizadas por la computadora. Estos programas se encuentran desarrollados en diferentes lenguajes computacionales, los cuales son cada vez más fáciles de usar por personas que no son programadores, y pueden ser desarrollados internamente o bien adquiridos, pues existen en el mercado varios tipos de programas que responden a diversas necesidades, aunque a veces es necesario modificarlos.
3. *Datos*: Los datos constituyen el componente fundamental de todo sistema de información. Sin embargo, para que tanto los sistemas de información, como los de cómputo sean útiles, es necesario que los datos que se alimenten o capturen en los mismos sean exactos, verídicos y accesibles. Por otra parte, desde el momento en que éstos ingresan o son capturados en un sistema de información, sufrirán varios procesos, los cuales son parte de las etapas de su ciclo de vida dentro del sistema. Estas etapas son: <sup>46</sup>generación y /o captura, almacenamiento, transporte, recuperación, reproducción, evaluación, clasificación, análisis, manipulación, síntesis, utilización y destrucción.
4. *Conjunto de Procedimientos*: Este es otro de los componentes fundamentales de todo sistema de información, ya que éste es el factor decisivo para determinar si un sistema es útil y exitoso. Algunos de los procedimientos esenciales del sistema son los siguientes: el procedimiento en el que se indica de qué manera se deberán capturar los datos y cómo serán validados, que es denominado procedimiento para captura y validación de datos; el procedimiento que indica las normas para el almacenamiento y conservación de datos, tratando de evitar al máximo la duplicidad, es denominado proceso de administración de datos; y el último es aquel que garantiza que los datos no se pierdan y que sólo ciertas personas tengan acceso a ellos, el cual se denomina proceso de seguridad e integridad.

### **3.4.4 Desarrollo de los Sistemas de Información**

Hampton afirma que "el éxito de los sistemas de información depende, en gran medida de la manera en que se desarrolla el sistema",<sup>47</sup> por lo que plantea dos estrategias de desarrollo:

La primera es la denominada "Ciclo de vida del desarrollo de sistemas", la cual consiste en una serie de actividades que hacen posible la existencia del sistema de información deseado. Estas actividades comprenden el estudio de factibilidad para tres aspectos que son el económico, el técnico y el operacional; la determinación de los requerimientos, que depende de la comprensión del sistema actual y la búsqueda de áreas para su mejora; el diseño lógico, que implica la preparación de especificaciones para el uso del sistema; la construcción física que es la traducción del diseño a un sistema funcional; y por último la implantación, que incluye la puesta en uso y la instalación del equipo necesario para que funcione el sistema de información.

La segunda estrategia propuesta por este autor es el desarrollo de prototipos, entendiendo por prototipo una versión funcional de un sistema de información, con el que se prueban las ideas y características deseadas para el nuevo sistema de información, y se realizan tantas modificaciones como sean necesarias, hasta lograr obtener un sistema que sea satisfactorio para los usuarios. Se utilizan los prototipos porque en la mayoría de los casos es prácticamente imposible detectar todos los requerimientos para el diseño de un sistema de información.

Por otra parte dicho autor afirma que la razón por la que se construye un sistema de información es atender a las necesidades de los usuarios, para lo cual es necesario en primer lugar determinar cómo se llevan a cabo los procesos en la actualidad, después determinar qué es lo que debe lograr el nuevo sistema, como por ejemplo una mayor velocidad en el procesamiento, mayor precisión, acelerar el proceso de recuperación de información, integrar algunas funciones o actividades, reducir costos o mejorar la seguridad de la información y los datos contenidos en él. Además de lo anterior, afirma que las

características de los sistemas de información pueden determinarse a partir de lo que él denomina como factores de éxito a los cuales define como todas aquellas actividades de cuyo buen desempeño depende el que la organización tenga una actividad competitiva.

Sin embargo, Guillermo Gómez Ceja, en su obra *Planeación y Organización de Empresas*,<sup>48</sup> plantea una metodología para el análisis y diseño de sistemas aún más completa que las anteriores, la cual será aplicada parcialmente al caso práctico cubierto por este trabajo. Esta metodología consta de seis pasos que son los siguientes:

*Planeación del Estudio:* Esta fase incluye tres pasos: el primero consiste en definir la naturaleza del problema al resolver; con base en esta definición, deberá definirse también el objetivo del estudio, lo cual implica clarificar los problemas que han sido encontrados y definir sobre cuál o cuáles de ellos se debe trabajar; y por último se debe formular el plan de trabajo, en el cual se debe especificar qué se va a hacer, por qué se va a hacer, dónde, cómo, cuándo y quiénes lo harán y cuánto tiempo se requerirá para ello.

*Investigación de la situación actual:* El objetivo de esta fase es comprender la manera en la que se llevan a cabo los procesos actualmente dentro de la organización. Para ello es necesario realizar las siguientes actividades. La primera consiste en recopilar la información que describa de la forma más detallada y exacta posible la manera en que se lleva a cabo cada una de las operaciones que serán integradas al sistema. Esta recopilación debe incluir información de tipo general que permita obtener una visión más clara de las operaciones de la organización, lo que se puede lograr por medio de la historia, estructura, metas, objetivos, políticas, procesos y reglas gubernamentales que se aplican a la empresa. También debe recopilarse información referente a la manera en la que tanto el ambiente como los recursos interactúan con la organización, información a la que el autor denomina como estructural. Otra información que debe recopilarse es la que se refiere a las operaciones que se llevan a cabo en la organización actualmente. Para la obtención de esta información es recomendable hacer uso de las siguientes técnicas de investigación: observación y encuesta.

La siguiente actividad a realizar dentro de esta fase es registrar y documentar el sistema actual. Para ello el registro debe hacerse de manera ordenada y clara, con el fin de que cualquier persona pueda entenderlo. Por lo que respecta a la documentación es necesario que se obtengan copia, de preferencia usadas, de todos los documentos que se utilizan en el sistema. Así mismo es recomendable que se haga uso de los tres principales tipos de diagrama como lo es el organigrama, en el que se muestra la estructura de la organización, el cuadro de distribución de trabajo, que describe las actividades de cada unidad de la estructura, así como las de cada puesto que la integra y, por último, el diagrama de flujo en el que se muestra el flujo de información dentro de un procedimiento. Una vez recabada toda esta información se debe organizar y documentar todo el material, así como presentar un documento con lo obtenido a los usuarios, con el fin de que ellos mismos señalen si existe algún error en la comprensión del sistema actual.

La tercera actividad dentro de esta fase es obtener la aprobación de los responsables de la operación del sistema.

**Análisis y crítica de la información recabada:** En esta fase se hace uso de la información obtenida en la fase anterior, para determinar los objetivos de la empresa, aclarando si estaban o no definidos, analizar y agrupar las funciones por puesto, estudiar la delegación de autoridad, localizar los problemas y deficiencias, analizar la distribución de las actividades o cargas de trabajo, el flujo de trabajo, los controles actuales y la comunicación, así como determinar las posibles soluciones. Una vez hecho esto, es necesario presentar un informe a la alta dirección y dar paso a la detección de las necesidades, lo cual puede lograrse determinando qué es lo que se requiere que haga el nuevo sistema de inmediato y en lo futuro y de qué manera serán evaluados sus resultados. Aunado a lo anterior, es necesario saber cuál es el futuro que se le pronostica a la organización en cuanto a su tamaño, actividades y procedimientos.

**Diseño del nuevo sistema:** Esta fase tiene como finalidad determinar cómo trabajará el sistema propuesto, los recursos necesarios en cuanto a personas y equipo, y los costos del mismo. Para llevar a cabo esta fase de la metodología es necesario utilizar como



base la información obtenida hasta ahora sobre la situación actual de la empresa y sus verdaderos requerimientos, realizando con ella un trabajo creativo que permita: el diseño de un sistema básico; el análisis de la integración de sus actividades; la configuración del equipo necesario; la preparación de un plan previo para la implantación; la determinación del impacto del nuevo sistema en los resultados de la empresa; y la documentación del mismo. Además de lo anterior es necesario:

1. Determinar cuáles son los requerimientos del nuevo sistema, lo cual se logra a través de entrevistas con los directivos de la organización, cuyo objetivo principal será el de determinar lo que se desea que haga el sistema y qué tan bien se desea que opere;
2. Analizar y definir futuros objetivos, pues hay que tener en mente que en el futuro pueden cambiar o aumentar los objetivos de la empresa, que se encuentran involucrados en el desarrollo del sistema, además de que resulta indispensable que el nuevo sistema haga posible el logro de los objetivos que la empresa tenga ya establecidos al momento de la creación del sistema;
3. Así mismo, será necesario redefinir las actividades que deberán llevarse a cabo a través del sistema a diseñar, lo cual implica que se deben definir primero cuáles serán las actividades del antiguo sistema, que deberán conservarse, cuáles serán las nuevas actividades que deberán integrarse y quiénes serán los responsables de llevarlas a cabo;
4. Una vez definidas las actividades a realizar, es necesario determinar cuáles son los requerimientos de las mismas. Esto se logra llevando a cabo un análisis de cuatro factores que influyen en cada actividad. Las salidas que produce cada actividad son el primer factor que debe ser analizados, ya que éstas se encuentran sujetas a muchas restricciones y están más asociadas al cumplimiento de los objetivos y las metas de la organización, que el resto de los factores. El segundo factor a analizar son las entradas, quienes al igual que las salidas, están estrechamente ligadas al cumplimiento tanto de los objetivos como de las metas de la organización, pero sin estar sujetas a tantas restricciones. Las operaciones constituyen el tercer factor a analizar, mismas que deben ser clasificadas con base en el número y clase de entradas y salidas que las afectan, así como la frecuencia con la que deben ser ejecutadas. El cuarto factor son los recursos los cuales se clasifican en aquellos que

ya han sido especificados por la administración y aquellos que no han sido especificados, pero que resultan necesarios para la función del nuevo sistema;

5. Finalmente, otro punto importante es el determinar las medidas de efectividad para cada actividad. Esto implica básicamente la determinación del costo, tiempo, exactitud, confiabilidad y flexibilidad con los que opera el nuevo sistema, con el objeto de conocer cómo está operando el nuevo sistema.

***Proposición del nuevo sistema o modificación del anterior:*** Una vez que se han llevado a cabo todos los pasos anteriores, es posible proponer la realización de un nuevo sistema, o bien, el rediseño del sistema que se ha utilizado hasta ese momento. Los dos objetivos principales para la formulación de dicha propuesta son primero el mostrar a la dirección de la empresa que el invertir en el desarrollo o modificación de dicho sistema implica obtener mayores rendimientos que el invertir esos mismos recursos en otras operaciones. El segundo objetivo es proporcionar la información necesaria al personal que no es administrativo, para que pueda tanto comprender como adaptar el nuevo sistema a sus funciones, de inmediato. Para alcanzar estos objetivos se requiere que dicha proposición incluya los siguientes tres puntos:

En Primer lugar es necesario que la proposición incluya los aspectos fundamentales que comprende el sistema. Si el nuevo diseño fue realizado abarcando todas las funciones de la empresa, y considerando a ésta como un sistema, dichos aspectos serán, por ejemplo: la nueva estructura de la empresa, la fijación de los objetivos generales y departamentales, la fijación de las políticas, la definición de líneas de autoridad, la asignación de funciones y actividades, la determinación de controles, el establecimiento de canales de comunicación, la coordinación de funciones y actividades, algunas sugerencias para mejorar las relaciones humanas, los nuevos procesos de operación, la explicación del flujo de trabajo, la descripción de los puestos que integran la organización y la descripción de las obligaciones fiscales.

El segundo paso a seguir es documentar el diseño del nuevo sistema, lo cual implica la organización de todos el material que ha sido elaborado. Este material puede organizarse

en forma de manual ya sea general o departamental, o bien, como informe ya sea de una situación o de un sistema específico. Dichos manuales o informes contienen, por lo general, la orden de implantación emitida por la dirección de la empresa, sus organigramas, las metas, objetivos y principios de la empresa, la división del trabajo, los diagramas de flujo de los procedimientos, los catálogos de cuentas y su instructivo, los cuadros de funciones y el método de operación del nuevo sistema. Dicho método de operación del nuevo sistema consiste en un reporte, también denominado plan del nuevo sistema en el que se describe el nuevo sistema y se hace un análisis de su utilidad para la empresa.

El tercer y último paso en esta etapa, consisten en obtener la aprobación final, la cual sólo podrá conseguirse si se cuenta con la aprobación y el convencimiento de los ejecutivos que estarán involucrados en el cambio propuesto. A su vez, esta aprobación y convencimiento se pueden conseguir explicando cuidadosamente, cuáles serán los beneficios y ventajas que se obtengan por llevar a cabo las modificaciones propuestas y la implantación del nuevo sistema, además de capacitar al personal que así lo requiera, en el uso de dicho sistema para sus funciones en específico.

***Implantación y evaluación de nuevo sistema:*** Para poder implantar el nuevo sistema es necesario que se hayan obtenido todas las aprobaciones que se requieran, por lo cual se recomienda que antes de detallar dicho sistema, se busque la aprobación de la solución en términos generales, definir claramente las autoridades que pueden o no realizar dichas aprobaciones y tratar de convencer a todos los involucrados en dicho sistema para disminuir la resistencia al cambio. Además de lo anterior, para lograr la implantación del sistema, es necesario llevar a cabo una presentación del mismo, la cual es recomendable que consista en la presentación de los antecedentes del estudio, su objetivo, los métodos de desarrollo del nuevo sistema, así como la descripción del mismo, los costos que éste implica, las limitaciones que tiene y las recomendaciones. Para realizar esta presentación se debe avisar a las áreas que serán afectadas por este sistema, en forma escrita, seleccionando adecuadamente tanto el lugar como la hora en que deberá llevarse a cabo dicha reunión, con el fin de que todos los empleados, y en especial los ejecutivos, presten toda su atención a dicha presentación. Con este mismo objetivo, es necesario tener mucho cuidado en

aspectos como la dirección de la junta o las ayudas audiovisuales de las que se haga uso, pues es recomendable que durante la presentación se haga primero la exposición de los temas antes mencionados, y después se proceda a resolver todas las dudas sobre los mismos. además de que es también muy recomendable hacer uso de material audiovisual, con el fin de reforzar la comprensión del sistema y atraer la atención de los presentes, logrando que la presentación sea lo más amena y gráfica posible.

Por otra parte, es necesario efectuar, constantemente, revisiones al nuevo sistema, las cuales tienen dos causas principales. La primer causa consiste en determinar el comportamiento y la consistencia del sistema, verificando que se ajuste a las necesidades de la empresa. La segunda causa se encuentra vinculada con el hecho de que las empresas son entes cambiantes, por lo que es necesario que constantemente se estén efectuando revisiones. sobre todo cuando se detecten desviaciones en el sistema, se incremente el número de operaciones que realiza la empresa, haya un cambio en las políticas de la organización, que afecten ya sea directa o indirectamente al sistema, cuando se detecten, ya sea duplicidad de funciones en una misma operación, o bien, alguna dificultad en la realización de las operaciones que se realizan. En conclusión, es necesario efectuar revisiones continuas al nuevo sistema, sobre todo cuando se detecte que las condiciones bajo las cuales operaba normalmente, han sufrido algún cambio.

<sup>1</sup> James A.F. Stoner y otros. *Administración*. México. Editorial Prentice Hall. Segunda Edición, Pág. 244, 1987

<sup>2</sup> Caudron. *Working at Home Pays Off*, citado por James A.F. Stoner, y otros. *Op. cit.*, Pág. 244

<sup>3</sup> David R. Hampton. *Administración*. México. Editorial McGraw Hill. Tercera Edición, Pág. 265, 1992

<sup>4</sup> David R. Hampton. *Op. cit.*, Pág. 266

<sup>5</sup> *Webster's New World Dictionary*. 2a. ed. Pág. 189, citado por David R. Hampton. *Op. cit.*, Pág. 267

<sup>6</sup> David R. Hampton. *Op. cit.*, Pág. 267

<sup>7</sup> Warren G. Bennis. *The Coing Death of Bureaucracy*. *Think*, noviembre-diciembre de 1966, Pág. 41, citado por David R. Hampton. *Op. cit.*, Pág. 269

<sup>8</sup> David R. Hampton. *Op. cit.*, Pág. 269

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> *Ibid.* Pág. 272

<sup>11</sup> *Ibid.* Pág. 270

- 
- <sup>12</sup> *Ibid.* Pág. 271
- <sup>13</sup> David R. Hampton, *Op. cit.*, Pág. 272
- <sup>14</sup> David R. Hampton, *Op. cit.*, Pág. 272
- <sup>15</sup> Tom Burns y G. M. Stalker, citados por David R. Hampton, *Op. cit.*, Pág. 272
- <sup>16</sup> David R. Hampton, *Op. cit.*, Pág. 273
- <sup>17</sup> *Ibid.*, Pág. 274
- <sup>18</sup> *Ibidem.*
- <sup>19</sup> *Ibidem.*
- <sup>20</sup> *Ibidem.*
- <sup>21</sup> Robert G. Murdick y John C. Munson, *Sistemas de Información Administrativa*, México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Segunda Edición, Pág. 43, 1988
- <sup>22</sup> *Ibid.* Pág. 42
- <sup>23</sup> *Ibid.* Pág. 43
- <sup>24</sup> *Idem.*
- <sup>25</sup> James A.F. Stoner y otros, *Op. Cit.*, Pág. 325
- <sup>26</sup> *Idem.*
- <sup>27</sup> *Ibid.*, Pág. 326
- <sup>28</sup> David R. Hampton, *Op. Cit.*, Págs. 207,208 y 753
- <sup>29</sup> Harold Koontz y Heinz Weirich, *Op. Cit.*, Págs., 75 y 76
- <sup>30</sup> *Ibid.*, Pág. 70
- <sup>31</sup> *Ibid.*, *Op. Cit.*, Págs., 596, 597 y 598
- <sup>32</sup> Robert G. Murdick y John C. Munson, *Op. Cit.*, Pág. 43
- <sup>33</sup> David R. Hampton, *Op. Cit.*, Pág. 737
- <sup>34</sup> *Ibid.*, Pág. 735
- <sup>35</sup> *Ibid.*, Pág. 736
- <sup>36</sup> *Ibid.*, Págs. 738 a 741
- <sup>37</sup> James A.F. Stoner y otros, *Op. Cit.*, Pág. 673
- <sup>38</sup> G. Anthony Gorry y Michael S. Scott Morton, "A Framework for Management Information Systems", citado por Stoner Freeman y Gilbert Jr., *Administración*, Pág. 676
- <sup>39</sup> James A.F. Stoner y otros, *Op. Cit.*, Pág. 676
- <sup>40</sup> *Ibid.*, Pág. 674
- <sup>41</sup> Robert G. Murdick y John C. Munson, *Op. Cit.*, Pág. 43
- <sup>42</sup> Harold Koontz y Heinz Weirich, *Op. Cit.*, Pág., 599
- <sup>43</sup> David R. Hampton, *Op. Cit.*, Págs. 741 y 742
- <sup>44</sup> *Ibid.*, Págs. 742 a 747
- <sup>45</sup> *Ibid.*, Págs. 748 a 754
- <sup>46</sup> Robert G. Murdick con John C. Munson, *Op. Cit.*, Pág. 159
- <sup>47</sup> David R. Hampton, *Op. Cit.*, Págs. 754 a 757

---

<sup>48</sup> Guillermo Gómez Ceja, *Planeación y Organización de Empresas*. México, Editorial McGraw Hill, Octava Edición, Págs. 325 a 362, 1994

#### **4. BUFETE EJECUTIVO Y EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.**

El presente capítulo tiene por objeto presentar lo que es Bufete Ejecutivo y Empresarial, qué es lo que hace, quiénes son sus clientes y cómo realiza todas sus funciones. La información que se presenta a continuación fue obtenida en entrevistas realizadas tanto al Director General de la Empresa como a la Gerente General de la misma, quienes además de ocupar estos cargos dentro de la empresa, son sus dueños y fundadores. Aunado a lo anterior, y con el fin de obtener la información que a continuación se presenta, se utilizó la técnica de observación directa.

##### **4.1 ANTECEDENTES**

Bufete Ejecutivo y Empresarial es una empresa dedicada a prestar servicios de investigación de crédito, promoción y cobranza a bancos y comercios que otorguen créditos a través de tarjetas. El inicio del Bufete se remonta a 1985, año en el que se registró un incremento en el otorgamiento de tarjetas de crédito. En dicho año, se conformó una pequeña empresa que funcionaba bajo el esquema de persona física con actividad empresarial, la cual prestaba los servicios de investigación de crédito y cobranza. Sin embargo, con el paso del tiempo fueron incrementándose las necesidades y los requerimientos de los clientes de dicha organización, los cuales le exigieron que se constituyera en una sociedad anónima de capital variable. Fue por esta razón que el 18 de enero de 1989, en la ciudad de México, se constituyó Bufete Ejecutivo y Empresarial S.A. de C.V.

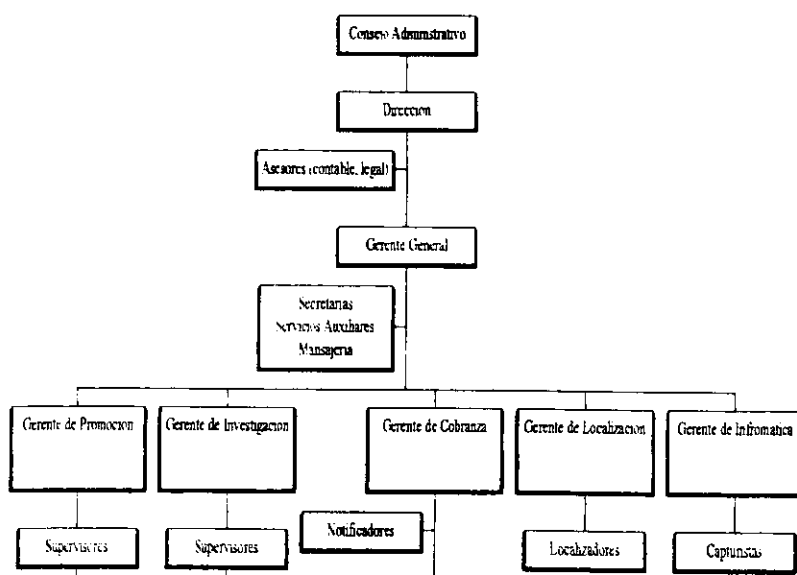
Cabe mencionar que esta empresa inició sus operaciones contando sólo con dos personas y en la actualidad cuenta con cuarenta empleados.

Los servicios que Bufete Ejecutivo y Empresarial ofrece a sus clientes son los siguientes: Promoción de tarjetas, Investigación de crédito, Cobranza pre-jurídica, Notificación domiciliaria y Localización de deudores. Dichos servicios y sus procesos serán descritos en el apartado 4.4 del presente Capítulo.

A lo largo de su existencia, Bufete Ejecutivo y Empresarial ha prestado sus servicios a empresas e instituciones bancarias tan destacadas como: American Express, Banamex, Bancomer, BCH, Comermex, Confia, Diners Club, High Life, JICA (Japan International Commerce Association), Serfin y Suburbia.

## 4.2 ESTRUCTURA

De acuerdo con los dueños y fundadores de Bufete Ejecutivo y Empresarial, la estructura del mismo se encuentra constituida como se muestra en el siguiente organigrama:





Como se puede observar en el organigrama anterior, esta estructura se encuentra organizada por producto y es muy plana. Esto se debe a que dada la naturaleza de los servicios que presta el Bufete, es muy común que cada cliente solicite a éste que presente la información de diferente manera, e incluso que realice todas las operaciones necesarias de tal forma que satisfaga sus muy particulares necesidades, lo cual determina las características mencionadas. Dichas características tienen por objeto lograr que se dé un adecuado y continuo flujo de información, así como lograr que la organización sea lo más flexible posible, para adaptar los procesos estándar establecidos por Bufete Ejecutivo, a las muy particulares necesidades de cada cliente.

A continuación se enumeran y describen cada uno de los puestos que integran a dicha estructura:

**El Consejo de Administración**, es el órgano máximo de la Empresa y se consulta para decisiones trascendentales. Está integrado por un Presidente de Consejo y los Socios activos.

**La Dirección** está encabezada por el Director General, quien se encarga de dirigir todas las acciones de la Empresa, definir tanto la estrategia a seguir, como las políticas generales, buscar nuevos clientes y representar a la organización frente a estos.

**El Grupo de Asesores** está constituido por un conjunto de despachos externos, especialistas en asuntos contables y legales, cuyas funciones son asesorar y auxiliar al Bufete en cualquier asunto legal, así como en la realización y auditoría de la contabilidad y los estados financieros.

**El Gerente General** es el encargado de coordinar los esfuerzos de las gerencias, para asegurarse de que todas cumplan sus objetivos y se logre así el objetivo general de la organización. Así mismo es el encargado de llevar el control de los egresos e ingresos

(tesorería) de la compañía, de supervisar las labores del personal administrativo (Secretarias, personal de Servicios Especiales y Mensajeros) y de lograr que todo funcione adecuadamente en la oficina.

**Las Secretarias** son las encargadas de dar apoyo a todo el personal que así lo requiera, en cuestiones tales como el llenar formatos, concertar citas, efectuar llamadas telefónicas y todo apoyo secretarial que sea necesario.

**Servicios Auxiliares** es el nombre que se utiliza en Bufete Ejecutivo para designar a los empleados que se encargan de dar mantenimiento a las instalaciones.

**Mensajería** es el término con el cual se designa al grupo de empleados cuya responsabilidad principal es realizar la entrega de diversos documentos según sea requerido.

**Las Gerencias**, que pueden variar en número, de acuerdo con la cantidad de Productos que se estén manejando, son las encargadas de hacer que se cumplan las políticas de la Empresa y de definir las estrategias específicas para cada producto. Así mismo, son las responsables del control de calidad del producto que les corresponde.

**Los Supervisores**, son expertos en cada materia, que se encargan de la revisión del trabajo y de la realización de todas las tareas administrativas que se requieran en cada área, como por ejemplo: elaboración y entrega de órdenes de trabajo tanto al personal correspondiente, como a los clientes. En el caso particular de la cobranza, el Gerente del área, asume estas funciones.

**Los Promotores**, son los encargados de llevar a cabo las labores de promoción para las tarjetas de crédito, por medio de la prospección, término con el cual se designa, en esta empresa, a la acción de buscar nuevos prospectos de tarjetahabientes, el convencimiento y la

habilidad para lograr que se concreten las solicitudes de nuevos tarjetahabientes, es decir, que el prospecto reúna los requisitos, proporcione la información necesaria y acceda a firmar la solicitud.

**Los Investigadores de Crédito** se encargan de realizar todas las tareas necesarias para obtener la información que les permita determinar si los datos proporcionados por los tarjetahabientes son verdaderos, completos y lógicos, además de indicar al cliente lo que observaron, permitiendo con ello que éste pueda formular un juicio sobre la solvencia moral y económica de cada investigado, ya sea persona física o moral.

**Los Gestores pre-jurídicos** se encargan de realizar las gestiones de cobranza, con el fin de lograr la liquidación de las cuentas pendientes por parte de los deudores, buscando siempre proteger los intereses del cliente (banco o comercio) y ofrecerle toda la ayuda posible a los deudores, actuando así como mediadores o facilitadores entre ambas partes.

**Los Notificadores** son los encargados de hacer llegar las notificaciones o requisiciones de pago por parte del cliente a los deudores, además de prestar apoyo a los gestores pre-jurídicos para llevar o recoger los documentos que se requieran e incluso realizar la notificación por parte del Bufete.

**Los Localizadores** son los encargados de investigar el paradero de aquellos deudores que el cliente está buscando, es decir, son los encargados de realizar las localizaciones que los clientes encomiendan a Bufete Ejecutivo.

**El Gerente de Informática** es el encargado de dar capacitación y servicio, al personal que integra la plantilla de la empresa, en el desarrollo y mantenimiento de herramientas que les faciliten su tarea diaria. Además es el encargado de supervisar el trabajo realizado por los capturistas y de depurar las bases de datos, realizando los ajustes necesarios a los programas

enviados por los clientes con el objeto de que éstos faciliten la diaria labor del personal de las diferentes áreas

Los **Capturistas** son los responsables de alimentar los sistemas de que dispone el despacho con toda la información proporcionada por los clientes.

### **4.3 FUNCIÓN PRINCIPAL, OBJETIVOS Y POLÍTICAS**

#### **4.3.1 Función Principal**

La función principal de Bufete Ejecutivo y Empresarial S.A. de C.V., según lo indican sus dueños y fundadores, es desarrollar y elaborar todos aquellos productos (servicios), que sirvan como herramienta de apoyo en el otorgamiento de crédito y el cobro de cuentas pendientes, tanto a Instituciones bancarias como a los comercios que otorgan crédito a sus clientes.

#### **4.3.2 Objetivos**

De esta función principal o misión se derivan los siguientes objetivos particulares:

- Promover el ingreso de nuevos tarjetahabientes, para instituciones Bancarias y Comercios que otorgan tarjetas de crédito, optimizando el proceso, para lograr que los prospectos sean lo más viables posible y que de ellos se tenga el menor número de rechazos de solicitudes, además de que de los créditos otorgados haya el menor número posible de tarjetahabientes morosos.
- Proporcionar, a las Instituciones Bancarias y Comercios otorgantes de crédito, mediante la investigación de crédito respectiva, los elementos de juicio necesarios y suficientes para que determinen si se otorga o no un crédito específico a la persona física o moral.

- Ejecutar el proceso de cobranza, para la recuperación del adeudo mediante gestiones pre-jurídicas obteniendo el mayor índice de recuperación posible o el traslado de la cuenta, a instancias de cobranza jurídica, teniendo certeza de que la recuperación es altamente factible.
- Localizar a deudores que no están ubicados respecto a su domicilio particular en el caso de personas físicas o a su domicilio fiscal, en el caso de personas morales, para poder dar curso a las demandas que procedan.
- Aplicar en todos los casos, las normas, políticas y lineamientos que marca cada Institución o Comercio que contrata los servicios del despacho, salvaguardando su imagen y tratando de minimizar la pérdida de tarjetahabientes.
- Estudiar cada caso en particular, buscando las mejores opciones para el deudor y el cliente, haciendo posible la recuperación del adeudo, con el menor conflicto posible.

#### **4.3.3 Políticas**

Las políticas que guían las actividades de dicha empresa son las siguientes:

- En todos los casos, se procede salvaguardando la imagen del cliente (Institución Bancaria o Comercio), buscando el mayor beneficio posible para él y concertando los acuerdos factibles para que conserve al mayor número posible de tarjetahabientes y que quienes tienen deudas, dispongan de las facilidades necesarias y suficientes, dentro de las políticas y lineamientos marcados por los clientes
- Satisfacer las expectativas de su cliente, preservando en todo momento, la ética y el profesionalismo, dando especial atención a los valores del personal de la Empresa, de la sociedad y del entorno de sus actividades, buscando siempre la excelencia por sí misma.
- Los agentes promotores, deben buscar y seleccionar a aquellos prospectos con alto grado de factibilidad de convertirse en muy buenos clientes, en caso de que la Institución o Comercio, les otorgue la tarjeta de crédito, para lograr la satisfacción del cliente y obtener la seguridad de un prestigio de calidad en las solicitudes que entregan.

- Basta que falte el cumplimiento de una de las normas, para que el caso sea regresado al Agente Promotor, con la indicación expresa del diagnóstico obtenido y la notificación de cómo resolver el problema.
- El Investigador de Crédito, debe comportarse como si el mismo fuera a otorgar tal línea de crédito, como si fuera de su patrimonio el dinero que se involucra en la utilización de la tarjeta. Debe considerar que se convierte en los ojos de la Institución o negocio y que es el más directo responsable del buen desempeño del futuro nuevo tarjetahabiente, ya que su informe constituye la base para dictaminar si se otorga o no el crédito.
- El Gestor de cobranza pre-jurídica, debe facilitar en todos los casos, el entendimiento del deudor, respecto de las normas y lineamientos que nuestro cliente le aplica para que resuelva su situación y pueda saldar su deuda en el menor tiempo posible y en las mejores condiciones.
- Notificar al deudor, que los trámites relativos al proceso de cobranza, en esta instancia, son totalmente gratuitos y que tanto la orientación que se le dé, como los planes aplicables a su caso, son estrictamente los que tiene autorizados en el momento, la Institución o Comercio al que pertenece su adeudo.
- Las gestiones de cobranza pre-jurídica, son personalizadas, llevando un registro exacto y veraz del acontecer particular. Se adecua la acción, a cada caso en particular, dentro de las normas y lineamientos vigentes para cada cliente. Se busca minimizar los conflictos logrando convencer al deudor, de la necesidad y conveniencia de enfrentar su problema con objetividad y disposición de pagar, ofreciéndole las ventajas que se tienen en cada tipo de cartera.
- Para poder aplicar las normas y lineamientos de cada Banco y cada Comercio, estos deberán entregarlas con anticipación a la fecha en que pretenden sean puestas en vigor, entregando además y por escrito, la información adicional o la especificación de las particularidades, avalando dicho escrito con la firma del funcionario responsable y representante del cliente ante el despacho.

- La difusión de cambios de políticas de los clientes, se hacen del conocimiento de los deudores susceptibles, a la brevedad posible y en la justa medida, razonando positivamente con los deudores, el por qué de las nuevas reglas y ofreciendo soluciones posibles a puntos de conflicto que se generen al aplicar las nuevas disposiciones.
- Así mismo es política de la empresa el no aceptar pagos en efectivo por parte de los tarjetahabientes, quienes deberán efectuar sus pagos en efectivo directamente en alguna de las sucursales de los bancos en cuestión o de los que les sean indicados, en caso de que la tarjeta pertenezca a algún comercio, o si así lo desean pueden efectuar su pago con cheque en las oficinas del Bufete, el cual será depositado, en la sucursal correspondiente, en un plazo no mayor a las siguientes 24 horas hábiles de haberse recibido.

En lo que se refiere al reclutamiento, selección y contratación del personal, se tienen las siguientes políticas:

- La evaluación inicial la realiza el entrevistador, que comúnmente es el Gerente General, quien evalúa al candidato utilizando como referencia el perfil teórico que corresponde al puesto de que se trata. El candidato que posea las cualidades necesarias, es evaluado por el Gerente del área y una vez que obtiene la aprobación, se pone a consideración de la dirección la solicitud y si se autoriza, se contrata al candidato, para una prueba operativa que tiene una duración máxima de un mes.
- Se efectúa al inicio de este periodo de prueba, la evaluación de conocimientos y aptitudes del candidato y se establece el programa de capacitación operativa que se le aplicará durante el periodo de prueba. Una semana antes de terminar el mes, se hace una evaluación de resultados, tomando en cuenta aptitudes, actitudes, eficiencia, eficacia y disposición hacia el trabajo. El resultado de esta evaluación, lo presenta el Gerente del área, a la Dirección, con las recomendaciones escritas que el caso amerite y con los comentarios verbales que el funcionario juzgue pertinentes, recomendando la acción a tomar.

## **4.4 PROCESOS**

### **4.4.1 Proceso de Promoción para nuevos Tarjetahabientes**

La promoción para nuevos tarjetahabientes consiste en buscar, a través de agentes promotores, a las personas que cubran todos los requisitos necesarios para ser nuevos tarjetahabientes, logrando interesarlos en llenar una solicitud y realizar todos los trámites necesarios para obtener la tarjeta.

Para poder ofrecer este servicio, lo primero que se hace es acordar con los clientes la comisión que será pagada por tarjeta aprobada, sobre la base de la cual se determina, de forma interna, la comisión que se otorgará al promotor, por tipo de tarjeta. Así mismo los clientes deben proporcionar al Bufete el material necesario tanto para conocer el tipo o tipos de tarjetas que se están promoviendo, como para realizar la promoción en sí. Generalmente este material consiste en solicitudes originales para cada tipo de tarjeta, trípticos o folletos y los requisitos que deben cubrir los prospectos para cada tipo de tarjeta.

Una vez que el Bufete ha recibido el material necesario, se capacita a los agentes promotores, dándoles a conocer las características específicas de cada tipo de tarjeta y los requisitos que deberán cubrir los prospectos. Al final de dicha capacitación se aplica un examen para evaluar el conocimiento que cada agente ha adquirido sobre las tarjetas que deberá promocionar. Si el agente promotor obtiene una evaluación satisfactoria, se le dota de solicitudes, del material de apoyo necesario (cartelones, trípticos, etc.) y se le define el área en la que realizará la promoción. En caso de que el agente promotor no obtenga una evaluación satisfactoria, se le proporciona todo el material y la ayuda necesaria para que comprenda perfectamente las características específicas y el proceso de promoción a seguir para cada tipo de tarjeta, y una vez lograda dicha comprensión se sigue el proceso antes descrito.



El proceso de promoción consta de tres fases que son las siguientes: prospección, motivación y cierre de la promoción.

La fase de **Prospección** consiste en realizar visitas a empresas, domicilios particulares y a eventos, donde haya personas de solvencia económica y moral, susceptibles de tener interés en disponer de una tarjeta de crédito de la Institución o Comercio del que se promueve y que cumplan los requisitos básicos para cada tipo de tarjeta, como lo son la edad, el nivel de ingresos y la antigüedad en el empleo.

La fase de **Motivación** consiste en despertar el interés de la persona, exponiéndole breve y claramente, las ventajas que obtendría al disponer del instrumento de crédito que se le está ofreciendo. Se le informa sobre las virtudes del producto y las ventajas que le otorga, destacando las diferencias favorables que presenta respecto a instrumentos semejantes. Se debe informar con lujo de detalle, los compromisos iniciales que el prospecto debe cumplir, como son el nivel de ingresos mínimo mensual, antigüedad en el trabajo y en el domicilio particular, así como estar dentro del rango de edad que se requiere.

En esta etapa, también debe informársele al prospecto, cuáles son los cargos por emisión y anualidad del servicio, ya que estos factores son desmotivantes y cuando se omiten o falsean, generan reclamaciones que pueden derivar hasta en cancelaciones de solicitudes y propaganda negativa para la promoción.

Por último, la fase denominada **Cierre de la Promoción** corresponde al llenado de la solicitud, por parte del prospecto, debiéndole orientar adecuadamente en el correcto registro de sus datos y de la información que solicita quien otorga el crédito.

Una vez concluido el proceso de promoción y obtenida la solicitud requisitada, el agente promotor, debe integrar cada solicitud con los documentos que requiere el cliente (banco o comercio), que en la mayoría de los casos son los siguientes:

1. Identificación oficial, vigente;
2. Comprobante de ingresos de los últimos 3 meses; y
3. Comprobante de domicilio, reciente.

Así mismo debe revisar que la solicitud esté bien requisitada, que la firma coincida con la de la identificación y que el domicilio sea el que aparece en el comprobante respectivo, que el ingreso comprobado sea igual o mayor al requerido y que los documentos que se anexan sean copia fiel de los originales. Una vez verificados todos los datos de las solicitudes y obtenidos los documentos necesarios, el agente promotor debe elaborar una relación de todas las solicitudes y entregarla junto con dichas solicitudes a su supervisor..

Cuando las solicitudes ingresan al Bufete, los supervisores de promoción, deben efectuar la primera revisión, la cual consiste en verificar que dichas solicitudes estén debidamente requisitadas, devolviéndole al promotor, aquellas a las que les haga falta algún dato, para que, acto seguido le entregue tanto una relación actualizada de las solicitudes que deja a revisión, como el contrarecibo que las ampara.

El siguiente paso de este proceso consiste en que el supervisor de promoción, utilizando las normas y criterios establecidos por escrito para cada cliente, realice la revisión de las solicitudes entregadas por los Agentes promotores y llene la cédula de revisión de cada solicitud indicando si es aceptada o si se han encontrado anomalías, en cuyo caso también se indicará, al promotor, la forma idónea de corregir cada anomalía. Posteriormente, el supervisor debe devolver las solicitudes rechazadas, al promotor, indicándole el plazo que tiene para volver a ingresarlas, efectúa el descuento de las solicitudes rechazadas en el contrarecibo, y procede a hacer el pago de aquellas que han sido aprobadas por el Bufete. Así mismo el

supervisor debe elaborar una relación de envío al cliente, en la que se incluyan todas las solicitudes ingresadas a una fecha determinada, la cual deberá entregarse semanalmente a éste, recibiendo a cambio una copia de dicha relación con sello y firma de recibido.

Después de entregar dichas solicitudes al Banco o Comercio, éste las turna al Buró Nacional de Crédito, donde se verifican los antecedentes crediticios de cada solicitante y en caso de tener registrada una experiencia negativa, se rechaza la solicitud. El cliente elabora un listado con las solicitudes aprobadas y devuelve, al despacho, las que hayan sido rechazadas.

Sobre la base de dicho listado, la Gerencia de Promoción factura la comisión respectiva y una vez que ha sido aprobada por el cliente dicha factura, los honorarios son pagados al despacho, ya que en las promociones, los ingresos que percibe el Bufete, provienen del pago que hace el Banco o el Comercio, por cada solicitud aprobada.

Por lo que respecta a las solicitudes que han sido devueltas por el cliente, el supervisor deberá regresarlas a cada agente promotor, para que éste busque la manera de, ya sea corregirlas o conseguir la información que falte. Si esto es posible, la solicitud vuelve a ser sujeto del proceso antes descrito.

#### **4.4.2 Proceso de Investigación de Crédito.**

La investigación de crédito consiste en verificar, mediante entrevistas, visitas, documentos y observaciones directas, el entorno de quien ha solicitado un crédito, (persona física o moral)

El objetivo de dicha investigación radica en determinar la existencia real del investigado así como su solvencia moral y económica.

El procedimiento para brindar este servicio da inicio cuando el cliente (banco o comercio), proporciona al Despacho, la solicitud o contrato de tarjeta de crédito que contiene los datos personales, de empleo, tarjetas que utiliza, cuentas e inversiones bancarias, referencias personales, familiares, datos para solicitar tarjetas adicionales, la firma del solicitante y del obligado solidario, si lo hay, datos personales, del empleo y referencias bancarias del solicitante. Es muy común que dichas solicitudes se encuentren acompañadas de algunos documentos que validen la información en ellas proporcionada.

Una vez que dichas solicitudes llegan al Despacho, el supervisor del área, debe revisar que todos los casos se encuentren registrados en la relación que el cliente debe anexar a cada lote de solicitudes y si ese fuera el caso, deberá llevar a cabo la reclamación o devolución de los casos que no se encuentren tanto físicamente como en la relación.

Posteriormente el supervisor debe obtener una copia de cada solicitud y realizar la zonificación de las mismas, agrupándolas por Delegación y Colonia del domicilio particular en ellas registrado, estructurando así las rutas probables, para lo cual también debe tomar en consideración la disponibilidad y el acceso del transporte público.

Una vez establecidas las posibles rutas, el Supervisor deberá entregar al Investigador de Crédito las solicitudes correspondientes a una o más de las rutas establecidas, para que éste verifique que efectivamente las rutas que le han sido asignadas son factibles para el tiempo de entrega preestablecido. De ser necesario, el Investigador deberá regresar al Supervisor todos aquellos casos (o solicitudes) que no correspondan a las rutas o zonificación asignadas, con la explicación respectiva y la orientación de cómo sería mejor clasificarlos y por qué. Aunado a lo anterior, el Investigador deberá elaborar una relación, por escrito, de los casos que le han sido asignados, anotando en la misma el número de folio, el nombre del tarjetahabiente y las fechas tanto de la recepción del lote como de entrega del mismo.

Hecho lo anterior, el Investigador deberá realizar la verificación de los datos registrados en la solicitud. Mediante dicha verificación de datos, debe establecerse si la persona investigada, existe, es quien dice ser, vive donde indica, trabaja en la empresa, organización o actividad que anotó, que gana lo que dice ganar y que su nivel de vida, su vivienda y el trabajo que desempeña, así como la Empresa en que labora, son congruentes con el ingreso que declara. Lo que se debe verificar de cada solicitud es:

1. **Datos personales:** Nombre, (apellido paterno, materno y nombre o nombres), fecha de nacimiento, registro federal de contribuyentes, estado civil, sexo, nacionalidad, domicilio (Calle y número, colonia, código postal, municipio o delegación y estado), tipo de vivienda, años de residencia, teléfono particular (fijo, con lada), personas que dependen económicamente del solicitante y estudios;
2. **Datos de su empleo:** Profesión u oficio, empresa, sector, años de antigüedad, área o departamento, tipo de empleo, domicilio (Calle y número, colonia, código postal, Municipio o Delegación), teléfono (con lada y extensión si la hay), ingresos mensuales (fijos y otros) y fuente de otros ingresos;
3. **Tarjetas de crédito que utiliza:** Banco o comercio y número de tarjeta;
4. **Cuentas bancarias y otras:** Tipo de cuenta, (cheques, inversión), número de cuenta, sucursal e institución;
5. **Referencias personales:** Nombre completo, domicilio y teléfono (con lada);
6. **Referencias familiares:** Nombre completo, parentesco y teléfono (con lada);
7. **Tarjeta adicional:** Nombre (apellido paterno, materno y nombre o nombres), sexo, fecha de nacimiento y parentesco;
8. **Firma:** Firma del solicitante;
9. **Datos del obligado solidario:** Nombre (apellido paterno, materno y nombre o nombres), fecha de nacimiento, nacionalidad, domicilio (Calle y número, colonia, código postal, municipio o delegación y estado), teléfono particular, (fijo, con lada), empresa, años de antigüedad, teléfono (con lada y extensión si la hay), ingresos mensuales (fijos y otros), registro federal de contribuyentes, referencias bancarias

(banco o casa de bolsa, número de sucursal, número de cuenta, tipo de cuenta y si posee una tarjeta de crédito, el número de la misma) y firma del obligado solidario.

Se verifican todos los teléfonos de la solicitud. Se visitan el domicilio particular y del empleo del solicitante, efectuando entrevistas a informantes calificados (mayores de 18 años, en pleno uso de sus facultades mentales).

En el domicilio particular se verifica un comprobante original de domicilio, (recibo de teléfono, luz, agua, predial, estados de cuenta). El documento debe ser reciente, cuando más, de tres meses a la fecha.

En el empleo se entrevista a un directivo de la empresa, al contador, al jefe de personal, de relaciones industriales o a su jefe inmediato, no es valido entrevistar a personal del mismo nivel del investigado o a secretarias, salvo excepciones como cuando el investigado trabaja por su cuenta o es el dueño de la Empresa. Se solicita revisar las constancias de ingresos del investigado, cuando menos del último mes, identificando junto con el entrevistado, las claves del comprobante de ingresos, que correspondan a ingresos fijos mensuales.

Se verifican los datos del obligado solidario, por vía telefónica, tanto en el domicilio como en el empleo.

En todos los casos de entrevistas, debe obtenerse el nombre completo del entrevistado o informante y la relación que tiene con el investigado y en el empleo. también debe especificarse el cargo que ostenta el informante, dentro de la Empresa.

En cualquiera de las visitas, debe confirmarse, contra un documento confiable, la identidad y la firma del investigado.

El investigador elabora por escrito, a máquina, el informe respectivo, ratificando o rectificando todos y cada uno de los datos de la solicitud, adicionando sus comentarios y juicio respecto al investigado. Así mismo debe anotar el estado de la vivienda, del entorno, del interior, si tiene acceso, y lo mismo del empleo.

El informe de cada investigación, es revisado por un supervisor, quien verifica los datos obtenidos y su congruencia, validando la información cruzada, como por ejemplo, el RFC contra la fecha de nacimiento y la edad del investigado, código postal contra domicilio y nombre de la Empresa contra su giro.

Dicha revisión deberá hacerse en presencia del Investigador de Crédito para que en caso de existir inconsistencias en el informe, se aclaren en el momento, si esto es posible o se devuelva la investigación, para que se corrija la deficiencia, siendo necesario que en ocasiones, el supervisor que audita el trabajo del investigador, vuelva a visitar los domicilios. Este paso también se sigue en caso de que el informe no cumpla con los requisitos del cliente (banco o comercio), o bien, que los datos en él registrados no cuenten con un sustento adecuado.

Una vez aclaradas todas las inconsistencias, tanto el investigador, como el supervisor, deben firmar dicho informe a través del cual se proporcionan al cliente (banco o comercio), todos los datos que se obtuvieron en las visitas, las entrevistas y la observación personal del investigador, lo cual tiene por objeto que el cliente pueda hacer juicios ciertos y sobre la base de ellos, otorgar o negar el crédito respectivo.

Posteriormente, y con el fin de asegurar la calidad de la información presentada, el supervisor, de acuerdo a su criterio, deberá seleccionar las investigaciones que deberán ser rectificadas vía telefónica o mediante la intervención de otro investigador, quien deberá volver a efectuar dichas investigaciones. Así mismo, el supervisor deberá seleccionar, mediante números al azar, una muestra del 10% de los casos realizados por cada investigador los cuales

deberán ser verificados nuevamente. Si el supervisor, de acuerdo con su criterio, determina que un lote determinado contiene demasiados defectos, este lote deberá ser devuelto al investigador para que verifique la información proporcionada. Si esta situación se repite más de dos veces, dicho investigador será destituido de su cargo.

Cuando los lotes logran pasar las pruebas de calidad, el gerente del área deberá hacer la relación de todos los casos terminados, la cual será entregada al cliente junto con cada lote de investigaciones.

Como se puede observar en los párrafos anteriores, las investigaciones se manejan por lote y se regresan al cliente en la misma forma, acompañando cada solicitud de tarjeta, con su respectivo informe de investigación. Si alguno de estos casos es rechazado por el cliente, por causas imputables al Investigador de Crédito, el caso se le turna al responsable y se contabiliza como calificación negativa para su desempeño.

El despacho obtiene sus ingresos al cobrar la factura de todos los casos investigados de cada lote.

El investigador, por su parte, obtiene sus ingresos cuando las investigaciones que realizó han sido aceptadas como adecuadas y los honorarios del despacho han sido cubiertos por el cliente. Para efectuar el cobro de sus honorarios, el investigador debe presentar su recibo oficial, el cual deberá cumplir con todos los requisitos fiscales vigentes.

Cada investigación debe resolverse en un tiempo promedio de cinco días hábiles, con excepción de las urgentes las cuales deberán ser resueltas en cuarenta y ocho horas.



#### **4.4.3 Proceso de Cobranza Pre-Jurídica.**

La cobranza pre-jurídica consiste en la recuperación de adeudos vencidos, mediante la persuasión e insistencia para evitar a los deudores, enfrentarse a procesos judiciales, es decir, constituye una instancia previa a la demanda, que utiliza el convencimiento y la conciliación, para que se llegue a recuperar el adeudo.

A lo largo de los últimos cinco años, el manejo que se le da a esta cobranza ha evolucionado, en el sentido de que ahora la posición de los acreedores (bancos o comercios), se ha flexibilizado respecto a: el monto de la deuda, el plazo que conceden para pagar y los descuentos que proporcionan cuando se liquida en una sola exhibición o a corto plazo.

Cuando un cliente turna cartera para cobranza pre-jurídica, éste determina el tipo de cartera que se entrega al despacho y el tiempo que deberán estar estos expedientes en dicha instancia. Así mismo, el cliente indica cuáles son las posibilidades para realizar convenio y bajo qué bases se pueden documentar los diferentes acuerdos con los deudores, además de informar si hay condiciones preferenciales para algunos convenios, como por ejemplo descuento de intereses, bonificaciones especiales, plazos con tasa cero o si se permite que terceras personas se hagan cargo del pago de adeudos.

Aunado a lo anterior, el cliente debe informar al despacho, bajo qué bases puede llevarse a cabo una redocumentación a largo plazo y cuáles son las limitantes en tiempo, monto del adeudo y pagos iniciales, así como la documentación adicional que debe respaldar la reestructura del adeudo.

Con respecto a la cobranza pre-jurídica, es política de Bufete Ejecutivo el no aceptar pagos en las oficinas del mismo, a menos que de no hacerlo, el gestor considere que es muy factible perder el pago, en cuyo caso sólo el Gerente de Cobranza está autorizado a efectuar el

cobro, siempre y cuando dicha operación se lleve a cabo en las oficinas del Bufete, entregando al deudor un recibo impreso, foliado, con firma original y con sello original de la empresa.

El procedimiento que se sigue para brindar el servicio de cobranza es el siguiente:

El primer paso del procedimiento consiste en que el Gerente del Área, recibe del Cliente, la cartera por lote o remesa, teniendo generalmente la información en papel o disquete. Verifica que la remesa esté completa y si no es así, formula la aclaración correspondiente, por escrito, al cliente (banco o comercio).

Una vez hecho esto, debe ordenar que se incluya la nueva remesa en la base de datos del sistema electrónico de Información de Cobranza. Si la remesa fue recibida en disquete, se procede a imprimir un tarjetón por cada cuenta y se obtiene una copia (auxiliar) del tarjetón de cada cuenta, que es el documento que se le entrega al Gestor, conservando los originales en un expediente protegido. Dicho tarjetón contiene los datos principales de cada deudor, esto es: nombre del cliente, dirección, número de cuenta, teléfono particular, teléfono del empleo, fecha de corte, la sucursal a la que pertenece su cuenta, desde cuando es usuario, su límite de crédito, el sobregiro si lo hubiera, el número de mensualidades vencidas, la fecha del último abono, el importe del pago mínimo que se le requiere, el saldo vencido, y el monto que se debe por concepto de capital, gastos de cobranza, comisiones e intereses.

Posteriormente el Gerente, asigna cartera a cada Gestor de Pre-jurídico, el cual tiene que relacionar sus cuentas para que la asignación sea oficial. Además de lo anterior, el Gerente debe instruir a los Gestores, sobre las características de la cartera, el tiempo de que disponen para el cobro, las políticas y lineamientos que el cliente infunde a la remesa respectiva y lo que se espera del Gestor, en cuanto a actitud con el deudor, índices de recuperación e informes de gestiones.

El Gestor debe revisar su cartera y determinar si está completa, si toda es del ámbito geográfico que maneja y si tiene la información necesaria y suficiente del deudor, para localizarlo y ejercer su gestoría de cobranza. En caso de tener cuentas foráneas o que carezcan de nombre, dirección completa, saldo o número de cuenta, las regresa a su Gerente, debidamente relacionadas por tipo de problema, para que este a su vez lo notifique al cliente (banco o comercio).

El Gestor debe orientar sus acciones, primero para lograr comunicación directa con el titular de la cuenta (el deudor) y segundo, para que el costo de las acciones que emprenda, sea el menor, obteniendo así la optimización de los recursos de la Empresa e incrementando el margen de ganancia ya que el despacho corre con todos los gastos del proceso de cobranza y solamente recibe remuneración proporcional al monto de lo recuperado, esquema que se aplica también a los gestores, quienes sólo cobran una proporción de lo que se recupera de su cartera.

Aunado a lo anterior, el Gestor debe revisar el lote de cuentas que se le turnan, identificando, en 15 días, cuáles de los deudores son ilocalizables, cuáles tienen algún tipo de inconformidad de saldo o están en proceso de reclamación o aclaración con el banco, cuáles deudores son insolventes y por qué, cuáles son solventes económicamente, pero insolventes moralmente y cuáles tienen posibilidades de pagar, aunque tengan que sacrificar bienes o patrimonios. Lo anterior se logra haciendo contacto inicial por teléfono, después con visitas al domicilio particular y al empleo, envío de notificaciones, cartas e invitaciones para que el deudor se ponga en contacto con su gestor y llegue a algún acuerdo tendiente a la liquidación del adeudo.

Como siguiente paso en el proceso, el Gestor debe hacer cuando menos tres gestiones de cada cuenta, por mes, estando obligado a capturar sus acciones en el sistema de información de cobranza, cuando más con un día hábil de diferencia. Debe registrar, en el momento, cada gestión, por escrito, en el auxiliar que maneja, mismo que sirve de respaldo impreso, para el

sistema de información. Cuando se efectúa una visita, debe llenarse un informe escrito, indicando quién atendió, cuál fue su actitud, el resultado de la gestión y los datos del inmueble visitado, así como los compromisos que quedaron establecidos para fechas futuras.

El Gestor debe hacer el seguimiento de la cuenta, mediante saldos determinar si hubo algún pago y solicitara al deudor, copia de su recibo de pago, por fax, ya que él es el responsable, por cada cuenta que se le turne, desde el momento en que recibe la cuenta, hasta que ésta es liquidada o devuelta al banco, anotando en este caso el motivo de la devolución el cual puede ser: que el deudor es ilocalizable, ha fallecido, es insolvente pero susceptible de embargo, es insolvente y no cuenta con bienes, vive en el extranjero o fuera de los límites de acción del despacho, ya liquidó su adeudo o ya redocumentó.

Así mismo el Gestor debe informar por escrito, todos y cada uno de los pagos que identifique, debiendo estar alerta para saber si los listados de honorarios del Cliente, consignan la totalidad de pagos realizados por los deudores.

A lo largo del proceso de cobranza, el Gestor debe reunir elementos suficientes y necesarios, para dictaminar la cuenta y así, poder argumentar verazmente, las causas de devolución. Al mes de gestión, debe devolver todas las cuentas cuyos titulares son ilocalizables o ya han fallecido, así como devolver a la brevedad posible, las cuentas incobrables porque el titular no reconoce su adeudo, porque es insolvente moral o porque se niega a reconocer el adeudo y desea ser demandado.

Además de las cuentas antes mencionadas, el Gestor debe devolver a la Gerencia, las cuentas que hayan sido liquidadas, para que ésta conserve dichos casos hasta que el cliente liquide las comisiones respectivas y se puedan devolver los expedientes.

El Gestor debe ordenar la visita de aquellos casos donde se requiera establecer solvencia, ya sea para turnarlos a la instancia siguiente o para propuesta de castigo.

Posteriormente, el Gerente y su grupo de apoyo, dictaminan los casos difíciles, sobre la base de la tabla vigente de causas de devolución de cada cliente y a la interpretación de la bitácora de gestiones.

El Gestor debe llevar su propio registro de pagos efectuados por los deudores y de pagos cubiertos por el Banco o el Comercio, teniendo obligación de informar por escrito, a su Gerente, sobre los casos que no salieron en la relación respectiva de honorarios.

El Gerente, dará el visto bueno al pago de honorarios de cada Gestor, una vez que el cliente haya cubierto la factura respectiva. Así mismo, deberá supervisar el desarrollo de la cobranza, cuidando los puntos de control de cada cliente y salvaguardando la integridad del despacho y de los deudores, para quienes los tramites en esta instancia son totalmente gratuitos.

#### **4.4.4 Proceso de Notificación Domiciliaria.**

La Notificación Domiciliaria consiste en entregar cartas de cobranza, dirigidas por los clientes a los deudores, en donde se les indican las condiciones de su adeudo, las alternativas que tiene para solventar su compromiso, además de las referencias a las que pueden comunicarse y dónde deben acudir para pagar o efectuar convenios o reestructurar su adeudo. El proceso que se sigue en este servicio es el siguiente:

Primeramente, las cartas son ensobretadas por personal del despacho y zonificadas primero por delegación o municipio y después por colonia, estructurando las rutas de entrega, junto con los notificadores, para que se consideren las vías de comunicación o acceso real. Dichas rutas deben planearse como aquí se plantea, ya que una ruta construida sobre el papel,

en el escritorio, difícilmente considerará las dificultades reales. Un factor muy importante, que influye decisivamente en el diseño de dicha zonificación son los recorridos de los transportes tanto urbanos como suburbanos, los cuales permiten determinar las rutas más viables.

Si la ruta ha sido bien determinada, el notificador podrá resolver de cinco a diez casos por día, entendiéndose como un caso, la entrega de una notificación.

Por lo que respecta al despacho, el resultado que los notificadores obtienen en el proceso de notificación, puede ser:

1. **Notificación entregada:** Es el caso ideal, que se presenta cuando en la primera visita, el notificador verifica que el deudor (destinatario) sí vive o trabaja en el domicilio de referencia y que hay una persona en ese lugar, que se hace responsable para entregarle el documento. También es el caso en que se encuentra al deudor y se le entrega la notificación en propia mano.
2. **Notificación que no se puede entregar:** Es aquella en la que se verifica que el deudor no vive o trabaja en el domicilio de referencia y que además, no hay quien sepa dónde localizarlo.
3. **Notificación para entregar en otra visita:** Cuando en la primera visita no se encontró persona alguna, vecino, familiar o amigo que se responsabilice de entregar al destinatario, la notificación. También cuando en la primera visita, se determinó que el deudor ya no se localiza en el domicilio de referencia, pero donde se obtuvo la nueva dirección de la persona buscada.

Por lo que respecta al cliente (banco o comercio), los resultados posibles de esta actividad, son positivo o negativo:

1. **Positivo:** Cuando se ha podido entregar la notificación, al interesado o a persona alguna que se la entregará.

2. **Negativa:** Cuando se han agotado las posibilidades y no se ha encontrado al destinatario ni a persona alguna que se hiciera responsable de entregarle el documento y cuando no vive o trabaja en el domicilio consignado y no se ha podido averiguar su dirección actual.

En todos los casos, el notificador debe obtener el número de teléfono que hay en esa dirección, o el de algún familiar o amigo del destinatario. En caso de que se logre obtener algún teléfono, el notificador debe verificarlo, constatando que efectivamente ahí conocen al destinatario, ya que de no obtenerse y verificarse algún teléfono, la notificación no se contabiliza para el pago de honorarios, pues el cliente la considera como negativa.

En el caso de que no se haya podido entregar la notificación, esta se declina por ser negativa, anotando en el informe respectivo, las razones y los esfuerzos que se realizaron para localizar al deudor. Estos casos, son considerados por el cliente como negativos y por lo tanto el despacho no tiene derecho al pago de honorarios.

Cuando un caso amerita más de una visita y al final se logra entregar la notificación, se puede solicitar el pago de los honorarios, calificando el resultado como positivo.

El informe que rinde el notificador, para cada caso, debe contener la siguiente información:

1. **Registro:** El cual incluye el folio, número de cuenta, resultado (positivo o negativo) y el nombre completo del destinatario;
2. **Datos del domicilio:** En los que se encuentran el teléfono particular (que es indispensable y debe ser verificado), el domicilio (calle, número exterior y número interior), código postal, delegación, descripción de la fachada (p.e. color y materiales de fachada y herrería), las calles entre las que se localiza el domicilio, el

nombre de la persona a la que se le entregó la notificación y su parentesco con el titular y el nivel socioeconómico que se pudo apreciar: y por último,

3. **Datos del Empleo:** Entre los que están la razón social, teléfono, domicilio, código postal, delegación, sello de la empresa (que es indispensable), observaciones (lo que se haya visto y sea de interés conocer), fecha de visita, zona y el nombre y firma del notificador.

Se manejan lotes, los cuales cuentan con un tiempo de resolución de tan sólo cinco días. Una vez terminado el lote, se relacionan los casos por orden ascendente del número de cuenta y se adicionan a la relación los informes respectivos, entregando esta documentación junto con la factura correspondiente al cliente.

El cliente verifica los datos críticos y califica en forma inapelable cada caso, emitiendo una relación de los que considera como negativos, procediendo a efectuar el descuento en la factura siguiente u ordenando que se visiten nuevamente. En este último caso, los gastos de dicha visita corren por cuenta del despacho.

El notificador está sujeto al mismo procedimiento, cobrando lo que le corresponde de cada factura y sujetándose a los descuentos o, en su caso, a visitar nuevamente los domicilios de los casos problemáticos.

#### **4.4.5 Proceso de Localización de Deudores.**

La localización de deudores, como su nombre lo indica, consiste en localizar a las personas que le deben al cliente (banco o comercio), y que por alguna razón no pueden ser localizados a través de los datos registrados en la solicitud de tarjeta.

El resultado de las localizaciones sólo puede ser de dos formas como se muestra a continuación:



1. **Localización Positiva:** Este resultado se da cuando el localizador logra encontrar al deudor en el domicilio particular o fiscal reportado en su solicitud, o bien, en algún domicilio particular o fiscal que se haya encontrado a lo largo del proceso de localización; y
2. **Localización Negativa:** Este resultado se obtiene cuando no ha sido posible localizar al deudor, aún después de haber agotado todas las líneas de investigación que se presentaron durante el proceso. Este resultado también es atribuido a todas aquellas localizaciones en las que habiéndose localizado al deudor en su trabajo, no se ha logrado obtener el domicilio particular, excepto aquellos casos en los que se pueda comprobar que el deudor vive y trabaja en el mismo lugar.

La localización, sigue el mismo procedimiento que la Investigación de Crédito, sólo que la estrategia es más sutil, ya que el objetivo es tratar de obtener, de buena fuente, el domicilio particular de la persona física o el domicilio fiscal de la persona moral. Debido a esto, la investigación que se debe realizar, al momento de hacer una localización, debe ser muy cuidadosa, ya que es muy frecuente que tanto los familiares y amigos, como los mismos investigados o deudores, mientan y nieguen información que permita identificar el domicilio real y actual del deudor o investigado.

Una vez concluido el proceso de localización, el localizador debe llenar un informe escrito, de cada caso, el cual contiene los siguientes puntos:

1. **Datos Generales:** Estos datos incluyen la fecha de turnado o fecha en la que el cliente turnó el caso al despacho, fecha de resultado o fecha en la que se ha completado la investigación, número de cuenta, nombre completo del deudor y nombre del cliente;
2. **Datos del Domicilio:** Que son: dirección particular, teléfono, calles entre las que se ubica el domicilio, color de la fachada, tipo de vivienda (casa sola, departamento o vecindad) y cualquier información adicional al respecto que sea valiosa para el caso;

3. **Datos del Empleo:** Los cuales deben incluir: la razón social, el teléfono y la dirección de donde labore el deudor; y
4. **Datos de calificación:** Los cuales se integran por la mención del resultado obtenido, ya sea positivo o negativo, las observaciones del localizador (que incluyen cualquier información que no se encuentre contemplada en los puntos anteriores, pero que sea de utilidad para el caso), un croquis en el que se indica el nombre de la calle en la que reside el deudor o investigado, y las calles entre las cuales se ubica. Finalmente debe incluirse en esta parte del informe, el nombre y firma del localizador responsable).

Las localizaciones también se manejan por lotes y los clientes otorgan un promedio de treinta días calendario, para la resolución de cada una de ellas. Una vez concluido un lote, se deben hacer dos tipos de relación de los mismos: en la primera se deben incluir sólo aquellas localizaciones cuyo resultado se considere positivo y en la otra sólo aquellas localizaciones cuyo resultado sea negativo. A estas relaciones se les deben agregar los informes de cada caso y una vez hecho esto, se deben enviar todos estos documentos al cliente.

Cabe destacar que en esta línea de negocio se han registrado pérdidas constantes, ya que el cliente, para el cual se presta este servicio, sigue una práctica contraria al mercado, ya que no otorga ningún honorario por aquellas localizaciones cuyo resultado sea negativo, siendo que éstas, en su mayoría son las que requieren de más recursos y esfuerzos. Aunado a lo anterior, las pérdidas se ven incrementadas debido a que, por lo general, el despacho efectúa el pago de honorarios al localizador, con base en los honorarios cubiertos por el cliente, mismos que tiempo después éste obliga a devolver por considerar algunos casos más como negativos.

#### 4.5 SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL

El trabajo que sale y entra a Bufete Ejecutivo es controlado por medio de relaciones de recepción y entrega, constando que dicho trabajo se encuentre revisado y sellado por el supervisor correspondiente, tanto a su entrada como a su salida.

Una vez que el trabajo que sale del despacho ha sido revisado, se procede a elaborar la factura correspondiente, siguiendo las políticas marcada por cada cliente (banco o comercio). Generalmente tanto las entregas, como las facturas se hacen semanal o quincenalmente, con excepción de cobranza, para la cual se reciben listados de pago mensuales, con base en los cuales se debe llevar a cabo la facturación.

Con el fin de llevar el control de las facturas que ya han sido pagadas y de las que están por cobrar, la Gerente General lleva un registro denominado "Consecutivo de facturas", el cual debe ser conciliado con los estados de cuenta bancarios. Lo anterior se debe a que cuando un cliente efectúa el pago de una factura, lo hace a través de un depósito bancario.

Una vez efectuado el pago de las facturas, se procede a cubrir los honorarios de investigadores, localizadores y notificadores, por casos resuelto, honorarios que se pagan al presentar el contrarecibo que les haya sido dado por su supervisor al momento de entregar su trabajo terminado. Dicho pago de honorarios tiene lugar cada ocho días.

Los promotores reciben un manejo diferente, ya que a estos se les paga por solicitud entregada y completá, con la salvedad de que se les descontarán las que por algún motivo rechace el cliente (banco o comercio), las cuales le serán devueltas para su corrección o bien, para ser regresadas al solicitante.

En el caso de los gestores de cobranza, el pago de sus honorarios es efectuado de acuerdo a los listados de pago que mensualmente emite el cliente, aunque cabe mencionar que dicho listado debe ser cuidadosamente examinado, ya que generalmente no contempla todos los pagos que han efectuado los deudores, por lo que resulta necesario llevar un estricto control de los comprobantes de pago y los reportes telefónicos, sobre la base de los cuales se lleva a cabo la reclamación de honorarios, a través de una relación que debe ser elaborada, siguiendo las políticas dictadas por el cliente.

La nómina, por su parte, es calculada por el asesor contable, quien pasa esta información a la Gerente General, la cual se encarga de efectuar el pago de la misma a través de cheques personalizados, de la o las cuentas en las que se tengan los fondos necesarios, de acuerdo con lo que los clientes van depositando. Así mismo todos los documentos o notas comprobatorias, derivados de los pagos efectuados por el despacho, son registrados en una relación, por la Gerente General, y posteriormente entregados al asesor contable.

Por otra parte, dicho asesor entrega a la Gerente General, los formatos, ya requisitados para el pago de impuestos.

Así mismo, una vez realizados todos los pagos antes mencionados, se revisa el almacén de consumibles y se realiza la compra de aquellos que hagan falta.

La mayoría de las facturas, que deben ser pagadas por el despacho, son cubiertas a los ocho días, otras son cubiertas al momento de recibir la mercancía y las menos de ellas, en un plazo mayor, de acuerdo con la política que se aplica a cada proveedor.

En ocasiones, y debido a que los clientes por diversas razones no cumplen con la fecha de pago, la empresa se ve obligada a pedir préstamos, a sus propios dueños, para poder cubrir los gastos.

Si después de hacer todos los pagos necesarios y haber cubierto todos los gastos de operación queda algún remanente en las cuentas, este remanente se retira y se reparte entre los dueños de la empresa y, ocasionalmente, se compran dólares.

#### 4.6 PROBLEMÁTICA ACTUAL

A continuación se enumeran algunos de los problemas a los que se enfrenta hoy en día Bufete Ejecutivo y Empresarial, los cuales fueron detectados a través de la observación directa y de las entrevistas efectuadas el Director General y al Gerente General, y que pueden clasificarse en las siguientes tres categorías: problemas de estructura, de proceso y de información.

1. **Problemas de Estructura:** En la sección 4.2 del presente capítulo se encuentra un organigrama que esquematiza la situación actual de la estructura del Bufete. Derivados de dicha estructura, se han encontrado los siguientes problemas:
  - El Gerente General es el encargado de coordinar las labores del pool secretarial y del personal de mensajería y servicios auxiliares, actividad que distrae al Gerente General de sus principales funciones.
  - En el área de Cobranza Pre-Jurídica, se forman equipos dedicados especialmente a atender a cada uno de los clientes de esta línea de negocios sin embargo, existe un cuello de botella en el proceso, debido a que sólo existe un Gerente, quien es el encargado de llevar a cabo la coordinación y revisión del trabajo de cada equipo además de coordinar el trabajo de los notificadores.

- La Notificación Domiciliaria no sólo es un producto que ofrece Bufete Ejecutivo, sino que constituye una poderosa herramienta para obtener un mejor y más rápido resultado en la Gerencia de Cobranza Pre-Jurídica. El problema que se presenta con dicha herramienta, consiste en que el área de Notificación está ubicada dentro de la Gerencia de Cobranza Pre-Jurídica, como se muestra en el apartado 4.2 del presente capítulo y debido a esto, dicha Gerencia da prioridad a sus casos descuidando el servicio de Notificación Domiciliaria en sí.
- Se ha notado que por lo general, las Localizaciones carecen del nivel de calidad con el que Bufete Ejecutivo y Empresarial realiza su trabajo, lo cual se debe a que el único encargado de llevar a cabo la revisión del trabajo de los Localizadores es el Gerente de Localización quien además debe realizar todas las actividades inherentes a su puesto.

**2. Problemas de Proceso:** Dentro de esta categoría se pueden citar los siguientes problemas:

- En el apartado 4.3.3, titulado políticas, se hace referencia a las políticas que rigen los procesos de selección y reclutamiento. Dentro de estas políticas se hace mención de que el entrevistador inicial es comúnmente el Gerente General, quien realiza el primer filtro de candidatos, basándose en el perfil teórico para el puesto vacante y posteriormente, el candidato seleccionado es entrevistado por el Gerente de Área, quien realiza la última selección y posteriormente se solicita la aprobación del Director. Como se puede observar, este proceso requiere de una amplia inversión de tiempo por parte del Director y del Gerente General, lo cual le impide realizar algunas tareas trascendentales para la organización, como lo son el aseguramiento de la calidad o la atención a clientes;
- Los clientes de Bufete Ejecutivo y Empresarial, y en especial los Bancos, realizan cambios constantemente tanto en las políticas, como en los procedimientos que le solicitan siga. Este hecho provoca que constantemente los procesos internos tengan que estarse adaptando y que se genere, también constantemente, una pérdida de recursos, sobre todo de tiempo;
- En el apartado 4.4.1, titulado “Proceso de Promoción para Nuevos Tarjetahabientes” se describe el proceso que se debe seguir para brindar este servicio. Dentro de dicho proceso

se detalla que uno de los pasos consiste en efectuar el pago de los honorarios a los promotores con base en las promociones que han sido aceptadas por el Supervisor de Promoción y no así por las que han sido realmente aceptadas por el cliente, lo cual implica una pérdida para el despacho, ocasionada por las devoluciones del cliente.

- Debido al poco tiempo del que se dispone para entregar las Investigaciones de Crédito, que en promedio es de cinco días para las investigaciones normales y de cuarenta y ocho horas para las urgentes, el Despacho ha enfrentado severos problemas con los clientes, por el retraso en las fechas de entrega.
- Debido al cambio en las políticas del cliente principal para la Cobranza Pre-Jurídica, los Gestores de Cobranza se encuentran más ocupados realizando todas las tareas administrativas en vez de estar realizando sus gestiones.
- Dentro del proceso de Cobranza Pre-Jurídica, existe un paso denominado “dictaminación”, el cual consiste en alimentar el sistema proporcionado por el cliente, la razón por la cual se devuelve cada una de las cuentas. Dicha tarea, en este proceso se supone que debe ser hecha por el Gestor de Cobranza, pero en la realidad y debido al exceso de carga administrativa transferida por el cliente, quien realiza dicha actividad, como apoyo a esta área es el Gerente General, el cual debe invertir gran parte de su tiempo en la realización de esta tarea, lo cual le impide llevar a cabo sus principales funciones.
- A lo largo del tiempo que el Bufete lleva prestando los servicios de Notificación Domiciliaria (aproximadamente siete años), se ha podido observar que la mayoría de éstas no llegan a buen término, situación que está generando pérdidas a la empresa, ya que los clientes sólo cubren los honorarios de aquellas que sean consideradas como positivas, sin considerar que las negativas generan aún más gastos que las positivas.
- Por lo que respecta a las Localizaciones, se ha notado, a través del proceso de control de calidad que se lleva en esa línea de negocio, que existen muchos casos en los que los Localizadores falsean el resultado de las mismas, colocándolas como positivas, lo cual no sólo causa pérdidas monetarias a la empresa, sino que le puede costar su prestigio.

- Regresando al tema de Cobranza Pre-Jurídica, el pago de honorarios, por parte del cliente generalmente se retrasa debido a diferentes razones inherentes al proceso interno del mismo cliente, lo cual genera problemas de flujo de efectivo para Bufete Ejecutivo y Empresarial.
3. **Problemas de Información:** Dentro de esta última categoría se encuentran los siguientes problemas:
- Algunos de los clientes de Bufete, y en especial los Bancos, no comunican sus cambios de políticas a tiempo, y cuando lo hacen, no lo hacen por escrito, lo cual provoca que se pierda tiempo y dinero, repitiendo lo que ya se había hecho.
  - Por lo que respecta a la Cobranza Pre-Jurídica, existe una grave falta de información del cliente de este servicio hacia Bufete Ejecutivo y Empresarial, ya que el primero genera listados de pago que no contienen la información completa, y dado que el despacho tiene que basarse en este tipo de información para poder reclamar los honorarios que le corresponden, es necesario invertir tiempo y recursos en hacer manualmente el seguimiento de la historia de pagos de cada deudor de la cartera, recabando copias de los pagos que ha realizado el deudor, para respaldar la reclamación de honorarios no acreditados por errores u omisiones en los listados del cliente.
  - En la misma línea de negocio a la que se hace referencia en el párrafo anterior, y con objeto de eficientar el proceso de información cliente-despacho, hace tres años se solicitó a los despachos externos que adquirieran cierto equipo computacional, con el objeto de transferir vía electrónica la información referente a las carteras y saldos, sin embargo este programa no ha sido implementado por los clientes y dicha compra sólo ha representado un gasto muy fuerte para el despacho.



## **5. PROPUESTA DE SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA BUFETE EJECUTIVO Y EMPRESARIAL**

El presente capítulo tiene por objeto presentar una propuesta de sistema administrativo para Bufete Ejecutivo y Empresarial, el cual se describe y detalla a continuación.

### **5.1 DESCRIPCIÓN GENERAL Y OBJETIVOS DEL MODELO PROPUESTO**

#### **5.1.1 Descripción General**

El modelo propuesto en el presente capítulo consta de tres partes. La primera hace referencia a la estructura de Bufete Ejecutivo y Empresarial, describiéndola primero en el ámbito gráfico por medio de un organigrama y después en el ámbito verbal, por medio de un manual de descripciones de los puestos que conforman dicho organigrama.

A lo largo de la segunda parte del modelo, se detallarán los procesos propuestos para cada una de las líneas de negocio de la empresa, desarrollando un manual de procesos, en el cual se incluyan las soluciones propuestas a la problemática planteada en el capítulo anterior, además de algunas sugerencias o mejoras a dichos procesos.

La tercera y última parte del modelo presenta un sistema de información propuesto para la empresa en cuestión.

### **5.1.2 Objetivos del Modelo Propuesto**

El modelo que se detalla en este capítulo, tiene por objeto presentar una propuesta de solución para la problemática descrita en el último apartado del capítulo anterior, a través de un modelo de estructura, con el cual se pretende dar una propuesta de solución a los problemas derivados de este tema y que permita a la empresa incrementar sus niveles de eficiencia y calidad, así como de adaptabilidad a los requerimientos del cliente.

Aunado a lo anterior, los modelos de procesos, propuestos en este capítulo, tienen por objeto constituirse en una propuesta de solución para la problemática expuesta en el capítulo anterior, con la cual se logre que la operación de la empresa se lleve a cabo con mayor facilidad y permita, a la misma, dar cumplimiento a sus fechas de entrega y mantener o, en su caso, incrementar los niveles de calidad con los cuales presta sus servicios.

Por otra parte, el modelo de sistema de información, tiene por objeto presentar una propuesta de solución para los problemas derivados de la falta de información por parte de los clientes, la cual le permita a Bufete Ejecutivo y Empresarial, S.A. de C.V., tanto establecer una mejor comunicación con sus clientes, como minimizar las pérdidas ocasionadas por el retrabajo.

## **5.2 ESTRUCTURA PROPUESTA**

A continuación se muestra el modelo de estructura propuesta, en dos niveles de detalle:

- El primero es en el ámbito gráfico, por medio de un organigrama el cual permite apreciar las diferentes áreas con las que cuenta Bufete Ejecutivo.
- El segundo nivel, es verbal pues se detalla, de esta manera, cada uno de los puestos que integran a dicho organigrama.

Dicho modelo ha sido diseñado con base en lo siguiente:

- La estructura original, obtenida en las entrevistas con el Director y el Gerente General de la empresa, y que se encuentra plasmada en el apartado 4.2 del capítulo anterior.
- La problemática planteada en el punto 1, del apartado 4.6 del capítulo anterior, el cual se titula “Problemas de Estructura”.

Así mismo, este modelo de estructura contiene las siguientes sugerencias:

1. Tener a un asistente de la Gerencia General, con el fin de que éste se encargue de la administración y coordinación del personal que conforma el área de servicios generales, como lo son las secretarías, los notificadores, los mensajeros, etc., permitiendo así que el Gerente General invierta más tiempo en sus funciones principales.
2. Se propone así mismo, integrar a la estructura Subgerentes de Cobranza Pre-Jurídica por cliente, con el fin de que no se tenga un cuello de botella en el proceso y distribuir mejor el trabajo, permitiendo el ahorro de tiempo, la mejor respuesta al cliente y la liberación de tiempo por parte del Gerente del área, para la realización de tareas con mayor complejidad.
3. Transferir el área de notificación, de la Gerencia de Cobranza Pre-Jurídica, a formar parte del área de servicios generales que depende de la Gerencia General, con el fin de lograr que todas las notificaciones reciban la misma atención y la línea de negocio como tal (Notificaciones), no se vea afectada.
4. Integrar a dos supervisores de Localización, para que efectúen la revisión de las localizaciones.

Además se sugiere que este modelo de estructura sea recopilado en un documento, al cual se le puede denominar “Manual de Descripciones de Puesto”. Este documento permitirá que todos los directivos de la empresa tengan una idea clara de las actividades que realiza cada uno de los puestos que conforman la organización, con lo cual se harán más fáciles algunas de

las actividades realizadas por los mismos, tales como la planeación, la selección de personal, etc.

En las siguientes páginas se muestra un modelo de "Manual de Descripciones de Puestos", en el cual se puede observar primeramente la estructura de la empresa, a través de un organigrama que incluye todos los cambios arriba propuestos. En la segunda parte de dicho manual, se incluyen las descripciones detalladas de cada uno de los puestos que integran a dicha estructura.

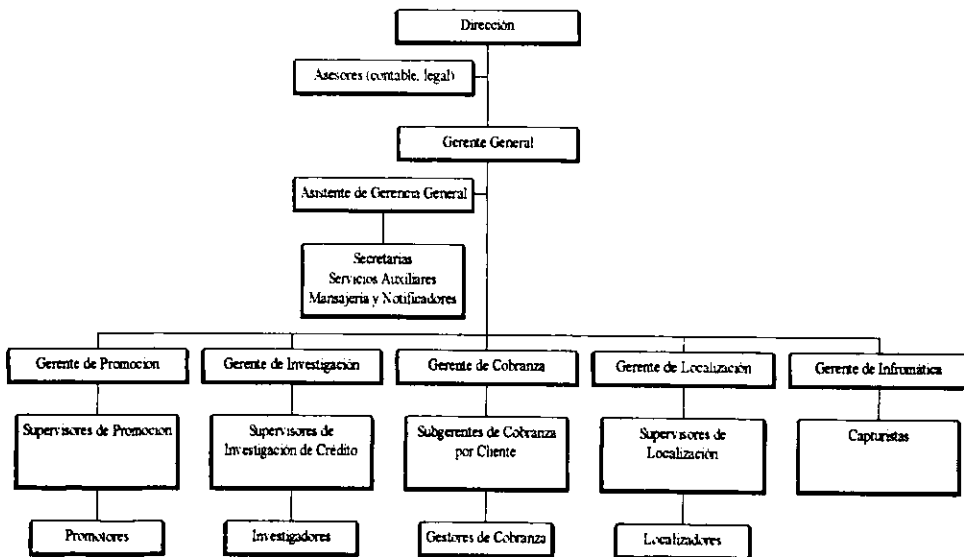
## MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS

### I.- Introducción:

Bufete Ejecutivo y Empresarial es una empresa que inició sus operaciones en 1985 y está dedicada a prestar servicios de investigación de crédito, promoción y cobranza a bancos y comercios que otorguen créditos a través de tarjetas.

### II.- Estructura:

Dicha estructura se encuentra organizada por producto y se muestra a continuación:



### **III.- Descripciones:**

A continuación se muestran las descripciones de los diferentes puestos que conforman la estructura expuesta líneas arriba. Dichas descripciones, contienen el título del puesto, la posición inmediata superior e inferior, la función principal del puesto y sus responsabilidades específicas.

---

**PUESTO:                    CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**  
 (Debe estar integrado por el Presidente del Consejo y los Socios activos)

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:**                    Ninguno

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:**                    Director General

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Revisar y aprobar tanto la misión, como la estrategia general de la empresa, propuestas por el Director General, además de ser el órgano máximo de la empresa en la toma de las decisiones trascendentales, para la misma.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Revisar y aprobar la misión, estrategia y plan de acción general para la empresa.
- Revisar periódicamente el estado financiero de la empresa y determinar las acciones a seguir.
- Brindar asesoría y orientación al Director General, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Dirección General.
-

---

**PUESTO: DIRECTOR GENERAL**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:** Consejo Administrativo

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:** Gerente General

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Definir tanto la estrategia a seguir, como las políticas generales. Buscar nuevos clientes y representar a la organización frente a estos. Planear, dirigir y controlar las actividades generales de la empresa.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Definir y establecer la misión, estrategia y plan de acción general para la empresa, presentándolo ante el Consejo Administrativo, con base en un análisis sobre el mercado y las capacidades organizacionales.
- Detectar nuevas fuentes de negocio a través de la localización y seguimiento de nuevos clientes y la creación o el fortalecimiento de las relaciones con ellos.
- Revisar y aprobar las estrategias, objetivos, planes de acción y presupuestos presentados por las diferentes áreas, a través del Gerente General.
- Revisar y analizar constantemente el estado financiero, operativo y administrativo de la empresa, detectando e implementando soluciones efectivas a los problemas que se presenten.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades contables financieras, fiscales y legales de la empresa, con base en la información proporcionada por los Asesores Legales y Contables.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Gerencia General
  - Gerencias de Área (Promoción, Investigación, Cobranza, Localización e Informática)
-

---

**PUESTO:                    ASESOR CONTABLE**  
**(Despacho Externo)**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:**                    Director General

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:**                    Ninguno

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Brindar asesoría, orientación y apoyo, a Bufete Ejecutivo y Empresarial, teniendo como contacto principal al Director General, en todos los asuntos relacionados con actividades contables.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Señalar, solicitar y recabar de Bufete Ejecutivo y Empresarial, la información necesaria para elaborar los Estados Financieros.
- Elaborar y entregar a la Dirección General, los estados financieros y la información contable adicional que requiera.
- Realizar todos los trámites derivados de la actividad contable de la organización, tales como las declaraciones de impuestos, en coordinación con los asesores legales.
- Estar constantemente actualizado sobre las modificaciones a las leyes y reglamentos que afecten a las actividades bajo su control, previniendo a la Dirección General sobre las mismas y proponiendo las acciones preventivas necesarias para evitar o minimizar su efecto en la organización.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Dirección General
  - Asesores Legales
-



---

**PUESTO:                    ASESOR LEGAL**  
**(Despacho Externo)**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:**                    Director General

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:**                    Ninguno

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Actuar como consejero jurídico de la Dirección General, en todas las actividades realizadas por la empresa. Verificar que las obligaciones legales de la compañía sean cumplidas en forma adecuada en todo momento, y de que estén debidamente protegidos sus derechos jurídicos y los intereses de sus accionistas, así como representar a la empresa ante los diversos organismos públicos y privados. Atender los citatorios, litigios y trámites necesarios ante las diversas autoridades.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Permanecer constantemente actualizado sobre leyes, políticas y reglamentos que puedan afectar a la empresa. Informar en forma oportuna y sistemáticas sobre las modificaciones que se presentan a la Dirección General y a los departamentos involucrados.
- Asesorar a la Dirección General en la prevención de problemas o en la solución de situaciones jurídicas que puedan influir sobre sus resultados o dificulten el logro de los objetivos establecidos.
- Representar a la empresa ante las diferentes autoridades en litigios en que participe, asesorando a sus directores o personal administrativo. Proporcionar consejo legal y opiniones sobre controversias que puedan llegar a convertirse en juicios potenciales.
- Dirigir la preparación, redacción y presentación de todo documento de la compañía que pueda tener implicaciones legales, aprobar y registrar contratos, asesorar en la adquisición o venta de activos desde el punto de vista legal, otorgar poderes notariales y efectuar actividades afines ante las autoridades respectivas.

- Asesorar a la Dirección General en lo que se refiere a asuntos legales, presentando los escritos necesarios ante las autoridades correspondientes y representando a la empresa en juicios individuales en materia laboral. Informar sobre políticas relativas a aspectos legales de asuntos operativos para guía y control de los ejecutivos involucrados.
- Recomendar la contratación, coordinar y mantener estrecho contacto con los asesores externos de la compañía, cooperando con ellos en todos los asuntos que le sean encomendados.

DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:

- Dirección General
  - Asesores Externos (Contables)
-

---

**PUESTO:                    GERENTE GENERAL**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:**                    Director General

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:**                    Gerentes de: Promoción, Investigación,  
Cobranza, Localización, Informática,  
Asistente de la Gerencia General y Personal  
de Servicios Generales

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Planear, dirigir y controlar las actividades administrativas de la empresa y establecer los objetivos para cada área conjuntamente con los responsables de cada sección. Implementar y mantener actualizadas las políticas, sistemas y procedimientos de administración. Llevar el control de los egresos e ingresos de la compañía. Autorizar y vigilar que se adquieran los suministros necesarios. Es el encargado de supervisar las actividades del Asistente de la Gerencia General.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Colaborar con los Gerentes de las diferentes áreas en la elaboración de sus presupuestos, objetivos, estrategias y planes de acción, así como presentarlos a la Dirección General para su aprobación y monitorear el cumplimiento de los mismos.
- Dirigir las actividades del Asistente de la Gerencia, proporcionándole la asesoría y orientación necesaria para el óptimo cumplimiento de sus funciones.
- Desarrollar políticas y procedimientos administrativos acordes a las necesidades de la empresa, revisarlos y evaluarlos periódicamente, realizando las modificaciones a los mismos, cuando las circunstancias así lo requieran.
- Proporcionar a la Dirección General las herramientas necesarias para la toma de decisiones, a través de la información financiera y administrativa oportuna y confiable, originada en la organización.

- Llevar el control y realizar los arqueos de la caja chicha, así como llevar el control de los ingresos y egresos de la empresa, así como realizar la cobranza o pago de las cuentas de la organización, que así lo requieran.
- Vigilar y supervisar que las instalaciones y servicios generales de la oficina se encuentren en condiciones óptimas y funcionando correctamente.
- Llevar el control del almacén y asegurarse de que se adquieran los suministros necesarios para la adecuada operación de la oficina.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Todos
-

---

**PUESTO: ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:** Gerente General

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:** Secretarias, Personal de Servicios Auxiliares, Mensajeros y Notificadores

**FUNCIÓN PRINCIPAL.**

Apoyar tanto al Director General, como al Gerente General, en las tareas administrativas y en la coordinación de las Secretarias, Personal de Servicios Auxiliares, Mensajeros y Notificadores.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Dar prioridad, coordinar y supervisar las labores realizadas por las Secretarias, el Personal de Servicios Auxiliares y los Mensajeros.
- Dar apoyo secretarial tanto al Director General, como al Gerente General.
- Mantener actualizado tanto el archivo del personal, como el directorio del mismo. Al igual que los archivos y directorios, tanto de clientes, como de proveedores.
- Llevar el control e inventario de los almacenes tanto de papelería, como de consumibles que sean necesarios en la operación diaria. Así mismo es el responsable de realizar, previa autorización del Gerente General, la adquisición de aquellos artículos de papelería o consumibles que sean necesarios.
- Llevar a cabo el inventario del mobiliario y equipo de oficina, así como detectar y reportar las fallas o la necesidad del cambio de los mismos. También es el responsable de ordenar que se dé mantenimiento o se hagan las reparaciones necesarias, previa autorización del jefe directo.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Todos
-

---

**PUESTO: SECRETARIA**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:** Asistente de Gerencia General

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:** Ninguno

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Brindar apoyo, al personal que así lo requiera, en actividades tanto administrativas, como secretariales, asignando prioridades a las actividades que le sean asignadas.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Contestar las llamadas y canalizarlas a la persona adecuada o en su caso, atender dichas llamadas.
- Colaborar en la atención a deudores y visitas que acudan a las oficinas de Bufete.
- Concertar las citas y efectuar las llamadas telefónicas que sean necesarias.
- Redactar, transcribir y/o enviar escritos o documentos, así como realizar el llenado de formatos.
- Colaborar en la coordinación y supervisión de las labores del personal de servicios auxiliares y de mensajería, en caso de que no se encuentre el Asistente de Gerencia General.
- Realizar la zonificación de las notificaciones.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Todos
-

---

**PUESTO: PERSONAL DE SERVICIOS AUXILIARES**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:** Asistente de Gerencia General

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:** Ninguno

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Realizar las labores de mantenimiento y limpieza que requieran las oficinas del Despacho.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Llevar a cabo la limpieza de las oficinas.
- Detectar y llevar a cabo las reparaciones menores que se requieran.
- Detectar y reportar, al Asistente de la Gerencia General, las reparaciones mayores, así como vigilar que estas se llevan a cabo.
- Solicitar, al Asistente de la Gerencia General, la compra de los artículos necesarios para llevar a cabo la limpieza y de todos aquellos consumibles utilizados en el mantenimiento de las oficinas.
- Colaborar con el personal del Despacho para sacar copias, llevar a engargolar documentos o hacer compras urgentes de consumibles o papelería.
- Colaborar con el personal de mensajería, cuando así se requiera, recogiendo o entregando documentos, con carácter de urgente.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Todos
-

---

**PUESTO:                    MENSAJERO**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:**                    Asistente de Gerencia General

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:**                    Ninguno

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Llevar a cabo el intercambio de documentos entre Bufete Ejecutivo y Empresarial, y los clientes, proveedores o cualquier otra entidad externa.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Llevar a cabo la entrega de los documentos emitidos por el Bufete.
- Recoger todos aquellos documentos que sean necesarios.
- Colaborar con las Secretarias en la preparación de los documentos a enviar, así como en sacar fotocopias.
- Apoyar en la repartición de notificaciones.
- Llevar a cabo movimientos bancarios de baja complejidad.
- Efectuar pagos de servicios tales como luz, teléfonos y agua.
- Colaborar en las labores de mantenimiento cuando sea necesario.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Ninguno
-



---

**PUESTO:**                    **NOTIFICADOR**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:**                    Asistente de Gerencia General

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:**                    Ninguno

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Hacer llegar las notificaciones o requisiciones de pago, por parte del cliente o de Bufete, a los deudores.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Entregar las notificaciones emitidas por el cliente a los deudores.
- Apoyar a los gestores pre-jurídicos, para llevar o recoger los documentos que se requieran e incluso realizar la notificación por parte de Bufete Ejecutivo.
- Colaborar con las secretarías en la preparación y zonificación de las notificaciones.
- Indagar el número telefónico del domicilio, o de algún familiar o amigo del deudor.
- Llevar a cabo el reporte de notificación.
- Llevar el control del resultado obtenido en cada caso asignado.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Gerencia de Cobranza Pre-Jurídica
-

---

**PUESTO: GERENTE DE PROMOCIÓN**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:** Gerente General

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:** Supervisor de Promoción

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de su gerencia, así como vigilar que en la misma se cumplan tanto las políticas como las estrategias de la empresa. Así mismo, es el encargado de definir las estrategias a seguir para la promoción de tarjetas.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Responsabilizarse por la operación y resultados de esta línea de negocio.
- Mantener buenas relaciones con los clientes ya existentes y buscar nuevos.
- Formular, en coordinación con el Gerente General, los objetivos, presupuestos y planes, a corto y largo plazo, para dicha línea de negocio.
- Desarrollar y mantener, previa autorización del jefe inmediato, una estructura organizacional adecuada, para que la línea de negocios pueda cumplir con sus objetivos y reaccionar rápidamente ante los problemas y oportunidades del mercado.
- Coordinar y revisar el trabajo de los supervisores.
- Revisar, junto con los supervisores, el desempeño de los promotores.
- Llevar a cabo el control de la calidad de la promoción.
- Estar informado sobre los cambios y tendencias en el mercado de la promoción.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Gerencia General.
-

---

**PUESTO: SUPERVISOR DE PROMOCIÓN**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:** Gerente de Promoción

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:** Promotores

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Asegurarse de que el trabajo realizado en su área sea de calidad, así como monitorear y supervisar el desempeño de los Promotores. También es el encargado de llevar a cabo todas las tareas administrativas que se requieran en su área.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Conocer a fondo todas las tarjetas que se promocionan, así como el material necesario para realizar dicha promoción.
- Capacitar a los Promotores en el conocimiento de las tarjetas a promocionar.
- Supervisar y evaluar tanto el conocimiento que tengan sobre las tarjetas a promocionar, como el desempeño que tengan los Promotores.
- Diseñar, en coordinación con el Gerente de Promoción, planes de acción para mejorar el desempeño de los Promotores.
- Verificar que las solicitudes que se envían al cliente, cubran todos los requerimientos.
- Dar seguimiento al cobro de las facturas, cotejando que los honorarios autorizados sean los correctos.
- Efectuar el pago de honorarios a los Promotores.
- Seleccionar y asignar a los promotores, previa autorización del Gerente de Promoción, las áreas en las que deberá de llevarse a cabo la promoción.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Gerencia General.
-

---

**PUESTO:**                    **PROMOTOR**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:**                    Supervisor de Promoción

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:**                    Ninguno

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Llevar a cabo las labores de promoción para las tarjetas de crédito.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Buscar nuevos prospectos de tarjetahabientes, lo cual se denomina como "prospección".
- Lograr que los prospectos llenen las solicitudes y estén dispuestos a cumplir todos los requisitos para obtener las tarjetas.
- Reunir todos los documentos de los prospectos que sean necesarios para obtener la tarjeta.
- Asegurarse de que los prospectos conozcan tanto la variedad de tarjetas que se promocionan, como las ventajas y las obligaciones que impliquen la tarjeta o tarjetas que les interesen.
- Integrar las solicitudes con sus respectivos documentos, ingresándolas a Bufete Ejecutivo.
- Vigilar que tanto la solicitud, como los documentos cumplan con los requisitos para obtener la tarjeta de que se trate.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Ninguno.
-

---

**PUESTO: GERENTE DE INVESTIGACIÓN DE CRÉDITO**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:** Gerente General

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:** Supervisor de Investigación de Crédito

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de su gerencia, así como vigilar que en la misma se cumplan tanto las políticas como las estrategias de la empresa. Así mismo, es el encargado de definir las estrategias a seguir para la Investigación de Crédito.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Responsabilizarse por la operación y resultados de esta línea de negocio.
- Mantener buenas relaciones con los clientes ya existentes y buscar nuevos.
- Formular, en coordinación con el Gerente General, los objetivos, presupuestos y planes, a corto y largo plazo, para dicha línea de negocio.
- Desarrollar y mantener, previa autorización del jefe inmediato, una estructura organizacional adecuada, para que la línea de negocios pueda cumplir con sus objetivos y reaccionar rápidamente ante los problemas y oportunidades del mercado.
- Coordinar y revisar el trabajo de los Supervisores.
- Revisar, junto con los Supervisores, el desempeño de los Investigadores.
- Llevar a cabo el control de la calidad de la Investigación de Crédito.
- Estar informado sobre los cambios y tendencias en el mercado de la Investigación de Crédito.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Gerencia General.
-

---

**PUESTO: SUPERVISOR DE INVESTIGACIÓN DE CRÉDITO**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:** Gerente de Investigación de Crédito

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:** Investigadores de Crédito

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Asegurarse de que el trabajo realizado en su área sea de calidad, así como monitorear y supervisar el desempeño de los Investigadores. También es él encargado de llevar a cabo todas las tareas administrativas que se requieran en su área.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Verificar que los lotes de Investigación turnados al Despacho concuerden con la relación que los acompaña.
- Diseñar las rutas en las cuales se llevará a cabo la Investigación de Crédito, tomando en cuenta la disponibilidad de transporte público para cada una, así como asignar dichas rutas a su equipo de Investigadores.
- Supervisar el desempeño que tengan los Investigadores.
- Diseñar, en coordinación con el Gerente de Investigación de Crédito, planes de acción para mejorar el desempeño de los Investigadores.
- Verificar que las Investigaciones que se envían al cliente, cubran todos los requerimientos.
- Dar seguimiento al cobro de las facturas, cotejando que los honorarios autorizados sean los correctos.
- Efectuar el pago de honorarios a los Investigadores.
- Seleccionar y asignar a los Investigadores, previa autorización del Gerente de Investigación de Crédito, las rutas en las que deberá de llevarse a cabo la Investigación de Crédito.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Gerencia General.
-

---

**PUESTO:                    INVESTIGADOR**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:**                    Supervisor de Investigación de Crédito

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:**                    Ninguno

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Llevar a cabo todas las tareas necesarias para obtener la información que les permita determinar si los datos proporcionados por los tarjetahabientes son verdaderos, completos y lógicos, además de indicar al cliente lo que observaron, permitiendo con ello que éste pueda formular un juicio sobre la solvencia moral y económica de cada investigado, ya sea persona física o moral.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Verificar que las rutas asignadas sean viables y en caso de no serlo dar sugerencias a los Supervisores en la construcción de las mismas.
- Visitar ya sea el domicilio o el empleo del solicitante, para verificar que los datos de la solicitud sean ciertos.
- Elaborar los informes de investigación, además de emitir comentarios y su juicio, sobre el Investigado, con base en lo observado durante las visitas y entrevistas realizadas.
- Realizar todas las correcciones que sean requeridas por los Supervisores.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Ninguno.
-

---

**PUESTO: GERENTE DE COBRANZA**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:** Gerente General

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:** Subgerentes de Cobranza por Cliente

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de su gerencia, así como vigilar que en la misma se cumplan tanto las políticas como las estrategias de la empresa. Así mismo, es el encargado de definir las estrategias a seguir para la Cobranza.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Responsabilizarse por la operación y resultados de esta línea de negocio (Cobranza).
- Mantener buenas relaciones con los clientes ya existentes y buscar nuevos.
- Formular, en coordinación con el Gerente General, los objetivos, presupuestos y planes, a corto y largo plazo, para dicha línea de negocio.
- Desarrollar y mantener, previa autorización del jefe inmediato, una estructura organizacional adecuada, para que la línea de negocios pueda cumplir con sus objetivos y reaccionar rápidamente ante los problemas y oportunidades del mercado.
- Coordinar y revisar el trabajo de los Subgerentes de Cobranza.
- Revisar, junto con los Subgerentes, el desempeño de los Gestores.
- Llevar a cabo el control de la calidad de la Cobranza.
- Estar informado sobre los cambios y tendencias en el mercado de la Cobranza.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Gerencia General.
-



---

**PUESTO: SUBGERENTE DE COBRANZA POR CLIENTE**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:** Gerente de Cobranza

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:** Gestores de Cobranza

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Asegurarse de que el trabajo realizado en su area sea de calidad, así como monitorear y supervisar el desempeño de los Gestores de Cobranza. También es el encargado de conservar y mejorar la relación con el Cliente que le haya sido asignado, así como de vigilar que el nivel de recuperación de las cuentas asignadas sea el adecuado

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Establecer una relación con el Cliente, de tal forma que le permita conocer y entender a la perfección el tipo de tarjetas que están siendo cobradas, así como las opciones o planes de pago que se pueden ofrecer a los Deudores.
- Lograr que los Gestores de Cobranza conozcan a fondo el tipo de tarjetas que están siendo cobradas, así como las opciones de pago que el Cliente ofrece a los Deudores.
- Supervisar el desempeño de los Gestores.
- Diseñar, en coordinación con el Gerente de Cobranza, planes de acción para mejorar el desempeño de los Gestores de Cobranza.
- Verificar que los informes de Cobranza cubran todos los requerimientos solicitados por el Cliente.
- Dar seguimiento al cobro de las facturas, cotejando que los honorarios autorizados sean los correctos.
- Efectuar el pago de honorarios a los Gestores de Cobranza.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Gerencia General.
-

---

**PUESTO:                   GESTOR DE COBRANZA**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:**                   Subgerente de Cobranza por Cliente

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:**                   Ninguno

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Realizar todas las tareas necesarias para lograr que el Deudor liquide la totalidad de su adeudo con el Cliente, además de proporcionar al Cliente el resumen de lo encontrado durante el proceso de cobranza para que este pueda determinar la acción a seguir con aquellas cuentas que no pudieron ser cobradas. Así mismo, el Gestor de Cobranza es el encargado de orientar a los Deudores, proporcionándoles la información emitida por el Cliente, para que encuentren la mejor opción o plan para poder liquidar sus adeudos. También son los encargados de llevar el control de los pagos efectuados por los Deudores así como de los honorarios pagados por el Cliente.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Verificar que la cartera asignada este completa y pertenezca a la zona geográfica asignada.
- Contactar a los Titulares de las Cuentas o Deudores y convencerlos de efectuar pagos o bien liquidar su adeudo con el Cliente, a través de la realización de acciones tales como llamadas telefónicas, visitas a las direcciones citadas en la solicitud, etc.
- Llevar un registro detallado de las acciones efectuadas, del resultado de las mismas y de los pagos efectuados por el Deudor.
- Solicitar a los Notificadores que realicen una notificación, cuando así lo crean necesario.
- Realizar todas las correcciones que sean requeridas por los Subgerentes de Cobranza.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Servicios Auxiliares.
-

---

**PUESTO: GERENTE DE LOCALIZACIÓN**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:** Gerente General

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:** Supervisores de Localización

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de su gerencia, así como vigilar que en la misma se cumplan tanto las políticas como las estrategias de la empresa. Así mismo, es el encargado de definir las estrategias a seguir para la Localización de Deudores.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Responsabilizarse por la operación y resultados de esta línea de negocio (Localización de Deudores).
- Mantener buenas relaciones con los clientes ya existentes y buscar nuevos.
- Formular, en coordinación con el Gerente General, los objetivos, presupuestos y planes, a corto y largo plazo, para dicha línea de negocio.
- Desarrollar y mantener, previa autorización del jefe inmediato, una estructura organizacional adecuada, para que la línea de negocios pueda cumplir con sus objetivos y reaccionar rápidamente ante los problemas y oportunidades del mercado.
- Coordinar y revisar el trabajo de los Supervisores.
- Revisar, junto con los Supervisores, el desempeño de los Localizadores.
- Llevar a cabo el control de la calidad de la Localización de Deudores.
- Estar informado sobre los cambios y tendencias en el mercado de la Localización.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Gerencia General.
-

---

**PUESTO: SUPERVISOR DE LOCALIZACIÓN**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:** Gerente de Localización

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:** Localizadores

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Asegurarse de que el trabajo realizado en su área sea de calidad, así como monitorear y supervisar el desempeño de los Localizadores. También es el encargado de llevar a cabo todas las tareas administrativas que se requieran en su área.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Verificar que los lotes de Localización turnados al Despacho concuerden con la relación que los acompaña.
- Diseñar las rutas en las cuales se llevará a cabo las Localizaciones, tomando en cuenta la disponibilidad de transporte público para cada una, así como asignar dichas rutas a su equipo de Localizadores.
- Supervisar el desempeño que tengan los Localizadores.
- Diseñar, en coordinación con el Gerente de Localización, planes de acción para mejorar el desempeño de los Localizadores.
- Verificar que las Localizaciones que se envían al cliente, cubran todos los requerimientos.
- Dar seguimiento al cobro de las facturas, cotejando que los honorarios autorizados sean los correctos.
- Efectuar el pago de honorarios a los Localizadores.
- Seleccionar y asignar a los Localizadores, previa autorización del Gerente de Localización, las rutas en las que deberá de llevarse a cabo la Localización.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Gerencia General.
-

---

**PUESTO: LOCALIZADOR**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:** Supervisor de Localización

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:** Ninguno

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Llevar a cabo todas las tareas necesarias para obtener la información que les permita determinar el paradero del deudor, ya sea persona física o moral, así como obtener algún dato del lugar o teléfono en el que se le puede localizar en ocasiones posteriores. Aunado a lo anterior, lo Localizadores deberán proporcionar al Cliente todas las observaciones que hayan logrado realizar, para que éste a su vez pueda formular un juicio sobre la solvencia del deudor y las causas por las cuales permanecía ilocalizable.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Verificar que las rutas asignadas sean viables y en caso de no serlo dar sugerencias a los Supervisores en la construcción de las mismas.
- Realizar todas las acciones que sean necesarias para localizar al deudor o solicitante, además de los datos necesarios para volver a hacer contacto con el mismo.
- Elaborar los informes de localización, además de emitir comentarios y su juicio, sobre el Localizado, con base en lo observado durante las visitas y entrevistas realizadas.
- Realizar todas las correcciones que sean requeridas por los Supervisores.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Ninguno.
-

---

**PUESTO: GERENTE DE INFORMÁTICA**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:** Gerente General

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:** Capturistas

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de proceso y transmisión de datos de la empresa; instalar, dar mantenimiento y efectuar las mejoras que se consideren necesarias, a los sistemas proporcionados por los Clientes, así como efectuar la programación de los sistemas que se consideren necesarios, para facilitar las funciones de todo el personal que conforma la empresa. Dar capacitación y apoyo a los usuarios en el manejo de los diferentes programas y aplicaciones que sean utilizados en el Despacho.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Proponer, a la Dirección General, los objetivos y presupuestos de su departamento y recomendar las estrategias y planes de acción necesarios para cumplirlos.
- Plantear y desarrollar las mejoras que se consideren necesarias a los programas proporcionados por los Clientes, así como el desarrollo de los sistemas que se consideren necesarios para facilitar el desempeño de las funciones del personal del Despacho.
- Llevar a cabo la instalación de los diferentes programas proporcionados por los Clientes, así como brindar a los usuarios la capacitación necesaria para hacer uso de los mismos y el apoyo que requieran al respecto.
- Recomendar las políticas y procedimientos que deberán aplicarse tanto en el procesamiento de datos, como en la programación. Establecer normas para la optimización de las funciones de análisis y diseño de sistemas, programación, operación y control de entradas y salidas de información, sugiriendo las modificaciones, cuando éstas se requieran.
- Desarrollar e implementar las políticas de adquisición y asignación tanto del equipo de cómputo como de los consumibles, así como realizar la compra y supervisar el mantenimiento del mismo.

- Desarrollar y mantener, previa autorización del jefe inmediato, una estructura organizacional adecuada, para que el departamento pueda brindar el soporte adecuado a las líneas de negocio.
- Coordinar y revisar el trabajo de los Capturistas.
- Permanecer actualizado sobre las innovaciones tanto de hardware, como de software que surjan.
- Mantener una estrecha comunicación con las líneas de negocio, para localizar sus necesidades de información y las oportunidades de automatizar sus funciones, con el fin de agilizarlas y facilitarlas.
- Mantener una estrecha comunicación con la Dirección General, para satisfacer sus necesidades de información y control, para a la vez, facilitar la toma de decisiones.

DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:

- Todos.
-

---

**PUESTO:                    CAPTURISTA**

---

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:**                   Gerente de Informática

**PUESTO INMEDIATO INFERIOR:**                   Ninguno

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Llevar a cabo la captura de la información que envíe el Cliente y que no se encuentre en medios electrónicos, así como colaborar con los empleados de las diferentes líneas de negocios en la captura de la información que sea requerida. Notificar al Gerente de Informática sobre las fallas detectadas en los sistemas proporcionados por los Clientes, así como sugerir las diversas mejoras que puedan efectuarse en ellos, o bien la elaboración de los sistemas que consideren necesarios.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Llevar a cabo la captura de la información que así lo requiera.
- Notificar al Gerente de Informática sobre las dificultades o defectos encontrados en los sistemas proporcionados por los Clientes, así como proponer las mejoras a realizar para resolver dicho defecto.
- Proponer, al Gerente de Informática, mejoras, adiciones o nuevos sistemas que se pueden llevar a cabo, para facilitar las funciones de las líneas de negocio.
- Llevar a cabo las políticas y procedimientos, establecidos por el Gerente de Informática, para la entrada y salida de información.
- Realizar todas las correcciones que sean requeridas por el Gerente de Informática.

**DEPARTAMENTOS DE CONTACTO:**

- Todos.
-



### 5.3 PROCESOS PROPUESTOS

Los modelos de procesos expuestos en este capítulo pretenden ser una propuesta de solución a la problemática planteada en el capítulo anterior, además de ayudar a la empresa a efficientar su operación.

Por esta razón los modelos, que a continuación se presentan, se encuentran basados en las siguientes sugerencias:

1. Con respecto a la problemática relacionada al proceso de selección, mencionada en el capítulo anterior, se sugiere que quien lleve a cabo la entrevista inicial y se encargue de determinar si el perfil del candidato se ajusta a las necesidades del área, sea el Gerente del Área correspondiente, y que posteriormente, ya sea el Gerente General o el Director General, lleven a cabo una entrevista de reconocimiento que sirva como base de aprobación para el candidato que haya seleccionado el Gerente del Área.
2. Con respecto a los cambios en los procesos, que son solicitados por los clientes, se sugiere que los procesos base de Bufete, sean revisados constantemente y modificados para que cada vez se parezcan más a todos los que son requeridos por los clientes, y por lo tanto, se encuentren más apegados a la tendencia del mercado y actualizados, además de evitar que los cambios que requieran los clientes impliquen un cambio radical al proceso base y el tiempo que se requiera para llevar a cabo dichos cambios sea el menor posible.
3. Por lo que respecta a la problemática presentada en el capítulo anterior, referente al Proceso de Promoción para Nuevos Tarjetahabientes, se sugiere que el pago a los promotores se realice con base en las promociones aceptadas por el cliente y no con base en las aceptadas por el Supervisor.
4. La sugerencia que se hace para el punto en el que se plantea la problemática del proceso de Investigación de Crédito, es revisar el proceso de dicha línea de negocio para lograr

eficientarlo hasta el punto de poder cumplir con los tiempos de entrega. Dicha sugerencia se pone en práctica en las siguientes páginas.

5. Por lo que respecta al problema que se enfrenta en la línea de negocio denominada “Cobranza Pre-Jurídica”, se sugiere que se dote a los gestores con computadoras y el software necesario que les permita realizar las actividades administrativas, invirtiéndoles el menor tiempo posible, además de que les permita realizar la dictaminación de las cuentas en forma inmediata. Aunque esta medida implica realizar un gasto en el corto plazo, a largo plazo el ahorro de tiempo por parte de la mayoría del personal, permitirá que dicha inversión sea recuperada y genere frutos al ahorrar tiempo en la realización de estas actividades.
6. Con el fin de solucionar la problemática que presenta el área de Notificación, se sugiere que se revise el proceso que se sigue para prestar dicho servicio, para lograr que no se les invierta tanto tiempo y esfuerzo a las notificaciones negativas. Esta sugerencia se pone en práctica en las siguientes páginas.
7. Respecto al problema que se presenta en el área de las localizaciones, la sugerencia es tanto mejorar el proceso de selección de personal, como implementar controles en el proceso de localización. Ambas sugerencias serán ampliadas en las siguientes páginas.
8. También se sugiere llevar a cabo una planeación financiera más detallada, con el fin de minimizar al máximo los efectos que tienen los retrasos de los pagos por parte de los clientes.
9. Por último se sugiere que se realice un manual de procesos, con el fin de que todos los responsables de llevarlos a cabo puedan conocerlos y consultarlos cuantas veces sea necesario, además de permitir que se lleven a cabo las modificaciones necesarias y la comunicación de las mismas de una manera más eficiente. Una sugerencia tanto del manual, como de los procesos a seguir se encuentra en las siguientes páginas.

## MANUAL DE PROCESOS

### *I.- Introducción:*

El presente “Manual de Procesos” tiene como objeto hacer del conocimiento del personal de Bufete Ejecutivo y Empresarial, los procesos que se deben llevar a cabo para las diferentes líneas de negocios, así como en la administración del mismo, para lograr de esta manera prestar a los clientes servicios de alta calidad y consistentes.

### *II.- Procesos:*

Los procesos que se incluyen en el presente “Manual de Procesos”, son los siguientes:

- Proceso de Promoción para Nuevos Tarjetahabientes.
- Proceso de Investigación de Crédito.
- Proceso de Cobranza Pre-Jurídica.
- Proceso de Notificación Domiciliaria.
- Proceso de Localización de Deudores.

## **PROCESO DE PROMOCIÓN PARA NUEVOS TARJETAHABIENTES**

**(Ver diagrama de proceso en ANEXOS 1-1 a 1-4)**

### ***I.- Generalidades:***

La Promoción para Nuevos Tarjetahabientes se define como el proceso mediante el cual se logran obtener tarjetahabientes potenciales para cada una de las tarjetas, que cada cliente pide a Bufete Ejecutivo y Empresarial, que promocióne.

### ***II.- Objetivo:***

El objetivo de este proceso consiste en buscar y lograr que aquellas personas que cubran los requisitos para obtener cada una de las tarjetas que promocióne Bufete Ejecutivo y Empresarial, se encuentren interesadas en llenar una solicitud y realizar todos los trámites necesarios para obtener la tarjeta.

### ***III.- Proceso:***

El proceso para llevar a cabo la Promoción a Nuevos Tarjetahabientes, consta de las siguientes etapas:

#### **ETAPA 1. CAPACITACIÓN:**

Esta etapa consiste en dar a los Promotores todo el material necesario y enseñarles todas las características de cada tipo de tarjeta a promocionar. Para llevar a cabo dicha fase deben seguirse los pasos que se enumeran a continuación:

1. El Gerente de Promoción deberá solicitar a los clientes todo el material y la información disponible sobre cada tipo de tarjeta a promocionar.

2. Los Supervisores, con la ayuda del Gerente de Promoción, deberán conocer a fondo dicha información y material, así como las características especiales de cada tarjeta.
3. Así mismo, los Supervisores, en coordinación con el Gerente de Promoción, deberán seleccionar las áreas en las que se llevará a cabo la promoción y asignarlas a cada Promotor.
4. Con base en el conocimiento adquirido, los Supervisores deberán de capacitar, por medio de cursos breves, a los Promotores a su cargo, en las características de cada tarjeta y los requisitos que los prospectos deberán cubrir en cada caso, además de resaltar las ventajas competitivas de cada uno de dichos instrumentos financieros.
5. Una vez impartidos dichos cursos, los Supervisores deberán evaluar el conocimiento adquirido por los Promotores y con base en dicha evaluación, deberán determinar cuáles Promotores están ya capacitados para llevar a cabo la promoción y cuáles deberán reforzar su conocimiento sobre la tarjeta a promocionar, por medio de la lectura y comprensión del material y la información relativa a dicha o dichas tarjetas y volver a ser evaluados.
6. Cuando los Promotores han obtenido un resultado satisfactorio en las evaluaciones antes mencionadas, los Supervisores deberán dotarlos de todo el material, tanto promocional como de formatos, requeridos para llevar a cabo la promoción e indicarle cuál será el área que deberá cubrir.

## **ETAPA 2. PROSPECCIÓN:**

Esta etapa consiste en buscar prospectos de tarjetahabientes y para ello los Promotores deberán realizar los siguientes pasos:

1. Identificar y localizar aquellos lugares en los que puedan encontrar prospectos viables para obtener las tarjetas que se estén promocionando.
2. Realizar visitas frecuentes a dichos lugares.

### **ETAPA 3. MOTIVACIÓN:**

La motivación consiste en lograr que los prospectos se encuentren interesados en realizar todos los trámites para obtener la tarjeta que se esté promocionando. Para ello, los Promotores deberán:

1. Despertar el interés de los prospectos, mediante la exposición de las características de la tarjeta promocionada, las ventajas que obtendrá personalmente al contar con dicha tarjeta y ventajas que ésta posee a diferencia del resto de las tarjetas que ofrece el mercado.
2. Informar al prospecto, con todo detalle, los requisitos que debe cubrir, la manera en que deberá comprobar el cumplimiento de los mismos y los compromisos iniciales que adquiere.
3. Así mismo, deberá informarle al prospecto, con todo detalle, el monto de los pagos iniciales que deberá realizar, tales como los cargos por emisión o por anualidad del servicio.

### **ETAPA 4. CIERRE DE LA PROMOCIÓN:**

Esta etapa consiste en lograr que el prospecto llene la solicitud de la tarjeta, lo cual deberán lograr los Promotores basándose en los pasos que a continuación se enumeran:

1. Proporcionar al prospecto la solicitud de tarjeta, indicándole la documentación que deberá anexar y dándole una breve explicación de la manera en que deberá llevar a cabo el llenado de dicha solicitud.
2. Auxiliar al prospecto en cualquier duda que tenga referente al llenado de la solicitud o de los comprobantes que deberá anexar.
3. Revisar que la solicitud haya sido debidamente llenada y cuente con todos los comprobantes necesarios, además de verificar que dichos comprobantes sean los correctos y contengan la información necesaria.

### **ETAPA 5. INTEGRACIÓN Y ENTREGA DE LAS SOLICITUDES AL DESPACHO:**

Esta etapa consiste en integrar todo el trabajo realizado y hacer entrega del mismo a los Supervisores de Bufete Ejecutivo y Empresarial, lo cual se debe llevar a cabo de la siguiente manera:

1. Los Promotores deberán verificar que la solicitud este correctamente llenada y que cuente con todos los comprobantes necesarios.
2. Si al realizar dicha revisión, los Promotores detectan que aún hace falta alguna información, éstos deberán solicitarla al prospecto.
3. Una vez que hayan verificado que todas las solicitudes cuenten con la información necesaria, los Promotores deberán elaborar una relación de dichas solicitudes y entregarlas, junto con dicha relación al Supervisor que le corresponda.
4. Los Supervisores deberán recibir dichas relaciones, firmándolas de recibido, indicando que dichas solicitudes quedan sujetas a revisión y la fecha en que deberá presentarse a recoger el contrarrecibo correspondiente.
5. Aunado a lo anterior, los Supervisores deberán dotar a los Promotores del material que requieran para continuar con la promoción.

### **ETAPA 6. CONTROL DE CALIDAD Y ENTREGA AL CLIENTE:**

Esta etapa consiste en llevar a cabo una revisión detallada de las solicitudes recabadas, con el fin de entregar al cliente sólo aquellas que posean la calidad necesaria. Para cumplir con esta etapa del proceso, es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Los Supervisores deberán revisar las solicitudes ingresadas por los Promotores, utilizando las normas y criterios establecidos por el cliente respectivo y llenar la Cédula de Revisión, para cada solicitud.
2. En caso de que durante la realización de dicha revisión, los Supervisores hayan encontrado anomalías en las solicitudes, éstos deberán hacer mención de las mismas en las Cédulas de

Revisión, además de indicar tanto la manera de resolver dicha anomalía, como la fecha en la que deberá de volver a ser ingresada la solicitud.

3. Posteriormente, las Secretarías, bajo la supervisión y aprobación de los Supervisores, deberán elaborar dos relaciones: la primera de ellas deberá contener todas las solicitudes ingresadas por Promotor, las cuales deberán estar separadas por aquellas que hayan sido aceptadas y que se enviarán al cliente, y aquellas que serán devueltas al Promotor. La segunda relación será por cliente y deberá contener todas las solicitudes que serán enviadas al cliente para su revisión.
4. Como siguiente paso, los Supervisores deberán citar a los Promotores y devolverles aquellas solicitudes en las que se hayan detectado anomalías, haciéndoles mención de los datos indicados en la "Cédula de Revisión". Así mismo deberán entregarles el contrarrecibo amparando aquellas solicitudes que serán ingresadas al cliente y una copia de la relación por Promotor, mencionada en el punto anterior.
5. Simultáneamente con el punto anterior, el Gerente de Promoción realizará una revisión por muestreo del trabajo que se le enviará al cliente con el fin de asegurarse que la calidad del mismo es la correcta.
6. Una vez que los lotes de solicitudes han sido revisados y aprobados por el Gerente de Promoción, las Secretarías deberán preparar las solicitudes para que los Mensajeros las lleven al cliente, quien deberá firmar y sellar de recibido la copia de la relación.
7. El cliente, después de recibir el trabajo por parte de Bufete, realizará la revisión del mismo. Con base en esta revisión, el cliente elaborará una relación de las solicitudes que haya aceptados y de las que haya rechazado y devolverá al despacho las rechazadas.
8. Una vez recibida dicha relación, una de las Secretarías, bajo la supervisión del Gerente de Promoción, elaborará la factura por la comisión respectiva y la enviará al cliente. Simultáneamente otra de las Secretarías, bajo la supervisión del Gerente de Promoción, deberá entregar a los Supervisores las solicitudes rechazadas.



9. Los Supervisores deberán separar las solicitudes rechazadas por Promotor y devolvérselas a los mismos, analizando en conjunto con ellos, las causas de la devolución. Aunado a lo anterior, los Supervisores deberán efectuar el descuento de aquellas devoluciones que hayan sido devueltas y efectuar el pago por aquellas que hayan sido aceptadas.
10. Los Promotores deberán buscar la manera de corregir las solicitudes o conseguir la información que haga falta y de ser posible volver a ingresar la solicitud, volviendo a pasar por el proceso antes descrito.
11. Simultáneamente con el paso nueve, la factura será enviada al cliente para su revisión y aprobación.
12. Finalmente, el cliente efectuará el pago al Despacho.

#### **ETAPA 7. REVISIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROMOTORES:**

Esta etapa consiste en evaluar el desempeño que han tenido los Promotores, con el fin de detectar cuáles son sus deficiencias y determinar si estas pueden ser corregidas. Para llevar a cabo esta evaluación se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Los Supervisores deberán elaborar un reporte, que entregarán al Gerente de Promoción, con base en el análisis de las solicitudes que hayan sido rechazadas, por cada Promotor, así como el número de solicitudes que haya ingresado y el número que de las mismas haya sido rechazado.
2. Los Supervisores, en coordinación con el Gerente de Promoción, deberán elaborar un informe mensual que contenga recomendaciones y acciones a seguir por parte de los Promotores.
3. Los Supervisores deberán realizar la comparación de los informes, mes a mes para determinar el avance que ha tenido cada Promotor y sostener pláticas mensuales con ellos para comunicarles sus deficiencias y hacerles sugerencias de cómo solucionarlas.

4. En caso de que al pasar seis meses se observe que algún Promotor no ha mejorado su desempeño, el Gerente de Promoción sostendrá una plática con él al respecto y entre ambos definirán tanto lo que se debe hacer, como el plazo que tendrá para realizarlo. Así mismo, si alguno de los Promotores ha demostrado tener un desempeño notable, o bien, modificaciones favorables en el mismo, también sostendrá una plática con el Gerente de Promoción, para determinar cuál es la manera en que desempeña sus funciones y recibir un reconocimiento por su buen desempeño.
5. Si pasado el tiempo de prueba el Promotor no ha mejorado su desempeño, queda a consideración del Gerente de Promoción, las acciones a tomar.

## **PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE CRÉDITO**

**(Ver diagrama de procesos en ANEXOS 2-1 a 2-3)**

### ***I.- Generalidades:***

La Investigación de Crédito consiste en verificar mediante entrevistas, visitas, documentos y observaciones directas, el entorno de quien ha solicitado un crédito, ya sea persona física o moral. En lo sucesivo, se utilizará la palabra "Investigación" para denominar a las solicitudes de tarjeta que contiene todos los datos del solicitante al cual se le denominará "Investigado".

### ***II.- Objetivo:***

El objetivo de este proceso radica en comprobar la existencia del investigado y su solvencia tanto moral, como económica, proporcionándole con ello, elementos fidedignos al cliente que a su vez le permitan determinar si el investigado es sujeto o no de crédito.

### **III.- Proceso:**

Debido a que el tiempo promedio de entrega de las Investigaciones es de cinco días, el proceso para llevar a cabo las mismas, ha sido dividido por días de la siguiente manera.

#### **DÍA UNO.- RECEPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y ENTREGA:**

A lo largo del primer día se deberá llevar a cabo la recepción de las Investigaciones, su clasificación o zonificación y la primera verificación, vía telefónica. Para llevar a cabo estas tareas, se deberán realizar los siguientes pasos:

1. El Mensajero que corresponda, deberá recoger el lote de Investigaciones en la oficina del cliente a primera hora, verificando que la relación anexa a las Investigaciones, contenga todos los casos que han sido asignados.
2. Una vez en el Despacho, los Supervisores deberán verificar nuevamente que todos los casos se encuentren en la relación anexa y que ninguno de los mismos sea foráneo. En caso de existir alguna inconsistencia, o algún caso foráneo, los Supervisores deberán notificar de inmediato a los clientes y devolverle los casos foráneos (es decir, aquellos casos que se encuentren fuera del Distrito Federal o el área conurbada).
3. Ya que los Supervisores han realizado las reclamaciones y devoluciones necesarias, al cliente, deberán turnar las Investigaciones a las Secretarías quienes deberán sacar tres copias de cada una y tachar en la primera copia los datos del empleo, en la segunda los datos del domicilio particular y archivar la tercera copia con el original.
4. Una vez que se han obtenido y preparado las copias, las Secretarías en coordinación con los Supervisores deberán separar todas las copias con base en las rutas las cuales han sido diseñadas tomando en cuenta la accesibilidad de las mismas por medio de transporte público.
5. Los Supervisores deberán convocar a los Investigadores y entregarles el paquete de Investigaciones que les corresponda y los formatos tanto para Investigación del domicilio, como para investigación del empleo.

6. Los Investigadores deberán verificar que todas las Investigaciones contenidas en su paquete, correspondan a la ruta que les haya sido asignada, regresando al Supervisor aquella o aquellas solicitudes que no correspondan, brindando orientación al Supervisor de cómo deberían zonificarse y por qué. Así mismo deberá elaborar una relación, por escrito, de los casos que le han sido asignados, anotando en la misma el número de folio, el nombre del tarjetahabiente, la parte que le tocó verificar (datos del domicilio o del empleo) y las fechas tanto de la recepción del lote, como de la entrega del mismo.

#### **DÍAS DOS, TRES Y CUATRO.- INVESTIGACIÓN:**

Durante estos días, tanto los Investigadores, como las Secretarías deberán llevar a cabo la verificación de los datos contenidos en la Investigación. Para llevar a cabo esta tarea se deben realizar los siguientes pasos:

1. Los Investigadores deberán visitar las direcciones que les hayan sido asignadas, ya sea del domicilio particular o el del empleo. En el caso de visitar el domicilio particular, el Investigador deberá solicitar a quién le reciba, que le muestre un comprobante de domicilio reciente que puede ser un recibo de teléfono, luz agua, predial o un estado de cuenta. En el caso de visitar el empleo, el Investigador deberá entrevistarse con el contador de la empresa, el jefe de personal, el encargado de relaciones industriales o en su defecto, el jefe directo del Investigado y deberá solicitar que le dé las constancias de ingresos del Investigado, de por lo menos el último mes, verificando que dichos comprobantes corresponden a ingresos fijos mensuales. En todas las entrevistas que lleven a cabo, los Investigadores deberán obtener el nombre completo del entrevistado o informante y la relación que tiene con el investigado, así como, en el caso de ser el empleo, el cargo que ostenta dentro de la empresa. En cualquier visita, el Investigador deberá confirmar, contra un documento confiable, la identidad y firma del investigado.
2. Los Investigadores deberán llenar a máquina el formato de informe respectivo, en el que ratifiquen o rectifiquen todos y cada uno de los datos de la parte de la solicitud que les

haya tocado verificar, adicionando sus comentarios y juicio respecto al Investigado. Así mismo deberán agregar a su informe una descripción del estado del inmueble que visiten, así como de los alrededores del mismo.

3. Los Investigadores deberán devolver las Investigaciones que les fueron asignadas, junto con su reporte a los Supervisores.
4. Los Supervisores deberán revisar los reportes de las Investigaciones, verificando los datos obtenidos, en presencia del Investigador para que las inconsistencias se aclaren en el momento. De no ser posible lo anterior, las Investigaciones deberán ser devueltas al Investigador para que corrija la deficiencia, o bien, a consideración del Supervisor, serán entregadas a otro Investigador, para que realice nuevamente la verificación de los datos.
5. Una vez aclaradas las inconsistencias y revisados todos los informes, tanto los Supervisores, como los Investigadores deberán firmar dichos informes. Además, los Supervisores deberán elaborar un contrarrecibo por las Investigaciones que hayan sido aceptadas, mientras que los Investigadores deberán elaborar una relación de las Investigaciones que les han sido devueltas para corregir.
6. Simultáneamente con los pasos uno, dos y tres, las Secretarías, en coordinación con los Supervisores deberán efectuar la verificación telefónica tanto de las referencias, como del obligado solidario. Dicha verificación consiste en realizar llamadas telefónicas a las referencias registradas en la Investigación y verificar con ellas si los datos asentados en la misma son correctos y corresponden al Investigado.
7. Una vez realizada la verificación telefónica, las Secretarías deberán llenar el formato de reporte correspondiente

#### **DÍA CINCO.- INTEGRACIÓN, VERIFICACIÓN DE CALIDAD Y ENTREGA:**

A lo largo de este día se hará la integración de los informes obtenidos, la verificación de la calidad con la que se está entregando el trabajo a los clientes y la entrega del mismo a los clientes. Esto se logra llevando a cabo los siguientes pasos:

1. Los Secretarías deberán integrar los tres informes obtenidos por cada Investigación e integrar el lote de Investigaciones que deberá ser entregado al cliente.
2. Una vez integrado el lote, los Supervisores deberán seleccionar al azar una muestra del 10% de las Investigaciones de cada lote a entregar y volver a corroborar los informes obtenidos. Si dentro de la muestra se encuentran varios defectos, a consideración del Supervisor, dicho lote será retenido en el Despacho, notificando al cliente del retraso y será verificado detenidamente durante los cinco días siguientes. En estos casos los Supervisores, a su elección deberán solicitar a los Investigadores que vuelvan a realizar las Investigaciones de sus compañeros.
3. Si durante estas revisiones los Supervisores detectan varios errores de un mismo Investigador, dicho Investigador será notificado de la situación y se les dará un plazo de un mes para mejorar la calidad de su trabajo. Si esta situación se mantiene una vez pasado el plazo, queda a consideración de los Supervisores o en su caso del Gerente de Investigación de Crédito, la destitución del Investigador.
4. Una vez que el lote ha pasado la revisión de calidad, las Secretarías deberán elaborar la relación de las Investigaciones que serán entregadas al cliente y de aquellas que volverán a ser sometidas a una parte o a todo el proceso antes descrito. Así mismo, deberán preparar los lotes de Investigaciones para ser enviados a los clientes.
5. Los Mensajeros deberán entregar los lotes de Investigaciones a los clientes.

### **COBRO DE HONORARIOS Y PAGO A LOS INVESTIGADORES**

1. Una vez que los clientes han recibido los lotes de Investigaciones, en los dos o tres días hábiles posteriores a la entrega, harán la revisión de las mismas y la devolución de aquellas que consideren incorrectas, además de elaborar una relación que contenga aquellas Investigaciones que hayan sido aceptadas, con base en la cual deberá elaborarse la factura correspondiente.

2. Las Secretarías deberán efectuar la factura por honorarios correspondiente, con base en el listado que envíe el cliente y deberán a través de los Mensajeros, hacer llegar al cliente esta factura para su revisión y cobro.
3. Una vez que los honorarios han sido depositados a las cuentas del Despacho, los Supervisores deberán convocar a los Investigadores para hacer el pago de sus contrarrecibos, descontando de los mismos aquellas Investigaciones que hayan sido rechazadas por los clientes y devolviéndoles estas para su corrección.

### **INVESTIGACIONES URGENTES:**

Debido a que el tiempo de respuesta para estas Investigaciones es de cuarenta y ocho horas, cada vez que se tenga algún caso en específico, se designará a alguno de los Investigadores para que lleve a cabo dicha Investigación, por medio del proceso antes descrito, pero en sólo dos días.

### **PROCESO DE COBRANZA PRE-JURÍDICA**

**(Ver diagrama de procesos en ANEXOS 3-1 a 3-3)**

#### ***1.- Generalidades:***

La Cobranza Pre-Jurídica es el proceso que constituye la instancia previa a la demanda, en la cual los Clientes (Bancos o Comercios) turnan o entregan cartera a los despachos externos, para que mediante sus Gestores de Cobranza, busquen por medio del convencimiento y la conciliación, que el Deudor liquide sus saldos vencidos y/o sobregiros. Para efectos de este proceso, la palabra "dictaminar" significa asentar en el reporte de devolución de la cuenta, la razón por la cual ésta es devuelta al cliente. Así mismo, la palabra "gestión" se utilizará para denominar cada una de las veces en que el Gestor hace contacto ya sea con el deudor o con

alguna persona que lo conozca, así como cuando realiza una visita o se lleva a cabo una notificación. La palabra notificación y el proceso con el que se lleva a cabo serán descritos en las siguientes páginas.

### **II.- Objetivo:**

El objetivo de este proceso radica en lograr, por medio de la persuasión, que el deudor liquide sus adeudos con el Cliente, ya sea Banco o Comercio.

### **III.- Proceso:**

El proceso que se debe llevar a cabo para prestar este servicio, se encuentra dividido en las siguientes etapas y pasos:

#### **ETAPA 1.- ENTREGA DE CARTERA:**

Durante esta etapa el Cliente, ya sea Banco o Comercio, turnará cartera al Despacho haciendo todas las indicaciones pertinentes para cada caso. Los pasos que la componen son los siguientes:

1. Tanto el Gerente de Cobranza, como el Subgerente de Cobranza correspondiente, sostendrán una junta con un representante del Cliente.
2. El representante del Cliente deberá explicar el tipo de cartera que está entregando, el tiempo de resolución que se tendrá, las posibilidades para realizar convenios y las bases con las que se pueden documentar los diferentes acuerdos pactados con los deudores. Así mismo, deberá notificar las condiciones preferenciales para algunos convenios, como por ejemplo los descuentos de intereses, bonificaciones especiales, plazos con tasa cero y los casos en que se permite a terceras personas que se hagan cargo del pago de los adeudos. También deberá indicar las bases bajo las cuales puede llevarse a cabo una redocumentación



a largo plazo, las limitantes en cuanto a tiempo de las mismas, el monto del adeudo y pagos iniciales, aunado a la documentación que debe respaldar la reestructuras del adeudo.

3. El Subgerente de Cobranza correspondiente recibe la cartera que ha sido turnada al Bufete y verifica que se encuentre completa. De no ser así, deberá formular la aclaración correspondiente, por escrito, al Cliente.

## **ETAPA 2. CAPTURA Y ASIGNACIÓN DE CARTERA**

A lo largo de esta etapa, se debe incluir la nueva información en las bases de datos correspondientes, así como asignar a los Gestores de Cobranza, las cuentas que estarán a su cargo. Para lograr lo anterior deberán seguirse los pasos que se enumeran a continuación:

1. El Subgerente de Cobranza, deberá solicitar al Departamento de Informática, que agregue la nueva cartera en la base de datos correspondiente y que se generen las bases necesarias, mediante las cuales se repartirá la cartera entre los Gestores de Cobranza.
2. Una vez que la base de datos que contiene la nueva cartera, se encuentra dividida en pequeñas bases de datos, el Subgerente de Cobranza, deberá asignar a cada Gestor de Cobranza, la base de datos que le corresponda, para que pueda dar inicio a la gestión de dichas cuentas.
3. Después de haber llevado a cabo la asignación de cartera, el Subgerente deberá explicar a los Gestores, las características principales de la cartera, es decir, el tiempo que tienen para llevar a cabo la cobranza, las políticas y lineamientos que deben aplicarse a esa cartera, de acuerdo con el Cliente, la actitud que deben adoptar frente a esos deudores en especial, los índices de recuperación que deberán lograrse, las comisiones a las que se harán acreedores y los informes que deberán rendir.
4. Una vez hecho lo anterior, los Gestores de Cobranza, deberán revisar la cartera que les haya sido asignada, para determinar si está completa, si corresponde al área geográfica que manejan y si cuenta con la información necesaria para llevar a cabo las gestiones necesarias.

5. Así mismo, los Gestores deberán elaborar una relación de los casos que le hayan sido turnados, para que se considere oficial la asignación. En caso de que, como resultado de la revisión antes mencionada, el Gestor encuentre cuentas foráneas o que no contienen la información básica para realizar las gestiones (nombre del deudor, dirección completa, saldo o número de cuenta), deberá de elaborar una relación de estas cuentas, por tipo de problema y entregarla al Subgerente correspondiente, para que éste haga la devolución de las mismas al Cliente.

### **ETAPA 3. GESTIÓN DE CARTERA**

Durante esta etapa, los Gestores deberán establecer contacto con los titulares de la cuenta y convencerlos de liquidar la deuda, o bien, detectar aquellas cuentas que deberán ser devueltas de inmediato al Cliente para que sean turnadas a la siguiente instancia. Para lograr lo anterior, se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Una vez que los Gestores han revisado la cartera que les ha sido asignada, deberán realizar todas las acciones necesarias para establecer contacto directo con el titular de la cuenta, con el fin de indicarle al mismo el monto que adeuda y las diferentes alternativas que puede utilizar para liquidar la misma, convenciéndolo de hacerlo. Estas acciones incluyen llamadas telefónicas, visitas a las direcciones citadas en la solicitud de tarjeta y el envío de notificaciones, cartas o invitaciones para ponerse en contacto con el Gestor.
2. Los Gestores de Cobranza deberán registrar todas las acciones, realizadas en el paso anterior, en sus computadoras, dentro del Sistema de Información de Cobranza, minutos después de haber sido realizadas o simultáneamente con su realización. (Cabe mencionar que actualmente esta operación se lleva a cabo con sólo una computadora y las acciones a menudo son registradas por otra persona distinta al Gestor, al día siguiente de haber sido efectuadas).
3. En un lapso de quince días, los Gestores deberán detectar aquellas cuentas en las que el deudor: 1) sea ilocalizable; 2) tenga algún tipo de inconformidad con el saldo; 3) se

encuentre en proceso de aclaración o reclamación con el Cliente; 4) sea insolvente y la causa de su insolvencia; 5) sea solvente económicamente, pero insolvente moralmente y 6) tenga posibilidades de pagar, aunque tengan que sacrificar bienes. Una vez que estas cuentas sean detectadas, los Gestores deberán elaborar una relación de las mismas, por causa de devolución, la cual deberá ser entregada a los Subgerentes de Cobranza

4. Los Subgerentes de Cobranza deberán revisar las cuentas que, de acuerdo con los Gestores, deben ser devueltas al cliente, verificando aquellas que consideren necesario revisar.
5. En el caso de que un Subgerente de Cobranza detecte que un Gestor está dictaminando erróneamente sus cuentas, de manera continua, éste deberá hacer la indicación pertinente al Gestor y establecer un tiempo de prueba en el que dicho Subgerente revisará minuciosamente, el trabajo realizado por el Gestor citado. En caso de que el desempeño del Gestor no mejore durante el tiempo de prueba, el Subgerente de Cobranza, en coordinación con el Gerente de Cobranza, deberán determinar la acción que deba ejercerse.

#### **ETAPA 4. MONITOREO DE PAGOS**

Esta etapa debe llevarse a cabo simultáneamente con la Etapa 3 y tiene como objetivo lograr que los Gestores puedan corroborar si los Deudores hayan efectuado los pagos que prometieron realizar, así como determinar el saldo final del adeudo y solicitar la liquidación del mismo. Para lograr este objetivo deberán realizarse los siguientes pasos:

1. Los Gestores deberán revisar constantemente, con el Cliente, los saldos de las cuentas que les hayan sido asignadas, para poder determinar si el Deudor ha efectuado algún pago.
2. En caso de que el Deudor no haya efectuado ningún pago, el Gestor deberá realizar nuevamente los pasos registrados en la Etapa 3 y posteriormente, los de la Etapa 4.
3. En caso de que el Deudor haya efectuado algún pago, pero aún quede saldo pendiente de liquidar, el Gestor debe solicitar al Deudor que le envíe una copia de su recibo de pago, por fax, así como indicarle el saldo pendiente y las opciones que tiene para liquidarlo, además

de las ventajas que otorga el Cliente (Banco o Comercio), al liquidar el adeudo. Una vez hecho lo anterior, el Gestor de Cobranza deberá volver a seguir los pasos de la Etapa 3.

4. Si el Deudor ya ha liquidado su adeudo, el Gestor de Cobranza deberá solicitar al Deudor copia de su recibo de pago, por fax y llevar a cabo la dictaminación y devolución de la cuenta, siguiendo los pasos establecidos en la Etapa 5, y entregándola a su Subgerente, para que éste la entregue al Cliente en el momento en que liquide los honorarios correspondientes.
5. El Gestor de Cobranza deberá de llevar también el registro de los pagos de horarios efectuados por el Cliente. Para llevar a cabo dicho registro, los Subgerentes de Cobranza deberán solicitar al departamento de Sistemas que alimente continuamente los listados de pagos que envía el Cliente, con el fin de que los Gestores puedan consultar las bases de datos y elaborar dicho registro.
6. Estos pasos deberán repetirse tantas veces como sea necesario, dentro del plazo de gestoría otorgado por el Cliente, hasta que la cuenta sea liquidada, se termine el tiempo de gestoría o se detecte, a través de las gestiones, que la cuenta es incobrable.

## **ETAPA 5. DICTAMINACIÓN Y DE CUENTAS**

Esta etapa consiste en efectuar la dictaminación y devolución de las cuentas. Para efectos de este proceso, se entenderá por dictaminación al resumen de las gestiones y el resultado de las mismas, así como a la asignación de las causas de devolución. Para llevar a cabo dicha etapa deberán efectuarse los siguientes pasos:

1. El Gestor de Cobranza, al finalizar el periodo de gestoría, o bien, al detectar que una cuenta es incobrable, deberá resumir las gestiones efectuadas y el resultado de las mismas.
2. Con base en el resumen antes mencionado, el Gestor de Cobranza deberá asignar la causa de devolución de la cuenta, de acuerdo con la lista de causas de devolución proporcionada por los Clientes y bajo las condiciones de la misma. En aquellos casos difíciles en los que

los Gestores no sepan como dictaminar la cuenta, el Subgerente correspondiente será quien lleve a cabo dicha dictaminación.

3. Una vez asignada la causa de devolución, los Gestores de Cobranza deberán elaborar una relación de las cuentas que están devolviendo y entregarla a su Subgerente.
4. El Subgerente de Cobranza correspondiente deberá revisar que el resumen de las gestiones y la asignación de la causa de devolución sean coherentes. Así mismo, deberá solicitar a un Gestor, distinto al que fue encargado de la cuenta, que rectifique aquellos casos en los que detecte alguna incongruencia o tenga duda sobre la información presentada. En caso de que esta situación se presente en repetidas ocasiones, en los casos de un mismo Gestor, el Subgerente, en coordinación con el Gerente de Cobranza, deberán determinar la acción a tomar en cada caso.
5. Una vez que haya terminado el tiempo de gestoría, los Subgerentes de cobranza, junto con las secretarías, elaborarán una relación con los casos que integren el lote correspondiente.
6. Posteriormente, el Subgerente deberá entregar dicha relación, junto con las cuentas dictaminadas al Cliente.

## **ETAPA 6.- DEVOLUCIÓN DE CUENTAS**

Esta es la última etapa del proceso de Cobranza Pre-jurídica, la cual consiste en verificar que los honorarios que corresponden al Despacho sean reconocidos y pagados por el Cliente, para que a su vez, el Despacho pueda pagar los honorarios correspondientes a los Gestores de Cobranza. Para lograr este objetivo, deben llevarse a cabo los siguientes pasos:

1. El Subgerente correspondiente deberá entregar, al Cliente, la relación de las cuentas que son devueltas, junto con el resumen de gestiones por cuenta y la dictaminación de las mismas.
2. El Cliente deberá revisar dichas cuentas y devolver, al Subgerente, aquellas en las que detecte alguna inconsistencia o que no cumplan con los requisitos preestablecidos. Así

mismo, deberá entregar, al Subgerente, la relación de los honorarios reconocidos para el Despacho.

3. Una vez hecho lo anterior, el Subgerente deberá revisar las cuentas que han sido devueltas y verificar si efectivamente existen inconsistencias o si es necesario realizar una verificación de los datos. Así mismo deberá elaborar una relación de las cuentas que han sido reclamadas por el Cliente, así como la causa de la reclamación y el Gestor que estuvo a cargo. En caso de que así lo considere pertinente, el Subgerente turnará el caso a otro Gestor, para que éste verifique los datos y la dictaminación de la cuenta, para lo cual el Gestor deberá llevar a cabo las etapas antes mencionadas.
4. Los Gestores deberán entregar, al Subgerente correspondiente, el control de pagos efectuados por los Deudores.
5. Con base en dichos controles, los Subgerentes deberán corroborar, con las relaciones entregadas por el Cliente, cuáles fueron los honorarios reconocidos para el Despacho y efectuar las aclaraciones que sean necesarias.
6. Una vez solucionadas dichas aclaraciones, los Subgerentes, con ayuda de las Secretarías, deberán elaborar las facturas correspondientes y enviarlas al Cliente para su revisión y pago.
7. Cuando el Cliente haya realizado el depósito de los pagos correspondientes, los Subgerentes serán los encargados de efectuar el pago de los honorarios que correspondan a cada Gestor.

## **PROCESO DE NOTIFICACIÓN DOMICILIARIA**

**(Ver diagrama de procesos en ANEXOS 4-1 a 4-3)**

### ***I.- Generalidades:***

La Notificación Domiciliaria consiste en entregar cartas de cobranza a los Deudores en las cuales se hace mención de las alternativas que les ofrecen los Clientes del Despacho para solventar su compromiso, así como los datos de las personas o los lugares a los que deben acudir para hacer uso de dichas alternativas y efectuar el pago de su adeudo. Las notificaciones pueden tener sólo dos resultados:

1. **Positivo:** Se considera positivo el resultado de una Notificación cuando ésta ha sido entregada al Deudor en propia mano o a alguna persona que lo conozca y se haga responsable de entregársela.
2. **Negativo:** Se considera negativo el resultado de una Notificación, cuando a pesar de todos los esfuerzos realizados, ésta no ha podido ser entregada al Deudor o a algún conocido del mismo, además de que se haya detectado que el mismo no trabaja o vive en el domicilio que se cita en la Notificación y no se haya podido encontrar el nuevo

### ***II.- Objetivo:***

El objetivo de esta proceso radica en lograr, por medio de visitas al domicilio proporcionado en la Notificación, que el deudor reciba esta carta o Notificación dirigida, ya sea por el Cliente o por el departamento de Cobranza del Despacho, para coadyuvar así a la cobranza del adeudo.

### ***III.- Proceso:***

El proceso que se debe llevar a cabo para prestar este servicio, se encuentra dividido en las siguientes etapas y pasos:

## **ETAPA 1. RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE LOS LOTES DE NOTIFICACIÓN:**

Esta etapa consiste en la entrega, por parte del Cliente, de los lotes de Notificaciones, al Despacho y la revisión y zonificación de las mismas por parte de éste último. Los pasos a seguir para realizar esta etapa del proceso se muestran a continuación:

1. El Asistente de la Gerencia General, deberá estar en contacto con los Clientes que soliciten este servicio, para recoger los lotes de Notificaciones. Una vez que el Cliente haya indicado la fecha en que dichos lotes deberán recogerse, un Mensajero deberá acudir a recogerlos, debiendo revisar que la relación de casos y los lotes que le están siendo entregados concuerden. En caso de existir alguna inconsistencia, deberá verificarla en ese momento con el representante del Cliente. Así mismo, el Asistente de la Dirección General deberá estar en contacto con los Subgerentes de Cobranza para solicitarles las Notificaciones que deseen hacer.
2. Las Secretarías deberán ensobretar las Notificaciones y con la ayuda de los Mensajeros y los Notificadores, deberán clasificar o zonificar las Notificaciones, empezando por la delegación o municipio y después la colonia, y después establecer las rutas más viables considerando las vías de acceso real, así como los recorridos del transporte público.
3. Una vez zonificadas, las Secretarías deberán elaborar una relación con los casos que hayan sido asignados por cada zona, incluyendo el Cliente, ya sea interno o externo, que la haya solicitado y obteniendo una copia de la misma, la cual será entregada por el Asistente de la Gerencia General, al Notificador correspondiente.
4. Los Notificadores deberán corroborar que todos los casos mencionados en la relación le hayan sido entregados, además de verificar que pertenezcan a la ruta que le corresponde. En caso de existir alguna inconsistencia, el Notificador deberá aclararla de inmediato con el Asistente de la Gerencia General.



## **ETAPA 2. ENTREGA Y DICTAMINACIÓN DE LAS NOTIFICACIONES:**

A lo largo de esta etapa del proceso, los Notificadores deberán llevar a cabo todas las acciones necesarias para realizar la entrega de las Notificaciones a los Deudores. Para cumplir con el objetivo de esta etapa se deben llevar a cabo los pasos que a continuación se detallan:

1. El Notificador deberán asistir a la dirección citada en la Notificación y verificar si ahí conocen al Deudor y si esa dirección corresponde a su domicilio o a su trabajo.
2. Posteriormente, deberán localizar, ya sea al Deudor o bien a alguna persona que se haga responsable de entregarle la Notificación. En caso de no localizar a ninguna de estas personas, el Notificador deberá volver a realizar una visita a dicha dirección.
3. Una vez realizado el paso anterior, el Notificador deberá solicitar los datos que requiera para elaborar el informe correspondiente, así como el teléfono que hay en esa dirección o el de algún amigo o familiar del Deudor y posteriormente deberá verificar si efectivamente ahí conocen al Deudor. La obtención de un teléfono en el cual localizar al Deudor, constituye un requisito indispensable para que el Cliente no considere dicha Notificación como negativa.
4. Independientemente del resultado que se haya obtenido de las visitas, el Notificador deberá elaborar un informe el cual debe contener:
  - El registro de la Notificación, el cual se encuentra formado por el folio, número de cuenta, el resultado de la Notificación (positivo o negativo), y el nombre completo del destinatario o Deudor;
  - Los datos del domicilio que comprenden la dirección completa, las calles entre las que se encuentra dicho domicilio, el teléfono en el que se pueda localizar al Deudor, la descripción de la fachada del inmueble que se encontró en la dirección citada en la Notificación, el nivel socioeconómico que se pudo apreciar y el nombre y parentesco, con el Deudor, de la persona a la que se le hizo entrega de la Notificación;

- Los datos del empleo del Deudor que son la razón social de la empresa para la cual trabaja, el teléfono y domicilio completo de la misma, un sello original de la empresa y las observaciones que considere pertinentes el Notificador; y
- Los datos de la Notificación que son la fecha en que se realizó la visita, el nombre del Notificador y su firma.

### **ETAPA 3. DEVOLUCIÓN DE LAS NOTIFICACIONES Y RECLAMACIÓN DE LOS HONORARIOS:**

El objetivo principal de esta etapa radica en informar al Cliente, ya sea interno o externo, que haya solicitado la Notificación de algunas cuentas, el resultado de la misma. Así mismo, esta etapa tiene como objetivo el realizar las acciones necesarias para obtener los honorarios devengados por la prestación de este servicio. Los pasos que se deben seguir para lograr los objetivos antes mencionados, se muestran a continuación:

1. Una vez que los Notificadores han elaborado los informes correspondientes, deberán elaborar también una relación enumerando los casos que están devolviendo y adjuntar a ésta, el informe de resultados de cada caso.
2. Los Notificadores deberán entregar las relaciones e informes antes mencionados al Asistente de la Gerencia General, quien con la ayuda de las Secretarías deberán verificar si los informes están completos, de acuerdo con la relación y cubren los requisitos necesarios. Así mismo, deberán verificar si el resultado de las Notificaciones está debidamente fundamentado. En caso de existir alguna inconsistencia, ésta deberá ser aclarada en ese momento con el Notificador.
3. Una vez hecho lo anterior, las Secretarías deberán separar las Notificaciones por tipo de Cliente. Posteriormente, si el Cliente es interno se deberá hacer una relación de los casos entregados a cada Subgerente de Cobranza, indicando el resultado obtenido para cada caso y el monto de los honorarios que deberá cubrir el Departamento de Cobranza al de Servicios Generales. En caso de que el Cliente sea externo, las Notificaciones se

clasificarán también en negativas y positivas. Una vez hecha esta clasificación, las Secretarías deberán efectuar una factura que contenga los honorarios que deberán ser cobrados por la prestación de este servicio.

4. Los Mensajeros deberán llevar tanto las relaciones de Notificaciones positivas y negativas, como la factura al Cliente correspondiente.
5. El Cliente deberá verificar que los informes y las Notificaciones devueltas coincidan con las relaciones enviadas. Así mismo deberá verificar el contenido de los informes entregados y la fundamentación del resultado de cada caso, además de emitir una relación de aquellos casos que considera como negativos o positivos. Una vez hecho esto, deberá determinar si es necesario efectuar algún descuento sobre la factura que le ha sido entregada y lo notificará al Despacho, para que éste vuelva a elaborar la factura correspondiente. En caso de que no haya sido necesario efectuar ningún descuento a la factura, ésta será pagada al Despacho de acuerdo con las políticas de pago de cada Cliente.
6. Durante la revisión de los informes mencionada en el paso anterior, el Cliente puede determinar que algún caso requiere de otra visita. Cuando esto suceda, los gastos de la visita corren a cargo del Despacho.
7. Posteriormente, el Asistente de la Gerencia General, con la supervisión del Gerente General, deberá revisar las relaciones enviadas por el Cliente y determinar en qué casos y bajo qué fundamento se debe hacer la reclamación de honorarios. Así mismo, deberá llevar a cabo dicha reclamación con el Cliente y efectuar el pago de honorarios a los Notificadores de acuerdo con el número de Notificaciones positivas que hayan efectuado.

## **PROCESO DE LOCALIZACIÓN DE DEUDORES**

**(Ver diagrama de procesos en ANEXOS 5-1 a 5-3)**

### ***I.- Generalidades:***

La Localización de Deudores es el servicio que presta Bufete Ejecutivo y Empresarial, mediante el cual colabora con sus Clientes (Bancos o Comercios), en la localización de aquellos Deudores que no pudieron ser localizados a través de los datos que proporcionaron en su solicitud de tarjeta. Al igual que en el caso de las notificaciones, las localizaciones sólo pueden tener dos resultados:

1. **Positivo:** Se considera que una localización ha tenido un resultado positivo cuando se ha logrado encontrar al deudor en el domicilio particular o fiscal anotado en su solicitud de tarjeta, o bien se ha logrado encontrarlo en algún otro domicilio obtenido a través del proceso de localización.
2. **Negativo:** Se considera que el resultado de una localización es negativo, cuando a pesar de todas los esfuerzos realizados no se ha logrado encontrar al Deudor, ni datos de su nuevo domicilio, ya sea particular o fiscal. También es considerada como negativa, aquella localización en la que, aún habiendo localizado al deudor en su trabajo, no se haya logrado obtener el domicilio particular del mismo, excepto en los casos en los que se pueda comprobar que el deudor vive y trabaja en el mismo lugar.

El proceso de Localización de Deudores es muy parecido al que se sigue en la Investigación de Crédito, con la diferencia de que la táctica utilizada en este proceso deber ser mucho más sutil para lograr conseguir el objetivo del mismo.

## **II.- Objetivo:**

El objetivo del proceso de Localización de Deudores es obtener, de buena fuente, el domicilio particular de la persona física o el domicilio fiscal de la persona moral, que haya adquirido un crédito con algún cliente de Bufete.

## **III.- Proceso:**

El proceso de Localización de Deudores se encuentra constituido por las siguientes etapas y pasos:

### **ETAPA 1.- RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE LOS LOTES DE LOCALIZACIÓN DE DEUDORES:**

A lo largo de esta etapa, los clientes deberán entregar al Despacho, los lotes de Localizaciones de Deudores, debidamente relacionados, y los Supervisores de Localización deberán hacerse cargo de que los Localizadores reciban dichos lotes. Para lograr lo anterior, se requiere de realizar los siguientes pasos:

1. El Gerente de Localización, sostendrá una junta con un representante del Cliente, con el fin de recibir la relación y los casos de Localización que serán turnados al Despacho, además de recibir las indicaciones especiales que deberán seguirse en cada lote. Así mismo, el Gerente deberá revisar que la relación y los casos entregados concuerden y efectuar en ese momento, cualquier reclamación o devolución que sea necesaria.
2. Una vez en el Despacho, las Secretarías deberán obtener dos copias, para los deudores que sean personas físicas y una copia para los que sean personas morales, de todos los casos turnados. Para los casos en que los deudores sean personas físicas, a la primera copia deberán tacharle los datos del domicilio particular del deudor, en la segunda copia, deberán tachar los datos del empleo y deberán archivar el original. En los casos en que los deudores sean personas morales, se deberá sacar una copia; la copia deberá ser entregada a los Localizadores y el original deberá ser archivado. Posteriormente, y con la ayuda de los

Supervisores de Localización, deberán clasificarlas por zonas para que puedan ser entregadas a los Localizadores. Una vez zonificadas, las Secretarías deberán elaborar una relación de los lotes por zona.

3. El Gerente de Localización deberá instruir a los Supervisores en todas las características especiales que tenga cada lote, para que éstos, a su vez, las indiquen a los Localizadores. Así mismo, deberán entregar a los Supervisores, los paquetes ya zonificados para que éstos los distribuyan entre los Localizadores.
4. Por su parte, Los Supervisores de Localización deberán entregar los casos zonificados y la relación de los mismos, a los Localizadores correspondientes, además de instruirlos sobre las consideraciones especiales que deberán tomar para cada lote.
5. Los Localizadores deberán verificar que los casos entregados y la relación de los mismos correspondan y, en caso de haber alguna aclaración, deberán realizarla en ese momento.

## **ETAPA 2.- LOCALIZACIÓN DE DEUDORES:**

A lo largo de esta etapa, los Localizadores deberán agotar todas las líneas de investigación posibles, con el fin de localizar al Deudor. Cabe destacar que el tiempo promedio proporcionado por el cliente, para la resolución de cada lote, es de treinta días calendario.

1. Durante los primeros cinco días, los Localizadores deberán efectuar una llamada telefónica a cada número que aparezca en la localización, con el fin de verificar que efectivamente conozcan al deudor y corroborar todos los demás datos proporcionados en la localización.
2. Durante los siguientes días, los Localizadores deberán visitar las direcciones que les hayan sido asignadas, ya sea del domicilio particular o el del empleo. En el caso de visitar el domicilio particular, el Localizador deberá solicitar a quién le reciba, que le muestre un comprobante de domicilio reciente que puede ser un recibo de teléfono, luz agua, predial o un estado de cuenta. En el caso de visitar el empleo, el Localizador deberá entrevistarse con el contador de la empresa, el jefe de personal, el encargado de relaciones industriales o en su defecto, el jefe directo del deudor, con el fin de corroborar que efectivamente éste

trabaja ahí. En todas las entrevistas que lleven a cabo, los Localizadores deberán obtener el nombre completo del entrevistado o informante y la relación que tiene con el deudor, así como, en el caso de ser el empleo, el cargo que ostenta dentro de la empresa.

3. Los Localizadores deberán llenar un informe por escrito, en el que ratifiquen o rectifiquen todos y cada uno de los datos de la parte de la localización que les haya tocado verificar, adicionando sus comentarios. Así mismo, deberán agregar a su informe una descripción del estado del inmueble que visiten, así como de los alrededores del mismo.
4. Los Localizadores deberán devolver las Localizaciones que les fueron asignadas, junto con su reporte a los Supervisores.
5. Los Supervisores deberán revisar los informes de las Localizaciones, verificando los datos obtenidos, en presencia del Localizador para que las inconsistencias se aclaren en el momento. De no ser posible lo anterior, las Localizaciones deberán ser devueltas al Localizador para que corrija la deficiencia, o bien, a consideración del Supervisor, serán entregadas a otro Localizador, para que realice nuevamente la verificación de los datos.
6. Una vez aclaradas las inconsistencias y revisados todos los informes, tanto los Supervisores, como los Localizadores deberán firmar dichos informes. Además, los Supervisores deberán elaborar un contrarrecibo por las Localizaciones que hayan sido aceptadas, mientras que los Localizadores deberán elaborar una relación de las Localizaciones que les han sido devueltas para corregir.

### **ETAPA 3.- INTEGRACIÓN, VERIFICACIÓN DE CALIDAD Y ENTREGA:**

A lo largo de esta etapa se hará la integración de los informes obtenidos, la verificación de la calidad con la que se está entregando el trabajo a los clientes y la entrega del mismo a los clientes. Esto se logra llevando a cabo los siguientes pasos:

1. Las Secretarías deberán integrar los dos informes obtenidos para cada Localización de personas físicas, verificar y corregir el informe de las Localizaciones para personas morales e integrar el lote de Localizaciones que deberá ser entregado al cliente.

2. Una vez integrado el lote, los Supervisores deberán seleccionar al azar una muestra del 10% de las Localizaciones de cada lote a entregar y volver a corroborar los informes obtenidos. Si dentro de la muestra se encuentran varios defectos, a consideración del Supervisor, dicho lote será retenido en el Despacho, notificando al cliente del retraso y será verificado detenidamente durante los cinco días siguientes. En estos casos los Supervisores, a su elección deberán solicitar a los Localizadores que vuelvan a realizar las Localizaciones de sus compañeros.
3. Si durante estas revisiones los Supervisores detectan varios errores de un mismo Localizador, dicho Localizador será notificado de la situación y se le dará un plazo de un mes para mejorar la calidad de su trabajo. Si esta situación se mantiene una vez pasado el plazo, queda a consideración de los Supervisores o en su caso del Gerente de Localización, la destitución del Localizador.
4. Una vez que el lote ha pasado la revisión de calidad, las Secretarías deberán elaborar la relación de las Localizaciones que serán entregadas al cliente y de aquellas que volverán a ser sometidas a una parte o a todo el proceso antes descrito. Así mismo, deberán preparar los lotes de Localización para ser enviados a los clientes.
5. Los Mensajeros deberán entregar los lotes de Localizaciones a los clientes.

#### **ETAPA 4.- COBRO DE HONORARIOS Y PAGO A LOS LOCALIZADORES**

1. Una vez que los clientes han recibido los lotes de Localizaciones, en los dos o tres días hábiles posteriores a la entrega, harán la revisión de las mismas y la devolución de aquellas que consideren incorrectas, además de elaborar una relación que contenga aquellas Localizaciones que hayan sido aceptadas, con base en la cual deberá elaborarse la factura correspondiente.
2. Las Secretarías deberán efectuar la factura por honorarios correspondiente, con base en el listado que envíe el cliente y deberán hacérsela llegar a través de un Mensajero.



3. Una vez que los honorarios han sido depositados a las cuentas del Despacho, los Supervisores deberán convocar a los Localizadores para hacer el pago de sus contrarrecibos, descontando de los mismos, aquellas Localizaciones que hayan sido rechazadas por los clientes y devolviéndoles éstas para su corrección.

#### **5.4 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE INFORMACIÓN PROPUESTOS**

Como se podrá ver en el apartado 4.5 del capítulo anterior, Bufete Ejecutivo y Empresarial cuenta actualmente con un sistema de administración muy básico el cual solamente se enfoca al control de las facturas y al pago de honorarios. Sin embargo, el sistema de administración puede ampliarse de tal forma que proporcione a los gerentes de cada línea de negocios, al igual que al Gerente General y al Director, información más detallada sobre el desempeño de cada una de las líneas de negocio, del despacho en general y del ambiente que lo rodea, con el fin de facilitarles la toma de decisiones. Así mismo, dicho sistema de administración y de información puede ayudar al control y registro de los bienes materiales con los que cuenta Bufete Ejecutivo.

Los sistemas de administración e información propuestos:

- Sistema de facturación y cobranza
- Sistema de información de las líneas de negocios
- Sistema de control de gastos
- Sistema de inventarios
- Sistema de información para la Dirección General

Para que el uso de estos sistemas sea más ágil y oportuno, se sugiere que los mismos sean desarrollados en computadoras y que sean revisados y actualizados constantemente, por los Gerentes de cada línea de negocio, en conjunto con el Gerente de Informática, con el objeto de lograr que dichos sistemas satisfagan las necesidades de Bufete Ejecutivo en todo momento.

Al igual que en el apartado 5.3 del presente capítulo, se sugiere que se desarrolle un manual que contenga la descripción de los sistemas de administración e información antes mencionados, así como de los procedimientos, que permitan desarrollar y poner en marcha los sistemas y que las personas involucradas en el uso y modificación de los mismos, conozcan la manera correcta de utilizarlos y puedan detectar las oportunidades de mejora más rápidamente.

A continuación se desarrolla el manual antes mencionado el cual contiene solamente una descripción de los sistemas propuestos y de los procesos que se sugieren para desarrollar, poner en marcha, mejorar y utilizar dichos sistemas, sin embargo, se considera necesario que una vez que se haya determinado y aprobado el sistema definitivo, se realice un manual para el usuario de dichos sistemas, el cual complementado con el manual que a continuación se presenta, permitirá que los usuarios puedan hacer un mejor uso y aprovechamiento de estos sistemas.

## **MANUAL DE PROCESOS PARA LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN E INFORMACIÓN**

### ***I.- Introducción:***

El presente “Manual de Procesos” tiene como objeto hacer del conocimiento del personal de Bufete Ejecutivo y Empresarial, que se encuentre involucrado en el uso y manejo de los sistemas que a continuación se describen, los procesos que se deben llevar a cabo para la utilización de los mismos.

### ***II.- Sistemas Administrativos y de Información:***

Los Sistemas Administrativos y de Información con los que cuenta Bufete Ejecutivo y Empresarial son los siguientes:

- Sistema de facturación y cobranza
- Sistema de información de las líneas de negocio
- Sistema de control de gastos
- Sistema de inventarios

### ***III.- Procesos:***

Los procesos que se describen en el presente manual son los siguientes:

- Proceso para la utilización, mejora y aprovechamiento del Sistema de facturación y cobranza
- Proceso para la utilización, mejora y aprovechamiento del Sistema de información de las líneas de negocio
- Proceso para la utilización, mejora y aprovechamiento del Sistema de control de gastos
- Proceso para la utilización, mejora y aprovechamiento del Sistema de inventarios

## **SISTEMA DE FACTURACIÓN Y COBRANZA**

### ***I.- Descripción:***

El Sistema de Facturación y Cobranza, esta conformado por varias bases de datos en las que se almacena la información necesaria para llevar a cabo la impresión y envío de facturas, así como el control de las mismas y su cobro. Dicha información incluye datos tales como el cliente que deberá pagar dicha factura, la fecha en que es expedida, la cantidad que ampara, el concepto por el cual se está emitiendo dicha factura, la fecha en que será sometida a revisión por parte del cliente, la fecha en que deberá ser depositada la cantidad que ampara y los datos completos de la persona y la dirección a la que debe ser enviada. Otra información que deberá contener dicho sistema es la información de cobranza, es decir, la razón por la cual se ha atrasado el pago y las gestiones de cobranza que se han hecho al respecto, así como los datos completos de la persona que se hará responsable del pago de la misma y la persona con la cual el mensajero deberá recoger el cheque, cuando éste sea el caso.

Por medio de dicho sistema, el usuario podrá, una vez capturada la información antes mencionada, emitir la factura correspondiente, así como la etiqueta que deberá llevar el sobre en el que será entregada la factura. Así mismo, dicho sistema tendrá una opción de consulta que permitirá al usuario observar diariamente las facturas que deberán ser emitidas y enviadas diariamente, la cantidad que debió ser depositada, con el desglose por factura, las facturas que han quedado pendientes de pago, los cheques que deberán ser recogidos cada día y las gestiones que se han realizado por cada factura que no ha podido ser cobrada.

Otro de los atributos con los que cuenta el presente sistema, es permitir al usuario realizar la conciliación bancaria, alimentando constantemente el estado de cuenta de Bufete Ejecutivo y Empresarial y los depósitos que se han ido realizando, así como comparar la conciliación

bancaria que contiene los datos reales con la que contiene los datos de las facturas que aún no han podido ser cobradas.

Con el fin de mantener la confidencialidad que amerita este tipo de información, el sistema cuenta con niveles de acceso a los cuales tendrá derecho cada uno de los empleados de Bufete Ejecutivo y Empresarial que sea usuario de este sistema, por medio de su clave de acceso al mismo, la cual deberá ser confidencial. Así mismo, esta clave de acceso permitirá que el sistema guarde un registro o pista de las acciones realizadas por cada usuario para, en caso necesario, deslindar responsabilidades.

## ***II.- Objetivo:***

El objetivo de este sistema radica en automatizar y agilizar las funciones de las personas que sean encargadas de elaborar las facturas o cobrarlas, así como proporcionar información oportuna y completa sobre las facturas por cobrar o por emitir, además de la información que sea necesaria para analizar el tiempo de cobranza y las cantidades de dinero que deben ingresar al despacho en un periodo determinado.

## ***III.- Usuarios:***

Los usuarios de este sistema serán: El Gerente General, el Asistente de la Gerencia General, las Secretarías, los Gerentes de las diferentes líneas de negocios, los Supervisores o Subgerentes de las mismas, el Gerente de Informática y los Capturistas.

## ***IV.- Proceso de utilización, mejora y aprovechamiento del Sistema de Facturación y Cobranza:***

A continuación se describen las fases que componen este proceso y que deberán seguir las personas involucradas en el desarrollo, modificación, manejo y uso de este sistema:

### **FASE 1.- PROCESO DE DESARROLLO:**

Esta fase tiene como objetivo el permitir que el Sistema de Facturación satisfaga las necesidades actuales de Bufete Ejecutivo y Empresarial. Para lograr dicho objetivo, es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

1. El Gerente General, los Gerentes de las Líneas de Negocio y el Gerente de Informática, deberán determinar, en conjunto las características e información exacta que necesita contener el Sistema de Facturación para satisfacer las necesidades actuales de Bufete Ejecutivo y Empresarial.
2. Una vez afinados dichos detalles, el Gerente de Informática deberá presentar, tanto al Gerente General, como al Director General, el proyecto final, con el tiempo aproximado que se requiere para la programación del mismo y la captura de la información inicial a las bases de datos.
3. El Director y el Gerente General deberán revisar dicho proyecto e indicar las correcciones o comentarios que consideren necesarios. Por su parte, el Gerente de Informática deberá evaluar dichas observaciones, comentándolas con el Director y el Gerente General, y efectuar aquellas que sean viables o necesarias.
4. Una vez establecido y aprobado, por la Dirección, el diseño final del sistema, el Gerente de Informática, con la ayuda de los Capturistas, deberá llevar a cabo la programación del mismo.
5. Cuando la programación del sistema haya sido terminada, el Gerente de Informática con ayuda de los Capturistas deberán realizar pruebas al sistema, haciendo las correcciones que crean pertinentes, hasta lograr que el sistema se ajuste a lo planeado. Posteriormente, el Gerente de Informática hará una demostración ante la Dirección y Gerencia General, con el fin de lograr su autorización para finalizar la etapa de captura de datos y dar inicio a la etapa de implantación del sistema.

6. En caso de que tanto la Dirección y/o la Gerencia General no aprueben el sistema, el Gerente de Informática junto con los Capturistas deberán llevar a cabo la revisión, corrección y prueba del sistema, volviendo a presentar la versión final.
7. Cuando la versión final del sistema haya sido aprobada tanto por la Dirección General, como por la Gerencia General, los Capturistas, bajo la supervisión del Gerente de Informática, deberán llevar a cabo la captura de toda aquella información que requiera el sistema, con la que ya cuenta Bufete Ejecutivo y Empresarial.
8. Por su parte, el Gerente de Informática deberá elaborar tanto el manual de usuario, como una breve presentación, para dar paso a la fase de implementación.

## **FASE 2.- PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN E INSTALACIÓN:**

Esta fase tiene como objetivo dar a conocer a los empleados que estarán involucrados en el uso del sistema, el objetivo del mismo y una breve explicación de la manera en que debe ser utilizado y las fuentes a las que pueden recurrir para resolver sus dudas o problemas. Para llevar a cabo este objetivo, deberán seguirse los pasos que a continuación se describen:

1. El Gerente de Informática, con ayuda de los Gerentes de las Líneas de Negocios, deberán programar y convocar a los empleados que serán usuarios del sistema, separados por nivel de acceso al mismo, a un curso de capacitación en el uso del sistema. Durante dicho curso, los usuarios deberán aprender cómo utilizar el sistema de acuerdo con su nivel de acceso, así como las funciones específicas que tendrán para dar apoyo al resto de los empleados que no sean usuarios.
2. El Gerente de Informática deberá convocar a todos los empleados de Bufete Ejecutivo y Empresarial a una reunión plenaria para hacer la presentación formal del sistema y dar a conocer a los responsables de cada una de las acciones que puedan llegarse a necesitar, como por ejemplo, quién será el encargado de dar de alta nuevos contactos o de modificarlos, quién será el encargado de imprimir las facturas o de elaborar el reporte

informativo, etc. Así mismo, deberá dar a conocer la fecha en la que los usuarios del sistema lo tendrán instalado en su equipo.

3. Los Capturistas, bajo la supervisión del Gerente de Informática, deberán llevar a cabo la instalación del sistema en los equipos que correspondan.

### **FASE 3.- PROCESO PARA HACER USO DEL SISTEMA DE FACTURACIÓN Y COBRANZA:**

Esta fase tiene como objetivo describir el proceso que permita a los usuarios hacer un mejor uso del Sistema de Facturación y Cobranza. Para alcanzar este objetivo, deberán llevarse a cabo los siguientes pasos:

1. Cuando algún Gerente, Subgerente o Supervisor de alguna de las Líneas de Negocio requiera emitir una factura, deberá llevar a cabo la captura de la información necesaria en el sistema y solicitar su impresión a través del sistema, el día hábil anterior al día en que ésta deberá ser enviada.
2. La secretaria o secretarías que han sido asignadas para imprimir las facturas recibirán a través del sistema, la petición e información necesaria para imprimir la factura. Con base en dicha información, las secretarías deberán imprimir la factura y la etiqueta correspondiente, así como ensobretar la factura y coordinar con el Asistente de la Gerencia General el envío de la misma.
3. Las secretarías deberán capturar la información de la persona que hará la entrega y la fecha en la que dicha factura será entregada al cliente, así como las fechas de revisión de facturas por parte del cliente, en caso de que éstas no se encuentren aún en el sistema.
4. Los Mensajeros deberán entregar al Asistente de la Gerencia General, aquellas facturas que hayan sido devueltas por los clientes, para corrección y, a su vez, el Asistente deberá revisar dichas correcciones, efectuando las aclaraciones con la persona correspondiente de la Línea de Negocio y turnándolas a la secretaria correspondiente para que ésta haga las correcciones necesarias.



5. Una vez que el cliente haya recibido la factura a revisión, las secretarías deberán verificar, vía telefónica, la fecha en que estas serán pagadas y alimentar dicha información en la sección de cobranza del sistema.
6. El sistema desplegará diariamente, en la pantalla de las secretarías designadas, una lista de las facturas que deberán ser pagadas ese día, así como una lista con las facturas que ya se han atrasado. Con base en la información sobre las facturas que deberán ser pagadas ese día, las secretarías deberán llevar a cabo las conciliaciones necesarias ingresando las mismas en el sistema, para poder así llevar un control de las cantidades que hayan sido depositadas cada día y descargando las facturas que correspondan, para que el sistema pueda actualizar su información sobre las facturas pendientes de cobro. Con base en esta última información, las secretarías deberán llevar a cabo la labor de cobranza, la cual consiste en contactar al cliente que se ha atrasado con el pago de su factura, recordándole el acuerdo de pago que había hecho con Bufete Ejecutivo, solicitándole la razón del atraso y pidiéndole que indique la fecha en la que efectuará el pago de la factura o facturas atrasadas.
7. Las Secretarías deberán registrar toda la información que hayan obtenido en el paso anterior, dentro del sistema, para que éste pueda actualizar la información tanto de los ingresos que ha tenido el Despacho, como de las facturas que han quedado pendientes de pago y del tiempo de recuperación que tienen las mismas dependiendo de la Línea de Negocio que las haya expedido.
8. El Asistente de la Gerencia General deberá imprimir y entregar a la Gerencia General, mensualmente, los reportes de las utilidades que se han obtenido por Línea de Negocio, el tiempo promedio que se tarda la cobranza por cada una de ellas y el tiempo promedio que se demora en pagar una factura cada cliente.

#### **FASE 4.- PROCESO PARA HACER MODIFICACIONES AL SISTEMA DE FACTURACIÓN Y COBRANZA:**

Esta fase tiene como objetivo describir el proceso que los usuarios deberán seguir para sugerir modificaciones o mejoras al Sistema de Facturación y Cobranza, así como el que deberá seguir el departamento de Informática para llevar a cabo dichas modificaciones:

1. El usuario que detecte alguna oportunidad para mejorar el presente sistema o tenga alguna sugerencia para que éste funcione mejor, deberá asentar dicha sugerencia u oportunidad por escrito, con todo detalle y mandarla, vía correo electrónico, al Gerente de Informática.
2. El Gerente de Informática deberá revisar diariamente las propuestas antes mencionadas y seleccionar las que sean viables y las que no.
3. En un plazo no mayor a una semana, el Gerente de Informática deberá notificar a los usuarios que hayan enviado propuestas, si éstas son viables o no. En caso de que las propuestas sean viables, el Gerente de Informática deberá notificarle también el estatus de su propuesta.
4. El Gerente de Informática deberá presentar a la Gerencia General, semanalmente, un reporte conteniendo la explicación detallada de aquellas propuesta que hayan sido clasificadas como viables, incluyendo también una breve explicación del tiempo y recursos que se requieren para ponerlas en práctica, así como de los beneficios que dicha modificación podría aportar al sistema.
5. En un plazo no mayor a una semana, el Gerente General deberá revisar dicho reporte y notificar al Gerente de Informática las modificaciones que hayan sido aprobadas, por medio del correo electrónico.
6. El Gerente de Informática, junto con su equipo de Capturistas deberán establecer el plan de trabajo que deberán seguir para llevar a cabo dichas modificaciones, haciendo la asignación correspondiente de las actividades que se deberán llevar a cabo.

7. Una vez establecida dicha asignación de tareas, tanto el Gerente de Informática, como los Capturistas deberán llevar a cabo las modificaciones y hacer pruebas de las mismas, para asegurarse de que éstas funcionan correctamente
8. Posteriormente deberán llevar a cabo la corrección de los manuales de usuario correspondientes y elaborar una presentación que explique la manera de hacer uso de las modificaciones hechas al sistema y las bondades de las mismas.
9. El Gerente de Informática en coordinación con el jefe inmediato de los usuarios del sistema, deberá agendar una reunión con estos últimos y deberá enviar un correo electrónico a todos los empleados, felicitando al usuario o usuarios que hayan propuesto las modificaciones que se llevaron a cabo.
10. El Gerente de Informática, o el Capturista que éste designe, deberá presentar a los usuarios la información antes mencionada y comunicarles las fuentes de información que estarán a su disposición en caso de que tengan algún problema con las modificaciones antes mencionadas.

## **SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LAS LINEAS DE NEGOCIO**

### ***I.- Descripción:***

El Sistema de Información de las Líneas de Negocios se encuentra compuesto por varias bases de datos que contienen información relevante sobre el desempeño de cada una de las Líneas de Negocio. Dentro de la información que contiene dichas bases de datos se incluye el número de casos resueltos en cada Línea de Negocio, los resultados que se han obtenido y su comparación con los datos obtenidos el año anterior en el mismo periodo, la productividad por persona dentro de cada línea, así como el resumen de los resultados que cada uno de ellos ha aportado a su línea y las tendencias que se están observando dentro del mercado. Además de esta información, el sistema tendrá datos sobre la proyección del número de personas que se

deben integrar a las diversas líneas y el número de casos que se deberán resolver para alcanzar determinados objetivos.

Con la ayuda de este sistema, el usuario podrá obtener información de los resultados que ha obtenido cada Línea de Negocio en un periodo determinado, las tendencias que está presentando el mercado y podrá llevar a cabo pronósticos para determinar cuáles son los requerimientos de cada línea a largo plazo y establecer objetivos también a largo plazo. Aunado a lo anterior este sistema permitirá que los gerentes de cada Línea de Negocio cuenten con información detallada de los resultados que está obteniendo cada persona integrante de su equipo, las necesidades de capacitación que individual o grupalmente tenga su equipo de trabajo, las oportunidades de mejora que hay en cada línea y contarán con información relevante para la toma de decisiones sobre los productos que cada línea maneja.

Este sistema contará con niveles de acceso por usuario, con el fin de proteger la confidencialidad que debe tener el tipo de información que en él se maneja. Dichos niveles de acceso estarán determinados por la clave de acceso que tendrán todos los empleados de Bufete Ejecutivo que sean usuarios de este sistema. Otra de las funciones que tiene esta clave de acceso es registrar las operaciones que cada usuario realiza, con el fin de deslindar responsabilidades en caso necesario.

## ***II.- Objetivo:***

El objeto de este sistema es permitir tanto al Director General, como a los Gerentes, contar con información relevante sobre las Líneas de Negocio, para que éste sirva como apoyo en la toma de decisiones. Así mismo, este sistema tiene como objetivo llevar un registro claro de todos los casos resueltos por persona y el resultado de los mismos, lo cual permitirá tener un mayor control sobre las actividades tanto de las Líneas de Negocio, como de las personas que laboran en ellas.

### ***III.- Usuarios:***

Los usuarios de este sistema serán: El Director General, el Gerente General, los Gerentes de Línea, los Supervisores o Subgerentes de Línea, el Asistente de la Gerencia General, las Secretarías, el Gerente de Informática y los Capturistas.

### ***IV.- Proceso de utilización, mejora y aprovechamiento del Sistema de Información de las Líneas de Negocio:***

A continuación se describen las fases que componen este proceso y que los usuarios del sistema deberán seguir para desarrollar, modificar y usar el sistema:

#### **FASE 1.- PROCESO DE DESARROLLO:**

Esta fase tiene como objetivo el permitir que el Sistema de Información de las líneas de negocio satisfaga las necesidades actuales de Bufete Ejecutivo y Empresarial. Para lograr dicho objetivo, es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

1. El Gerente General, los Gerentes de las Líneas de Negocio y el Gerente de Informática, deberán determinar, en conjunto las características e información exacta que necesita contener el Sistema de Información de las Líneas de Negocio para satisfacer las necesidades actuales de Bufete Ejecutivo y Empresarial.
2. Una vez afinados dichos detalles, el Gerente de Informática deberá presentar, tanto al Gerente General, como al Director General, el proyecto final, con el tiempo aproximado que se requiere para la programación del mismo y la captura de la información inicial a las bases de datos.
3. El Director y el Gerente General deberán revisar dicho proyecto e indicar las correcciones o comentarios que consideren necesarios. Por su parte, el Gerente de Informática deberá evaluar dichas observaciones, comentándolas con el Director y el Gerente General, y efectuar aquellas que sean viables o necesarias.

4. Una vez que se ha establecido y aprobado por la Dirección General, el diseño final del sistema, el Gerente de Informática, con la ayuda de los Capturistas, deberá llevar a cabo la programación del mismo.
5. Cuando la programación del sistema haya sido terminada, el Gerente de Informática con ayuda de los Capturistas deberán realizar pruebas al sistema, haciendo las correcciones que crean pertinentes, hasta lograr que el sistema se ajuste a lo planeado. Posteriormente, el Gerente de Informática hará una demostración ante la Dirección y Gerencia General, con el fin de lograr su autorización para finalizar la etapa de captura de datos y dar inicio a la etapa de implantación del sistema.
6. En caso de que tanto la Dirección y/o la Gerencia General no aprueben el sistema, el Gerente de Informática junto con los Capturistas deberán llevar a cabo la revisión, corrección y prueba del sistema, volviendo a presentar la versión final.
7. Cuando la versión final del sistema haya sido aprobada tanto por la Dirección General, como por la Gerencia General, los Capturistas, bajo la supervisión del Gerente de Informática, deberán llevar a cabo la captura de toda aquella información que requiera el sistema, con la que ya cuenta Bufete Ejecutivo y Empresarial.
8. Por su parte, el Gerente de Informática deberá elaborar tanto el manual de usuario, como una breve presentación, para dar paso a la fase de implementación.

## **FASE 2.- PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN E INSTALACIÓN:**

Esta fase tiene como objetivo dar a conocer a los empleados que estarán involucrados en el uso del sistema, el objetivo del mismo y una breve explicación de la manera en que debe ser utilizado y las fuentes a las que pueden recurrir para resolver sus dudas o problemas. Para llevar a cabo este objetivo, deberán seguirse los pasos que a continuación se describen:

1. El Gerente de Informática, con ayuda de los Gerentes de las Líneas de Negocios, deberán programar y convocar a los empleados que serán usuarios del sistema, separados por nivel de acceso al mismo, a un curso de capacitación en el uso del sistema. Durante dicho curso,

los usuarios deberán aprender cómo utilizar el sistema de acuerdo con su nivel de acceso, así como las funciones específicas que tendrán para dar apoyo al resto de los empleados que no sean usuarios.

2. El Gerente de Informática deberá convocar a todos los empleados de Bufete Ejecutivo y Empresarial a una reunión plenaria para hacer la presentación formal del sistema y dar a conocer a los responsables de cada una de las acciones que puedan llegarse a necesitar, como por ejemplo, quién será el encargado de alimentar el sistema con determinado tipo de información, etc. Así mismo, deberá dar a conocer la fecha en la que los usuarios del sistema lo tendrán instalado en su equipo.
3. Los Capturistas, bajo la supervisión del Gerente de Informática, deberán llevar a cabo la instalación del sistema en los equipos que correspondan.

### **FASE 3.- PROCESO PARA HACER USO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LAS LINEAS DE NEGOCIO:**

Esta fase tiene como objetivo principal el permitir a los usuarios del sistema, conocer la serie de pasos que deben seguirse para hacer un correcto uso del mismo. A continuación se describen los pasos antes mencionados:

1. Los Gerentes de Línea de Negocio deberán seleccionar al o los Supervisores o Subgerentes de su línea que se harán cargo de dar seguimiento al mercado de su negocio y alimentar al sistema con información sobre la tendencia del mismo.
2. Los Supervisores o Subgerentes seleccionados deberán revisar constantemente las noticias que se den, por cualquier medio, sobre el negocio de la línea en la cual laboren y alimentar dicha información en el sistema, para que esté a disposición de los usuarios del mismo. También deberán imprimir, mensualmente el reporte que se obtiene de este módulo y entregarlo al Gerente de su línea.
3. Por otra parte, todos los Supervisores o Subgerentes de las Líneas de Negocio deberán, con ayuda de los Capturistas o de las Secretarías, según sea el caso, alimentar el sistema, con las

relaciones de los casos que hayan sido entregados por cada Promotor, Investigador, Gestor de Cobranza o Localizador, según sea el caso, así como con la relación de los casos que han sido devueltos por los mismos, integrando también la información del resultado que se obtuvo de cada caso.

4. Así mismo, los Supervisores o Subgerentes de cada Línea de Negocio, con ayuda de los Capturistas o de las Secretarías, según sea el caso, deberán alimentar el sistema con las relaciones de los casos entregados o devueltos a los clientes, así como con las devoluciones que efectúen los clientes y con los casos que hayan sido aceptados por ellos, acompañando dichas relaciones con los resultados obtenidos en cada caso.
5. Mensualmente y con base en la información alimentada en los dos pasos anteriores, los Supervisores o Subgerentes de cada línea deberán imprimir los reportes de resultados por persona, por producto y por cliente, los cuales deberá entregar al Gerente de su línea, agregándoles sus observaciones y sugerencias.

#### **FASE 4.- PROCESO PARA HACER MODIFICACIONES AL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO:**

Esta fase tiene como objetivo describir el proceso que los usuarios deberán seguir para sugerir modificaciones o mejoras al Sistema de Información de las Líneas de Negocio, así como el que deberá seguir el departamento de Informática para llevar a cabo dichas modificaciones:

1. El usuario que detecte alguna oportunidad para mejorar el presente sistema o tenga alguna sugerencia para que éste funcione mejor, deberá asentar dicha sugerencia u oportunidad por escrito, con todo detalle y mandarla, vía correo electrónico, al Gerente de Informática.
2. El Gerente de Informática deberá revisar diariamente las propuestas antes mencionadas y seleccionar las que sean viables y las que no.
3. En un plazo no mayor a una semana, el Gerente de Informática deberá notificar a los usuarios que hayan enviado propuestas, si éstas son viables o no. En caso de que las



propuestas sean viables, el Gerente de Informática deberá notificarle también el estatus de su propuesta.

4. El Gerente de Informática deberá presentar a la Gerencia General, semanalmente, un reporte conteniendo la explicación detallada de aquellas propuesta que hayan sido clasificadas como viables, incluyendo también una breve explicación del tiempo y recursos que se requieren para ponerlas en práctica, así como de los beneficios que dicha modificación podría aportar al sistema.
5. En un plazo no mayor a una semana, el Gerente General deberá revisar dicho reporte y notificar al Gerente de Informática las modificaciones que hayan sido aprobadas, por medio del correo electrónico.
6. El Gerente de Informática, junto con su equipo de Capturistas deberán establecer el plan de trabajo que deberán seguir para llevar a cabo dichas modificaciones, haciendo la asignación correspondiente de las actividades que se deberán llevar a cabo.
7. Una vez establecida dicha asignación de tareas, tanto el Gerente de Informática, como los Capturistas deberán llevar a cabo las modificaciones y hacer pruebas de las mismas, para asegurarse de que éstas funcionan correctamente.
8. Posteriormente deberán llevar a cabo la corrección de los manuales de usuario correspondientes y elaborar una presentación que explique la manera de hacer uso de las modificaciones hechas al sistema y las bondades de las mismas.
9. El Gerente de Informática en coordinación con el jefe inmediato de los usuarios del sistema, deberá agendar una reunión con estos últimos y deberá enviar un correo electrónico a todos los empleados, felicitando al usuario o usuarios que hayan propuesto las modificaciones que se llevaron a cabo.
10. El Gerente de Informática, o el Capturista que éste designe, deberá presentar a los usuarios la información antes mencionada y comunicarles las fuentes de información que estarán a su disposición en caso de que tengan algún problema con las modificaciones antes mencionadas.

## SISTEMA DE CONTROL DE GASTOS

### *I.- Descripción:*

El Sistema de Control de Gastos está compuesto por una serie de bases de datos en las que se almacena la información necesaria para poder llevar un registro y control de los gastos que se efectúan. Dicha información incluye datos tales como la cantidad que ha sido gastada, el concepto por el cual se ha efectuado dicho gasto, la fecha en la que se ha llevado a cabo, el nombre y datos del proveedor tales como dirección teléfono, etc. En el caso de que los gastos efectuados hayan sido por compra de artículos de papelería o consumibles utilizados comúnmente, también deberá alimentarse el sistema con el nombre de los artículos que hayan sido adquiridos, el precio de los mismos, la cantidad que fue adquirida y, si se cuenta con la información, los descuentos que efectúe el proveedor por mayoreo, así como las observaciones del servicio que éste haya brindado.

Una vez que la información anterior haya sido ingresada al sistema, los usuarios podrán elegir entre varias opciones de consulta, las cuales les permitirán ver los gastos que han sido efectuados durante un periodo determinado, la diferencia de estos con el periodo inmediato anterior o con el mismo periodo en el año o años anteriores (esto sólo se podrá hacer en años posteriores al año en que se haya implementado este sistema), la lista de los proveedores con los cuales se haya adquirido determinado artículo y los precios en los que se ha adquirido, así como un resumen de las observaciones del servicio obtenido de ellos, como los tiempos de entrega o la calidad del producto enviado. etc.

Otro de los atributos del presente sistema es que el usuario tendrá una liga con el sistema de facturación, la cual le permitirá llevar a cabo las operaciones necesarias para determinar la diferencia entre egresos e ingresos de un periodo determinado.

Aunado a lo anterior, el presente sistema contiene un módulo en el que deberá ingresarse la información de las cantidades que son pagadas a cada uno de los empleados de Bufete Ejecutivo y Empresarial, así como las cantidades que son pagadas por concepto de impuestos al Gobierno. En este módulo, los usuarios también podrán realizar consultas sobre la cantidad que ha sido pagada a un empleado o a una entidad gubernamental, en un periodo determinado, su diferencia con el mismo periodo próximo pasado y su diferencia con el mismo periodo en años anteriores (esto sólo se podrá hacer en años posteriores al año en el que se haya implementado este sistema), así mismo podrán obtener un reporte del total de los gastos efectuados, o el desglose de los mismos por rubro, en un periodo determinado y su comparación con el mismo periodo próximo pasado y/o con el mismo periodo de años anteriores (una vez que el sistema cuente con la información necesaria).

Debido a la naturaleza de confidencialidad que posee la información que se encuentra dentro de este sistema, los usuarios deberán acceder al mismo, por medio de una clave, la cual sólo les permitirá hacer uso de algunos módulos del sistema, dependiendo de los atributos de cada usuario. Así mismo, esta clave permitirá llevar un registro de las acciones que cada usuario realice con el fin de poder deslindar responsabilidades en caso necesario.

## ***II.- Objetivo:***

El objetivo principal del presente sistema es permitir a la Gerencia General de Bufete Ejecutivo y Empresarial, llevar un control de los gastos que en él se efectúan y contar con la información necesaria para poder optimizarlos.

Otro de los objetivos de este sistema es permitir a los usuarios que deban efectuar la compra de algunos artículos, tener una lista de proveedores y precios, así como un resumen del servicio que cada proveedor ha prestado a Bufete Ejecutivo, la cual facilitará y optimizará la realización de dicha compra.

### **III.- Usuarios:**

Los usuarios de este sistema serán: El Gerente General, el Asistente de la Gerencia General, las Secretarías, el Gerente de Informática y los Capturistas.

### **IV.- Proceso de utilización, mejora y aprovechamiento del Sistema de Control de Gastos:**

En las siguientes líneas se describen las fases que conforman este proceso y que deberán seguir los usuarios de este sistema para poder hacer el desarrollo, uso y mejora del mismo:

#### **FASE I.- PROCESO DE DESARROLLO:**

Esta fase tiene como objetivo el permitir que el Sistema de Control de Gastos satisfaga las necesidades actuales de Bufete Ejecutivo y Empresarial. Para lograr dicho objetivo, es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

1. El Gerente General, el Asistente de la Gerencia General y el Gerente de Informática, deberán determinar, en conjunto las características e información exacta que necesita contener el Sistema de Control de Gastos para satisfacer las necesidades actuales de Bufete Ejecutivo y Empresarial.
2. Una vez afinados dichos detalles, el Gerente de Informática deberá presentar, tanto al Gerente General, como al Director General, el proyecto final, con el tiempo aproximado que se requiere para la programación del mismo y la captura de la información inicial a las bases de datos.
3. El Director y el Gerente General deberán revisar dicho proyecto e indicar las correcciones o comentarios que consideren necesarios. Por su parte, el Gerente de Informática deberá evaluar dichas observaciones, comentándolas con el Director y el Gerente General, y efectuar aquellas que sean viables o necesarias.

4. Una vez establecido y aprobado, por la Dirección, el diseño final del sistema, el Gerente de Informática, con la ayuda de los Capturistas, deberá llevar a cabo la programación del mismo.
5. Cuando la programación del sistema haya sido terminada, el Gerente de Informática con ayuda de los Capturistas deberán realizar pruebas al sistema, haciendo las correcciones que crean pertinentes, hasta lograr que el sistema se ajuste a lo planeado. Posteriormente, el Gerente de Informática hará una demostración ante la Dirección y Gerencia General, con el fin de lograr su autorización para finalizar la etapa de captura de datos y dar inicio a la etapa de implantación del sistema.
6. En caso de que tanto la Dirección y/o la Gerencia General no aprueben el sistema, el Gerente de Informática junto con los Capturistas deberán llevar a cabo la revisión, corrección y prueba del sistema, volviendo a presentar la versión final.
7. Cuando la versión final del sistema haya sido aprobada tanto por la Dirección General, como por la Gerencia General, los Capturistas, bajo la supervisión del Gerente de Informática, deberán llevar a cabo la captura de toda aquella información que requiera el sistema, con la que ya cuenta Bufete Ejecutivo y Empresarial.
8. Por su parte, el Gerente de Informática deberá elaborar tanto el manual de usuario, como una breve presentación, para dar paso a la fase de implementación.

## **FASE 2.- PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN E INSTALACIÓN:**

Esta fase tiene como objetivo dar a conocer a los empleados que estarán involucrados en el uso del sistema, el objetivo del mismo y una breve explicación de la manera en que debe ser utilizado y las fuentes a las que pueden recurrir para resolver sus dudas o problemas. Para llevar a cabo este objetivo, deberán seguirse los pasos que a continuación se describen:

1. El Gerente de Informática, con ayuda del Gerente General, deberá programar y convocar a los empleados que serán usuarios del sistema, separados por nivel de acceso al mismo, a un curso de capacitación en el uso del sistema. Durante dicho curso, los usuarios deberán

aprender cómo utilizar el sistema de acuerdo con su nivel de acceso, así como las funciones específicas que tendrán para dar apoyo al resto de los empleados que no sean usuarios.

2. El Gerente de Informática deberá convocar a todos los empleados de Bufete Ejecutivo y Empresarial a una reunión plenaria para hacer la presentación formal del sistema y dar a conocer a los responsables de cada una de las acciones que puedan llegarse a necesitar, como por ejemplo, quién será el encargado de dar de alta nuevos proveedores o de modificarlos, etc. Así mismo, deberá dar a conocer la fecha en la que los usuarios del sistema lo tendrán instalado en su equipo.
3. Los Capturistas, bajo la supervisión del Gerente de Informática, deberán llevar a cabo la instalación del sistema en los equipos que correspondan.

### **FASE 3.- PROCESO PARA HACER USO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GASTOS:**

El objetivo de esta fase del proceso es describir la serie de pasos que deberán seguir los usuarios del sistema para hacer un correcto uso del mismo. Dichos pasos son los siguientes:

1. Cuando un empleado deba efectuar un gasto a nombre de Bufete Ejecutivo y Empresarial, que no exceda de tres mil pesos, deberá solicitar al Asistente de la Gerencia General, por medio de un vale de caja, la cantidad que vaya a necesitar.
2. El Asistente deberá revisar que el vale de caja se encuentre debidamente requisitado y que cuente con el nombre y firma de dicho empleado. Una vez hecho lo anterior, deberá firmar de autorizado dicho vale y entregar al empleado la cantidad exacta por al que fue expedido dicho vale de caja.
3. En un lapso no mayor de veinticuatro horas, posterior a la entrega del dinero, el empleado deberá entregar al Asistente de la Gerencia General el comprobante que ampare el gasto efectuado, el cual deberá estar debidamente requisitado y a nombre de Bufete Ejecutivo y Empresarial.

4. Si el comprobante ampara una cantidad mayor a la solicitada por el empleado, el Asistente General deberá hacer el reembolso, al empleado, por la diferencia entre ambas cantidades. En el caso de que el comprobante ampare una cantidad menor a la entregada al empleado, éste deberá devolver la diferencia entre ambas cantidades, al Asistente de la Gerencia General.
5. En caso de que el empleado que haya solicitado alguna cantidad de caja chica, no entregue el comprobante que la ampare en un lapso de veinticuatro horas a partir de la entrega del dinero, el Asistente de la Gerencia General deberá descontar la cantidad total al empleado vía nómina. En caso de que una vez efectuado dicho descuento, el empleado haga entrega del comprobante, se anulará dicho descuento, pero se guardará un registro del retraso. Así mismo, en el caso de que la cantidad por la que fue efectuado el gasto sea menor a la cantidad solicitada en el vale de caja y el empleado no reembolse a la empresa dicha diferencia, en un plazo no mayor a las veinticuatro horas posteriores a la entrega del dinero, el Asistente de la Gerencia General deberá descontar dicha diferencia de la nómina del empleado en cuestión. Este paso no deberá ser aplicado en el caso en que por razones válidas y verídicas, el empleado no haya podido efectuar, ya sea la entrega del comprobante o bien el reembolso del excedente a la empresa.
6. El Asistente de la Gerencia General deberá ingresar al sistema, el fondo con el que cuenta la caja chica, así como las cantidades que se saquen de ésta, la fecha en que son sacadas, la persona que las solicitó y, cuando ya se tenga el comprobante del gasto, deberá agregar los datos del proveedor (nombre, dirección, teléfono, R.F.C. y una breve observación sobre el servicio prestado). En el caso de que el gasto haya sido efectuado por compra de algún artículo, también deberá ingresar la cantidad de artículos adquiridos el precio unitario o por paquete y, si se cuenta con la información necesaria, los descuentos por mayoreo.
7. Cada mes, el Asistente de la Dirección General deberá imprimir el reporte de los gastos efectuados durante dicho lapso, así como los reportes de la comparación de dichos totales con el mes anterior y con el mismo mes del año pasado. Así mismo deberá anexar a dicho

reporte y comparativos, los comprobantes de los gastos efectuados y entregar todos estos documentos al Gerente General.

8. Cuando los gastos que se vayan a efectuar sean mayores de tres mil pesos, el empleado que vaya a realizarlos deberá solicitar la cantidad exacta que vaya a requerir, por escrito, al Asistente de la Dirección General, quien deberá solicitar la autorización del Gerente General o en su caso del Director General, para girar un cheque por dicha cantidad el cual deberá ser firmado por quien lo haya autorizado.
9. Posteriormente deberán seguirse los pasos 3,4, y 5 descritos arriba.
10. Una vez efectuado lo anterior, el Asistente de la Gerencia General deberá ingresar en el sistema el concepto por el cual se ha girado el cheque, la cantidad, fecha y número del mismo y el nombre de la persona que lo autorizó.
11. Una vez que el empleado que haya solicitado dicha cantidad haga entrega del comprobante que ampare dicha cantidad, el Asistente de la Gerencia General deberá ingresar los datos tanto del proveedor, como del artículo adquirido y del servicio recibido.
12. El Asistente de la Gerencia General deberá emitir, mensualmente, el reporte de los gastos mayores que hayan sido efectuados durante dicho mes, así como su comparación contra el mes próximo anterior y con el mismo mes del año anterior. Aunado a este reporte, también deberá emitir el reporte general de gastos en el cual se incluirán todos los gastos efectuados durante el mismo lapso, sin importar la cantidad por la cual fueron efectuados. Así mismo, deberá entregar dichos reportes junto con los comprobantes del primero, al Gerente General.
13. En caso de que algún empleado vaya a efectuar la compra de algún artículo que sea adquirido con frecuencia o que ya se haya adquirido con anterioridad, éste podrá solicitar al Asistente de la Gerencia General, una lista que contenga los proveedores con los que se haya efectuado la compra de dicho artículo anteriormente.



#### **FASE 4.- PROCESO PARA HACER MODIFICACIONES AL SISTEMA DE CONTROL DE GASTOS:**

Esta fase tiene como objetivo describir el proceso que los usuarios deberán seguir para sugerir modificaciones o mejoras al Sistema de Control de Gastos, así como el que deberá seguir el departamento de Informática para llevar a cabo dichas modificaciones:

1. El usuario que detecte alguna oportunidad para mejorar el presente sistema o tenga alguna sugerencia para que éste funcione mejor, deberá asentar dicha sugerencia u oportunidad por escrito, con todo detalle y mandarla, vía correo electrónico, al Gerente de Informática.
2. El Gerente de Informática deberá revisar diariamente las propuestas antes mencionadas y seleccionar las que sean viables y las que no
3. En un plazo no mayor a una semana, el Gerente de Informática deberá notificar a los usuarios que hayan enviado propuestas, si éstas son viables o no. En caso de que las propuestas sean viables, el Gerente de Informática deberá notificarle también el estatus de las mismas.
4. El Gerente de Informática deberá presentar a la Gerencia General, semanalmente, un reporte conteniendo la explicación detallada de aquellas propuesta que hayan sido clasificadas como viables, incluyendo también una breve explicación del tiempo y recursos que se requieren para ponerlas en práctica, así como de los beneficios que dicha modificación podría aportar al sistema.
5. En un plazo no mayor a una semana, el Gerente General deberá revisar dicho reporte y notificar al Gerente de Informática las modificaciones que hayan sido aprobadas, por medio del correo electrónico.
6. El Gerente de Informática, junto con su equipo de Capturistas deberán establecer el plan de trabajo que deberán seguir para llevar a cabo dichas modificaciones, haciendo la asignación correspondiente de las actividades que se deberán llevar a cabo.

7. Una vez establecida dicha asignación de tareas, tanto el Gerente de Informática, como los Capturistas deberán llevar a cabo las modificaciones y hacer pruebas de las mismas, para asegurarse de que éstas funcionan correctamente.
8. Posteriormente deberán llevar a cabo la corrección de los manuales de usuario correspondientes y elaborar una presentación que explique la manera de hacer uso de las modificaciones hechas al sistema y las bondades de las mismas.
9. El Gerente de Informática en coordinación con el jefe inmediato de los usuarios del sistema, deberá agendar una reunión con estos últimos y deberá enviar un correo electrónico a todos los empleados, dando un reconocimiento al usuario o usuarios que hayan propuesto las modificaciones que se llevaron a cabo.
10. El Gerente de Informática, o el Capturista que éste designe, deberá presentar a los usuarios la información antes mencionada y comunicarles las fuentes de información que estarán a su disposición en caso de que tengan algún problema con las modificaciones antes mencionadas.

## **SISTEMA DE INVENTARIOS**

### ***I.- Descripción:***

El Sistema de Inventarios se encuentra conformado por un grupo de bases de datos en las que se almacena información referente a los activos que posee la compañía. Dicha información se encuentra conformada por los datos de dichos activos, tales como sus dimensiones, su descripción, el precio en el que fueron adquiridos, la localización de su factura dentro del archivo, la fecha en la que fueron adquiridos, los porcentajes legales de depreciación que deben ser aplicados, según sea el caso y el código que les corresponde dentro del inventario de Bufete Ejecutivo y Empresarial. En caso de que algún activo sea vendido, el precio y la fecha en el que dicha venta se haya efectuado.

A través de este sistema, los usuarios podrán llevar a cabo el control de los inventarios, consultar cuáles han sido adquiridos recientemente, cuál es el valor de su depreciación, cuál es el valor de recuperación de cada uno de los activos y el número de cada activo que posee Bufete Ejecutivo y Empresarial.

Con el fin de mantener la confidencialidad que amerita la información contenida en las bases de datos antes mencionadas, los usuarios deberán acceder al sistema, por medio de una clave de acceso la cuál les dará acceso sólo a ciertos módulos del mismo, de acuerdo con el nivel de usuario que cada uno de ellos tenga, además de permitir llevar un registro de las acciones que cada usuario realiza cada vez que acceda al sistema, con el fin de deslindar responsabilidades, en caso de ser necesario.

### ***II.- Objetivo:***

El objetivo de este sistema es llevar tanto un registro como un control de los activos con los que cuenta la empresa y de este modo facilitar la tarea de aquellos que deben llevar a cabo el inventario físico. Así mismo, permitirá saber el porcentaje en el que se debe realizar la depreciación de cada uno de los artículos que conforman los activos de la empresa, así como su valor de recuperación y los pronósticos del costo actual o de reposición de los mismos.

### ***III.- Usuarios:***

Los usuarios de este sistema serán: El Gerente General, el Asistente de la Gerencia General, las Secretarías, el Gerente de Informática y los Capturistas.

#### ***IV.- Proceso de utilización, mejora y aprovechamiento del Sistema de Inventarios:***

A continuación se describen las fases que componen este proceso y que deberán seguir las personas que sean responsables del desarrollo, uso y modificación o mantenimiento de este sistema:

##### **FASE 1.- PROCESO DE DESARROLLO:**

Esta fase tiene como objetivo el permitir que el Sistema de Inventarios satisfaga las necesidades actuales de Bufete Ejecutivo y Empresarial. Para lograr dicho objetivo, es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

1. El Gerente General, el Asistente de la Gerencia General y el Gerente de Informática, deberán determinar, en conjunto las características e información exacta que necesita contener el Sistema de Inventarios para satisfacer las necesidades actuales de Bufete Ejecutivo y Empresarial.
2. Una vez afinados dichos detalles, el Gerente de Informática deberá presentar, tanto al Gerente General, como al Director General, el proyecto final, con el tiempo aproximado que se requiere para la programación del mismo y la captura de la información inicial a las bases de datos.
3. El Director y el Gerente General, con ayuda del Asesor Contable, deberán revisar dicho proyecto e indicar las correcciones o comentarios que consideren necesarios. Por su parte, el Gerente de Informática deberá evaluar dichas observaciones, comentándolas con el Director y el Gerente General, y efectuar aquellas que sean viables o necesarias.
4. Una vez establecido y aprobado, por la Dirección, el diseño final del sistema, el Gerente de Informática, con la ayuda de los Capturistas, deberá llevar a cabo la programación del mismo.
5. Cuando la programación del sistema haya sido terminada, el Gerente de Informática con ayuda de los Capturistas deberán realizar pruebas al sistema, haciendo las correcciones que crean pertinentes, hasta lograr que el sistema se ajuste a lo planeado. Posteriormente, el

Gerente de Informática hará una demostración ante la Dirección y Gerencia General, con el fin de lograr su autorización para finalizar la etapa de captura de datos y dar inicio a la etapa de implantación del sistema.

6. En caso de que tanto la Dirección y/o la Gerencia General no aprueben el sistema, el Gerente de Informática junto con los Capturistas deberán llevar a cabo la revisión, corrección y prueba del sistema, volviendo a presentar la versión final.
7. Cuando la versión final del sistema haya sido aprobada tanto por la Dirección General, como por la Gerencia General, los Capturistas, bajo la supervisión del Gerente de Informática, deberán llevar a cabo la captura de toda aquella información que requiera el sistema, con la que ya cuente Bufete Ejecutivo y Empresarial.
8. Por su parte, el Gerente de Informática deberá elaborar tanto el manual de usuario, como una breve presentación, para dar paso a la fase de implementación.

## **FASE 2.- PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN E INSTALACIÓN:**

Esta fase tiene como objetivo dar a conocer a los empleados que estarán involucrados en el uso del sistema, el objetivo del mismo y una breve explicación de la manera en que debe ser utilizado y las fuentes a las que pueden recurrir para resolver sus dudas o problemas. Para llevar a cabo este objetivo, deberán seguirse los pasos que a continuación se describen:

1. El Gerente de Informática, con ayuda del jefe directo de los usuarios, deberá programar y convocar a los empleados que serán usuarios del sistema, separados por nivel de acceso al mismo, a un curso de capacitación en el uso del sistema. Durante dicho curso, los usuarios deberán aprender cómo utilizar el sistema de acuerdo con su nivel de acceso, así como las funciones específicas que tendrán para dar apoyo al resto de los empleados que no sean usuarios.
2. El Gerente de Informática deberá convocar a todos los empleados de Bufete Ejecutivo y Empresarial a una reunión plenaria para hacer la presentación formal del sistema y dar a conocer a los responsables de cada una de las acciones que puedan llegarse a necesitar,

como por ejemplo, quién será el encargado de dar de alta o de baja los activos que se vayan adquiriendo o vendiendo. Así mismo, deberá dar a conocer la fecha en la que los usuarios del sistema lo tendrán instalado en su equipo.

3. Los Capturistas, bajo la supervisión del Gerente de Informática, deberán llevar a cabo la instalación del sistema en los equipos que correspondan.

### **FASE 3.- PROCESO PARA HACER USO DEL SISTEMA DE INVENTARIOS:**

Esta parte del proceso tiene como objetivo hacer del conocimiento de los usuarios del sistema, la serie de pasos que deberán seguir para hacer un mejor uso del mismo. Dichos pasos son los siguientes:

1. El Asistente de la Gerencia General, con la ayuda de las Secretarías, deberán llevar a cabo el inventario físico de los activos que posee Bufete Ejecutivo y Empresarial, colocando en cada uno de ellos una etiqueta que contenga el código que le corresponda dentro del inventario.
2. Una vez hecho lo anterior, alguna de las Secretarías designada por el Asistente de la Gerencia General, deberá llevar a cabo la captura de los datos obtenidos en dicho inventario.
3. Cada vez que un activo de la compañía sea vendido o se adquiera uno nuevo, el Asistente de la Gerencia General designará a la Secretaría que deberá llevar a cabo la captura de dicha información.

### **FASE 4.- PROCESO PARA HACER MODIFICACIONES AL SISTEMA DE INVENTARIOS:**

Esta fase tiene como objetivo describir el proceso que los usuarios deberán seguir para sugerir modificaciones o mejoras al Sistema de Inventarios, así como el que deberá seguir el departamento de Informática para llevar a cabo dichas modificaciones:

1. El usuario que detecte alguna oportunidad para mejorar el presente sistema o tenga alguna sugerencia para que éste funcione mejor, deberá asentar dicha sugerencia u oportunidad por escrito, con todo detalle y mandarla, vía correo electrónico, al Gerente de Informática.
2. El Gerente de Informática deberá revisar diariamente las propuestas antes mencionadas y seleccionar las que sean viables y las que no.
3. En un plazo no mayor a una semana, el Gerente de Informática deberá notificar a los usuarios que hayan enviado propuestas, si éstas son viables o no. En caso de que las propuestas sean viables, el Gerente de Informática deberá notificarle también el estatus de las mismas.
4. El Gerente de Informática deberá presentar a la Gerencia General, semanalmente, un reporte conteniendo la explicación detallada de aquellas propuesta que hayan sido clasificadas como viables, incluyendo también una breve explicación del tiempo y recursos que se requieren para ponerlas en práctica, así como de los beneficios que dicha modificación podría aportar al sistema.
5. En un plazo no mayor a una semana, el Gerente General deberá revisar dicho reporte y notificar al Gerente de Informática las modificaciones que hayan sido aprobadas, por medio del correo electrónico.
6. El Gerente de Informática, junto con su equipo de Capturistas deberán establecer el plan de trabajo que deberán seguir para llevar a cabo dichas modificaciones, haciendo la asignación correspondiente de las actividades que se deberán llevar a cabo.
7. Una vez establecida dicha asignación de tareas, tanto el Gerente de Informática, como los Capturistas deberán llevar a cabo las modificaciones y hacer pruebas de las mismas, para asegurarse de que éstas funcionan correctamente.
8. Posteriormente deberán llevar a cabo la corrección de los manuales de usuario correspondientes y elaborar una presentación que explique la manera de hacer uso de las modificaciones hechas al sistema y las bondades de las mismas.

9. El Gerente de Informática en coordinación con el jefe inmediato de los usuarios del sistema, deberá agendar una reunión con estos últimos y deberá enviar un correo electrónico a todos los empleados, dando un reconocimiento al usuario o usuarios que hayan propuesto las modificaciones que se llevaron a cabo.
10. El Gerente de Informática, o el Capturista que éste designe, deberá presentar a los usuarios la información antes mencionada y comunicarles las fuentes de información que estarán a su disposición en caso de que tengan algún problema con las modificaciones antes mencionadas.



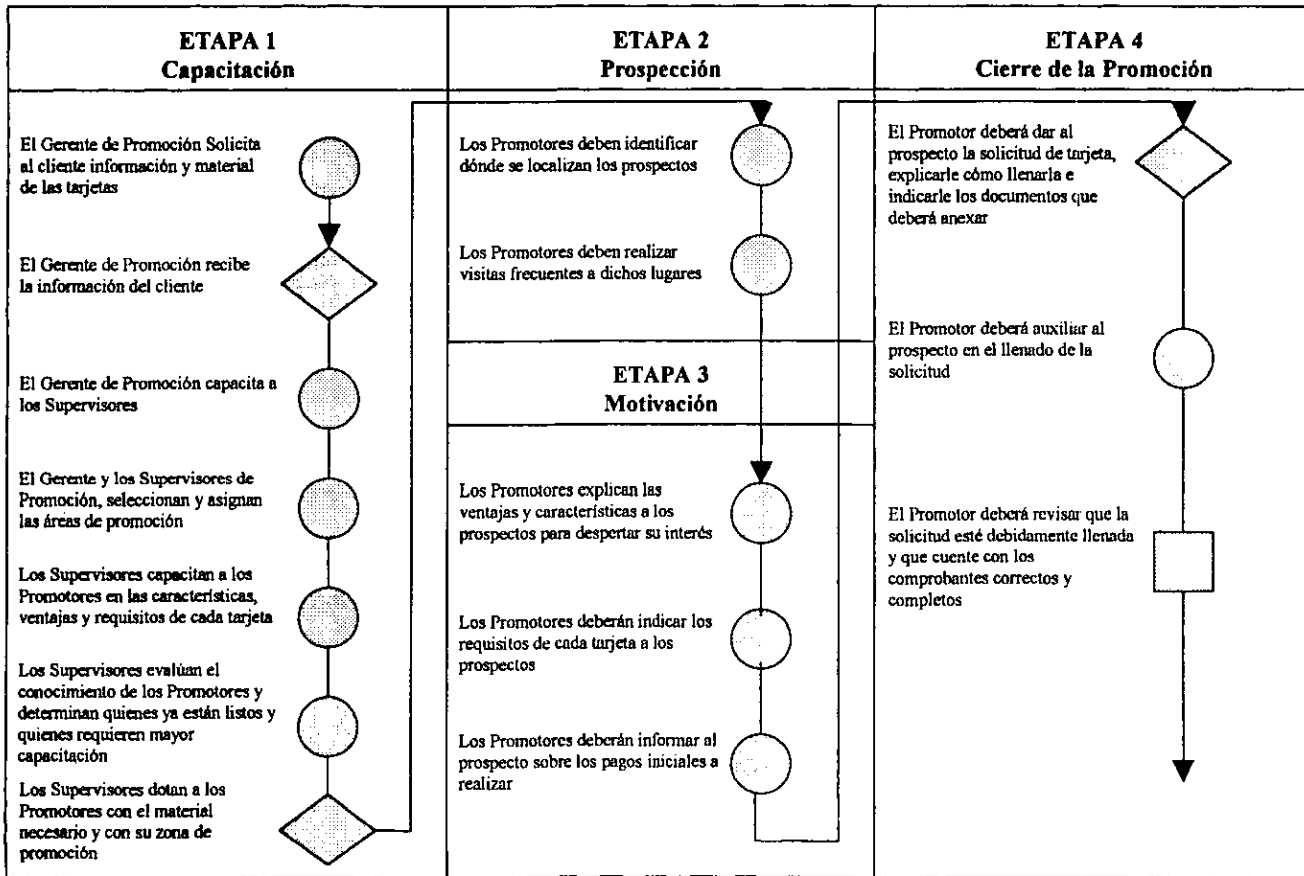
## CONCLUSIONES:

Con base en el presente trabajo y muy especialmente en los primeros capítulos del mismo se concluye lo siguiente:

1. La Administración es la encargada, a través del proceso administrativo, de coordinar todas las acciones individuales y obtener la óptima utilización de los recursos, para el logro de metas comunes.
2. La administración es el instrumento capaz de ubicar a la organización dentro de las necesidades y cambios que exige el mundo moderno y transformarla a través de un proceso que incluye los elementos de planeación, organización, dirección y control, logrando la definición de estrategias y acciones que permitan la coordinación de los esfuerzos individuales y la maximización de los recursos existentes, obteniendo beneficios para la empresa y la sociedad.
3. La administración no sólo es importante para la organización dentro de sí misma, sino para su relación con el entorno.
4. En la actualidad, el éxito de las empresas depende de su capacidad para adaptarse, reorganizarse, alcanzar la excelencia en su desempeño, encontrar nuevos nichos de mercado, diseñar y establecer estrategias y sistemas de planeación adecuados, que les permitan aprovechar las ventajas que se puedan presentar.
5. La micro, pequeña y mediana empresa cuenta con importantes ventajas para enfrentar exitosamente el nuevo ambiente comercial debido a que sus procesos de operación son más flexibles lo que les permite adaptarse mejor y más rápidamente a los nuevos desarrollos tecnológicos, cuentan con un mejor control en sus costos de producción y sus esquemas de organización son menos burocráticos.
6. Las organizaciones deben ser contempladas como un sistema abierto, ya que está formada por un conjunto de elementos que se relacionan e interactúan entre sí y con el ambiente externo de la organización.

7. No siempre se requiere de un cambio radical para la mejora de un proceso.
8. La búsqueda de la calidad total en los procesos, productos y servicios de una empresa es una herramienta vital para su permanencia en un mercado que se torna cada vez más complejo y competitivo.
9. En el ámbito de la calidad, tanto los procedimientos, como los productos o servicios deben hacerse con calidad desde el principio, evitando así las repeticiones y los desperdicios.
10. Los diagramas de procesos permiten analizarlos y detectar las fallas más comunes que se presentan en ellos.
11. La calidad es importante porque implica una reducción de los costos al evitarse el retrabajo, otorga una ventaja competitiva al dar a los clientes calidad en los bienes y servicios que reciben e implica un mayor rendimiento de la inversión.
12. Para poder aplicar el concepto de “calidad total”, se deben considerar como clientes, no sólo a los clientes finales, sino también a los clientes internos, a quienes es necesario satisfacer, para que al final del proceso, se pueda también satisfacer al cliente final o externo.
13. A través de la “mejora continua”, las empresas tienen oportunidad de crecer y permanecer, ya que una mejora paulatina y constante, junto con el seguimiento de un plan preestablecido, la prevención de problemas y la pronta solución de dichos problemas cuando son pequeños y aún no son críticos, hacen que la operación de la empresa sea menos costosa y que contenga un menor índice de riesgo.
14. Para llevar a cabo la implantación de un programa de mejora continua, es necesario hacer que todos los integrantes de la organización conozcan la misión y la visión de la empresa, ya que con base en la claridad sobre estos conceptos, será como se establezcan las estructuras y las responsabilidades de cada departamento.
15. El sistema de administración define la eficacia de los procesos que usa una organización para administrar sus activos.

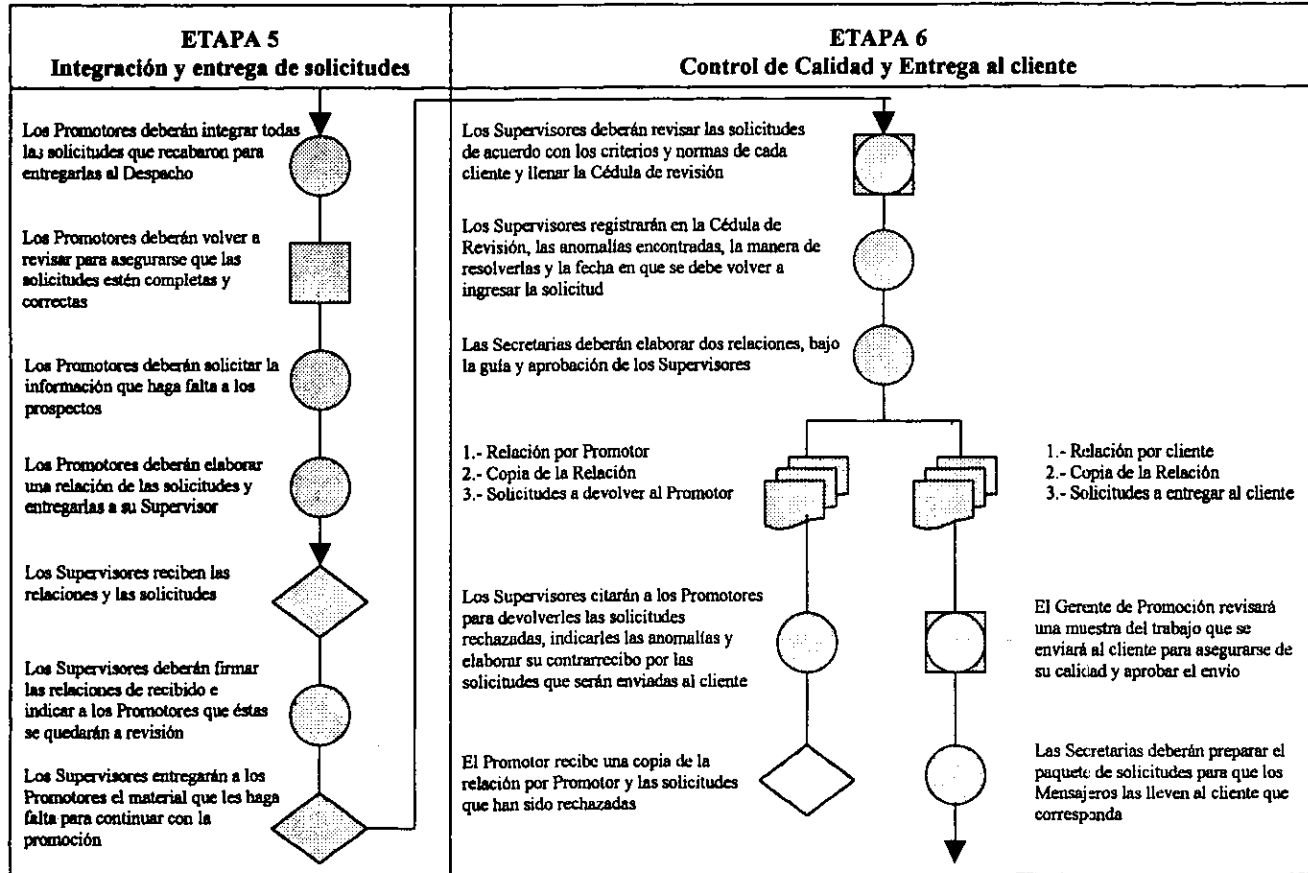
**ANEXO 1-1**  
**Diagrama de Proceso**  
**Proceso de Promoción para Nuevos Tarjetahabientes**



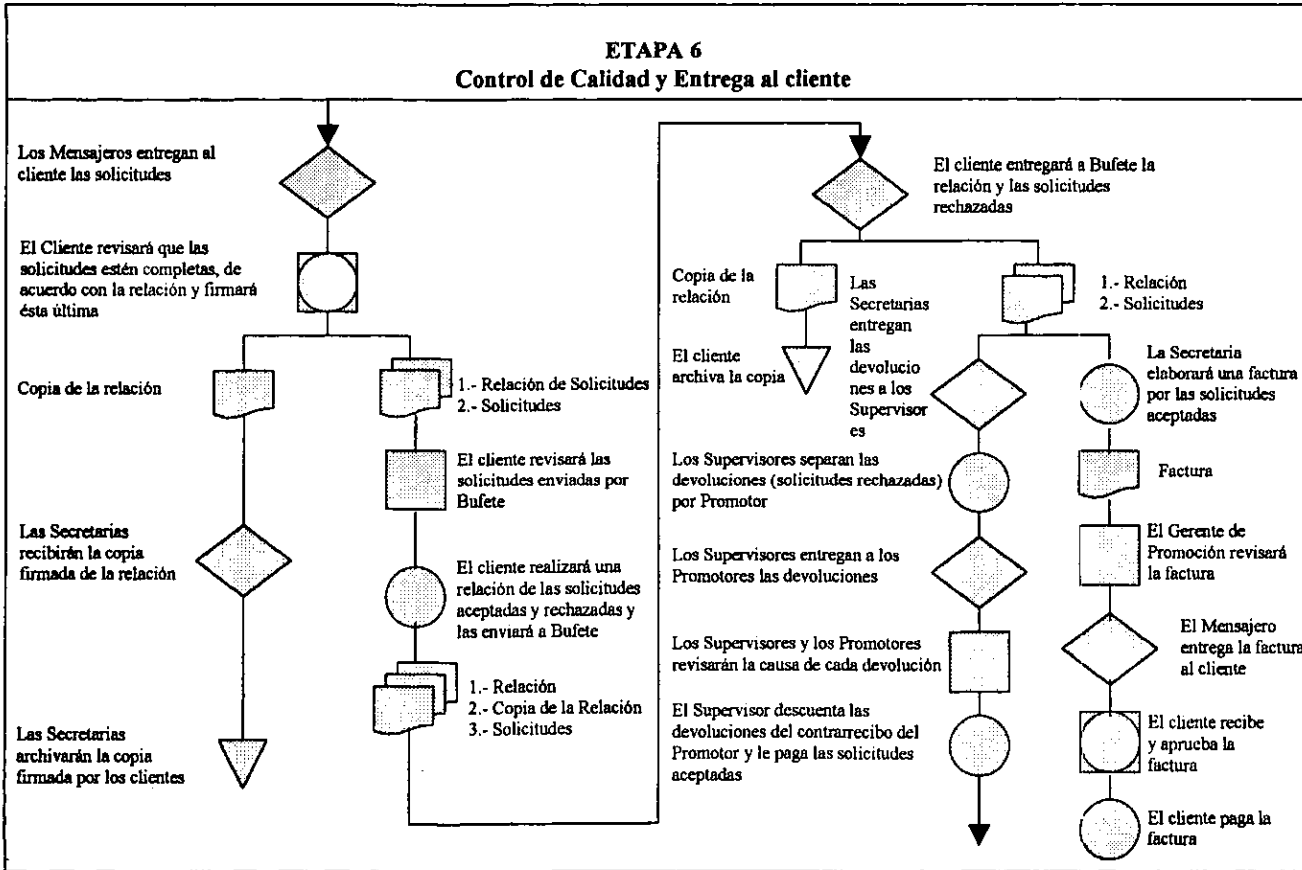
## ANEXO 1-2

### Diagrama de Proceso

#### Proceso de Promoción para Nuevos Tarjetahabientes



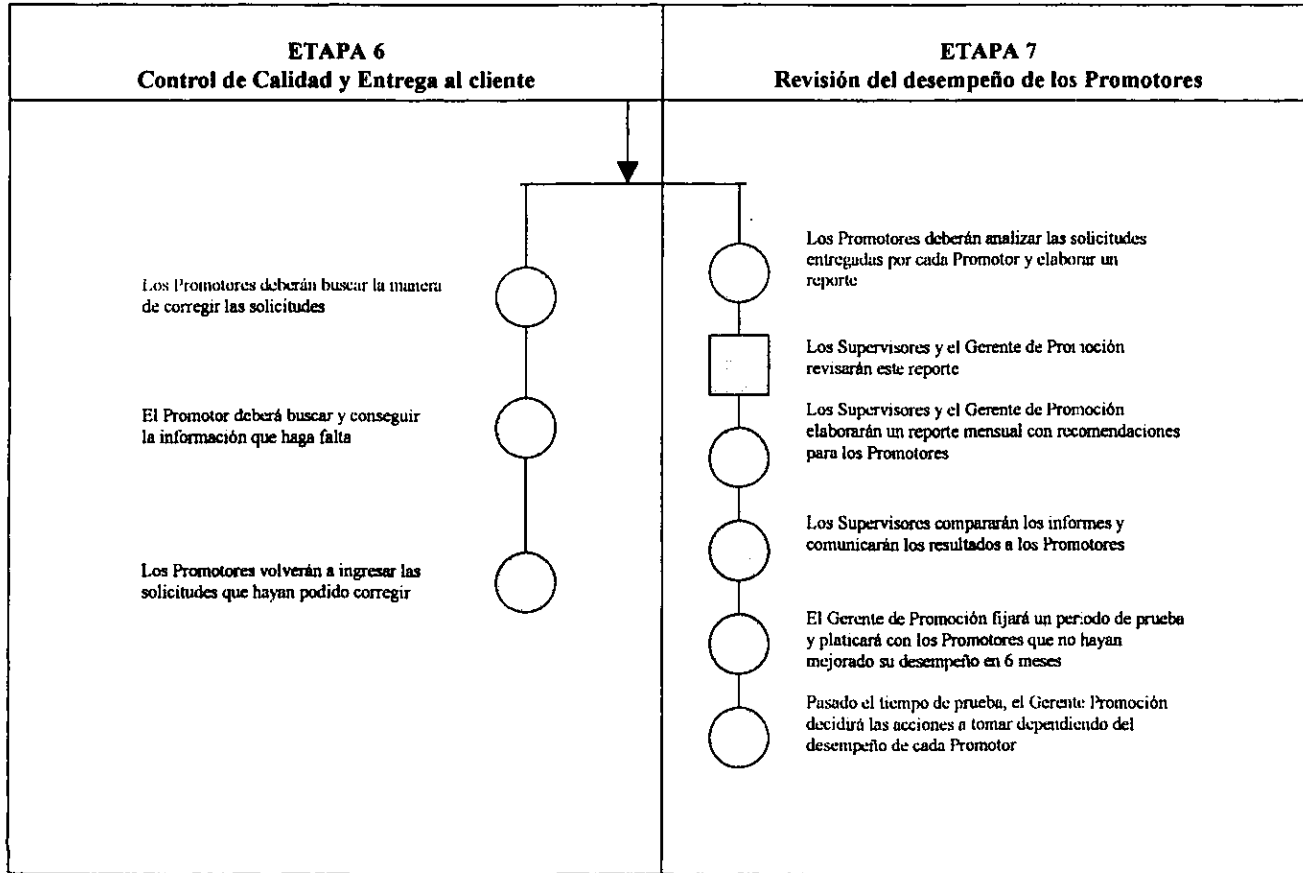
**ANEXO 1-3**  
**Diagrama de Proceso**  
**Proceso de Promoción para Nuevos Tarjetahabientes**



## ANEXO 1-4

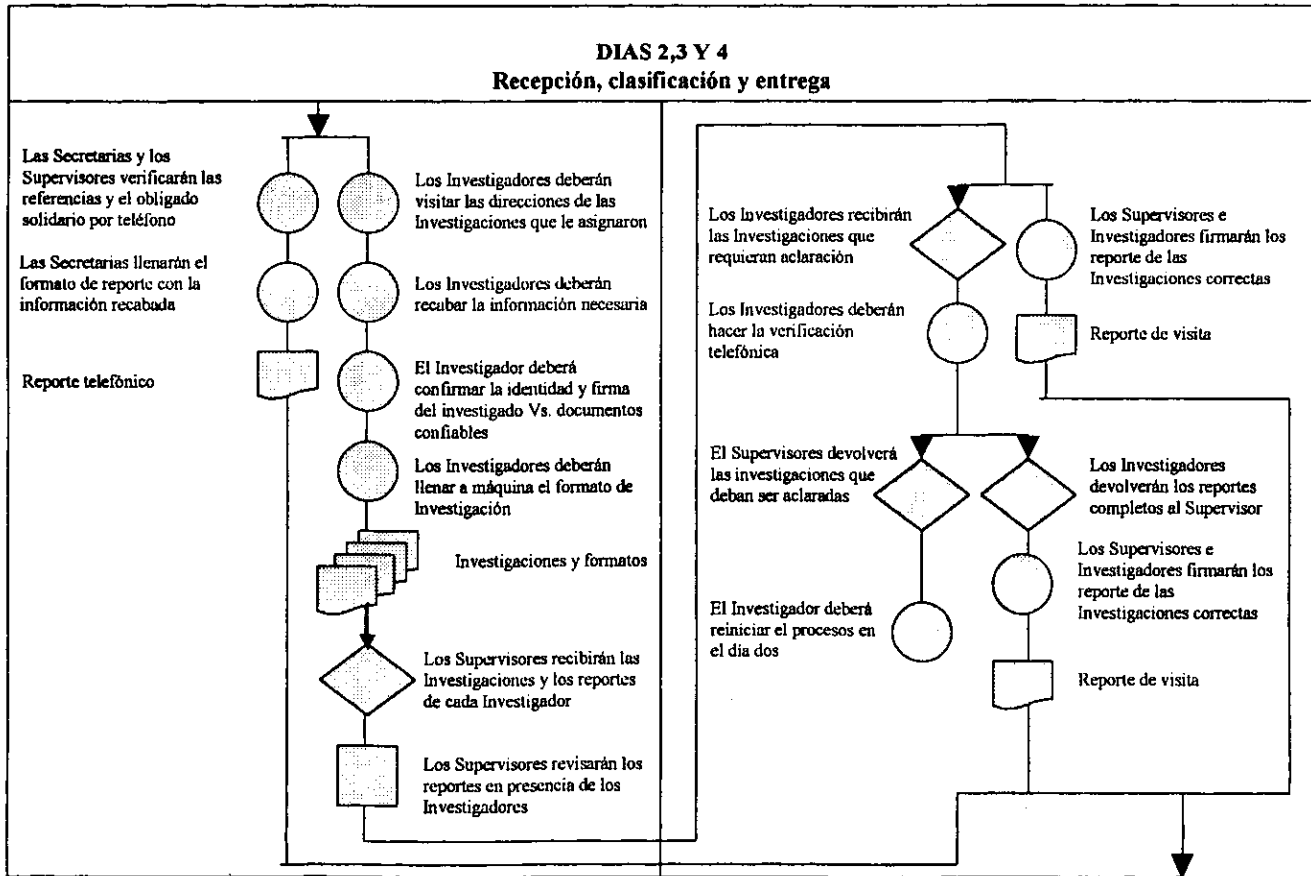
### Diagrama de Proceso

#### Proceso de Promoción para Nuevos Tarjetahabientes



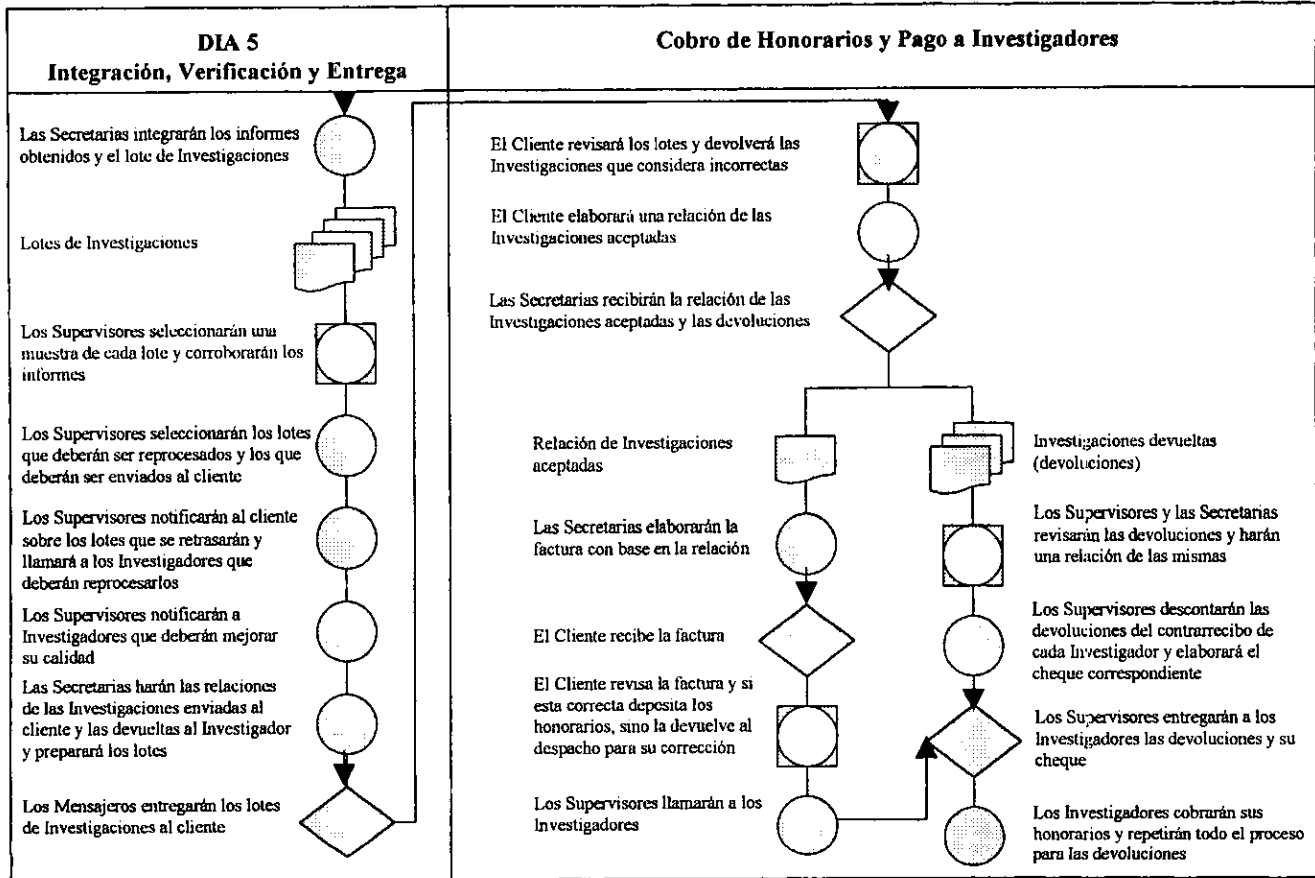


**ANEXO 2-2**  
**Diagrama de Proceso**  
**Proceso de Investigación de Crédito**

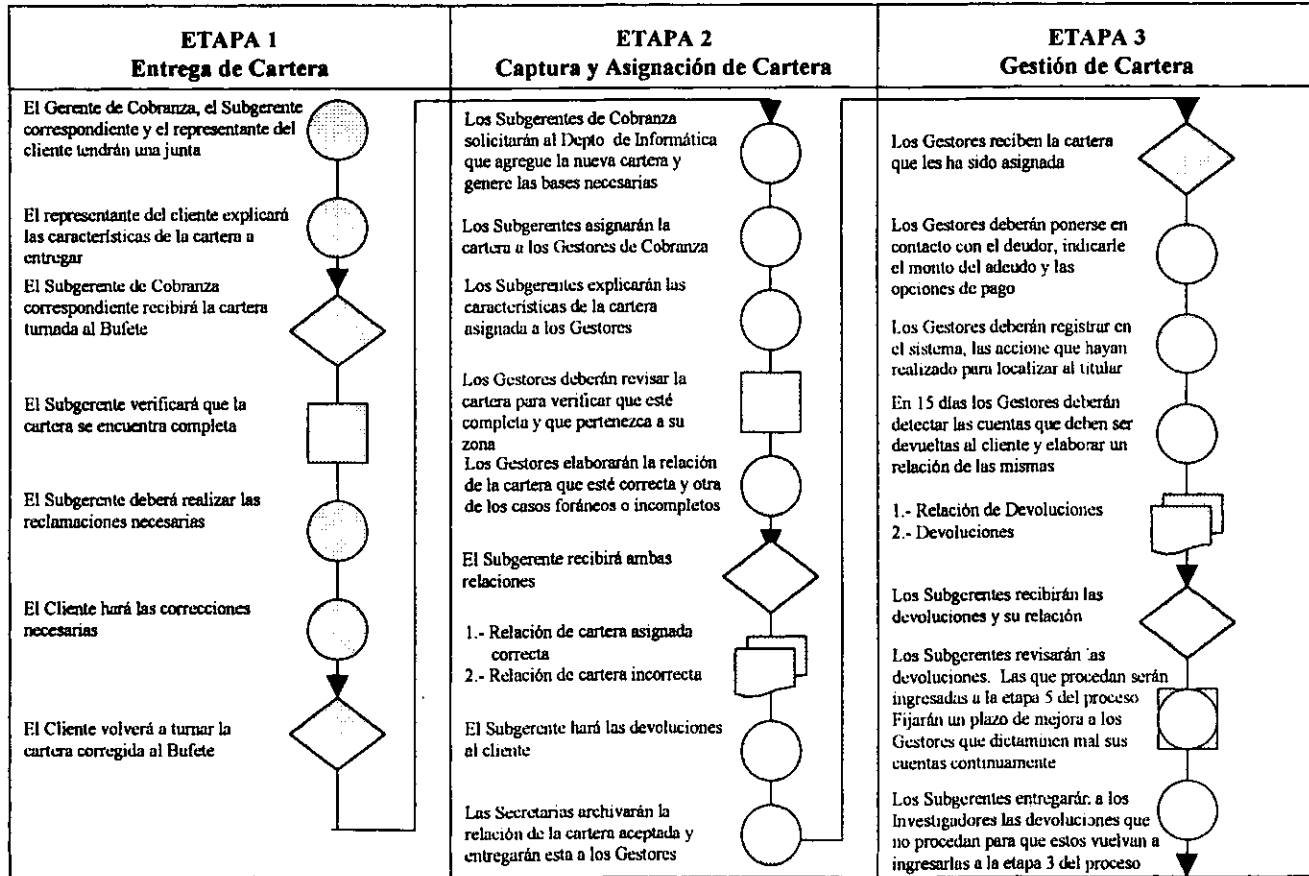




**ANEXO 2-3**  
**Diagrama de Proceso**  
**Proceso de Investigación de Crédito**

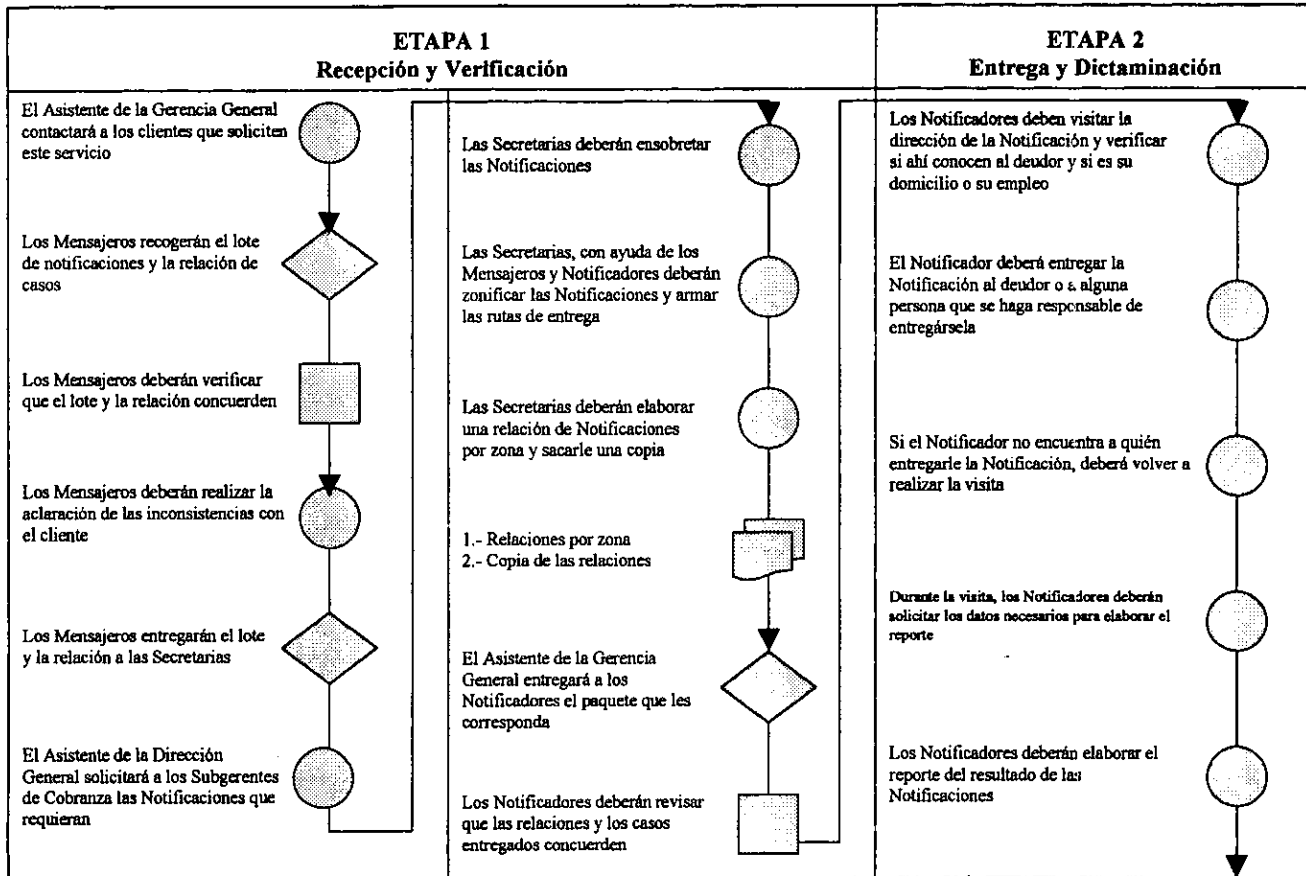


**ANEXO 3-1**  
**Diagrama de Proceso**  
**Proceso de Cobranza Pre-Jurídica**



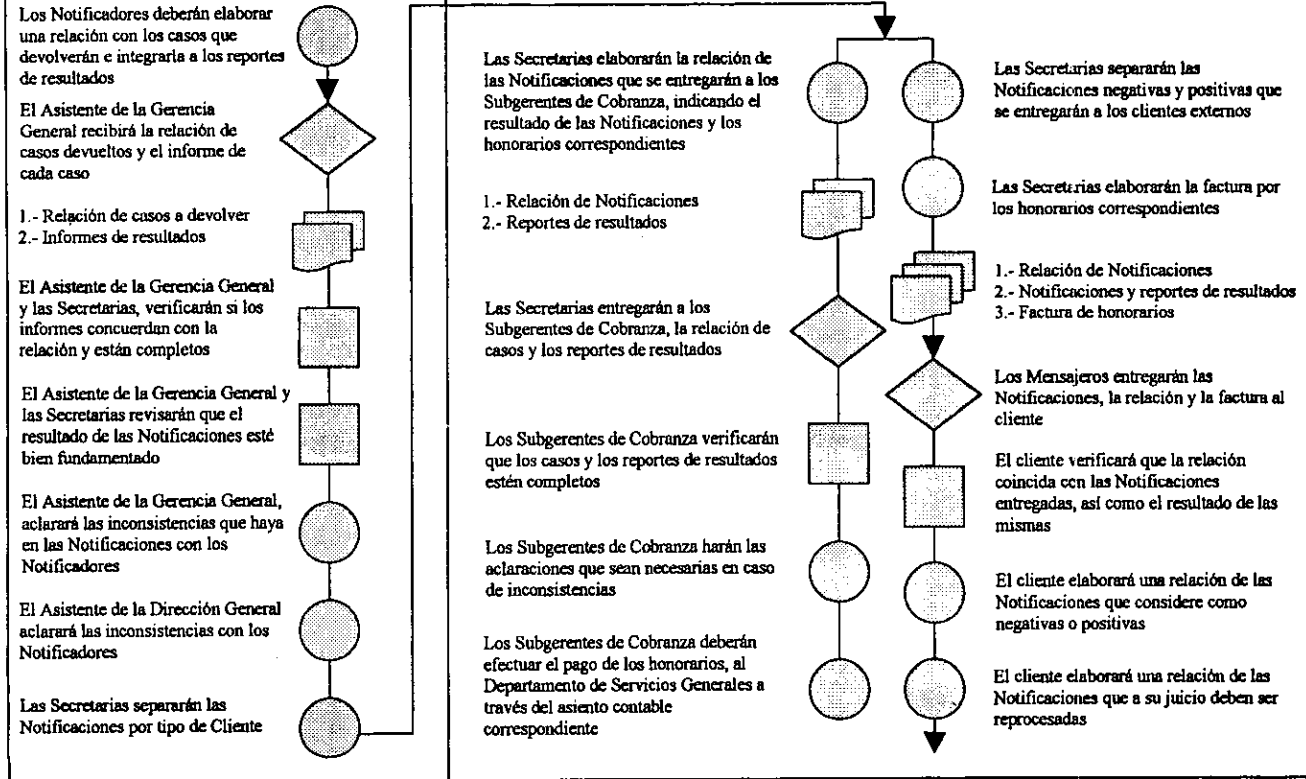


**ANEXO 4-1**  
**Diagrama de Proceso**  
**Proceso de Notificación Domiciliaria**

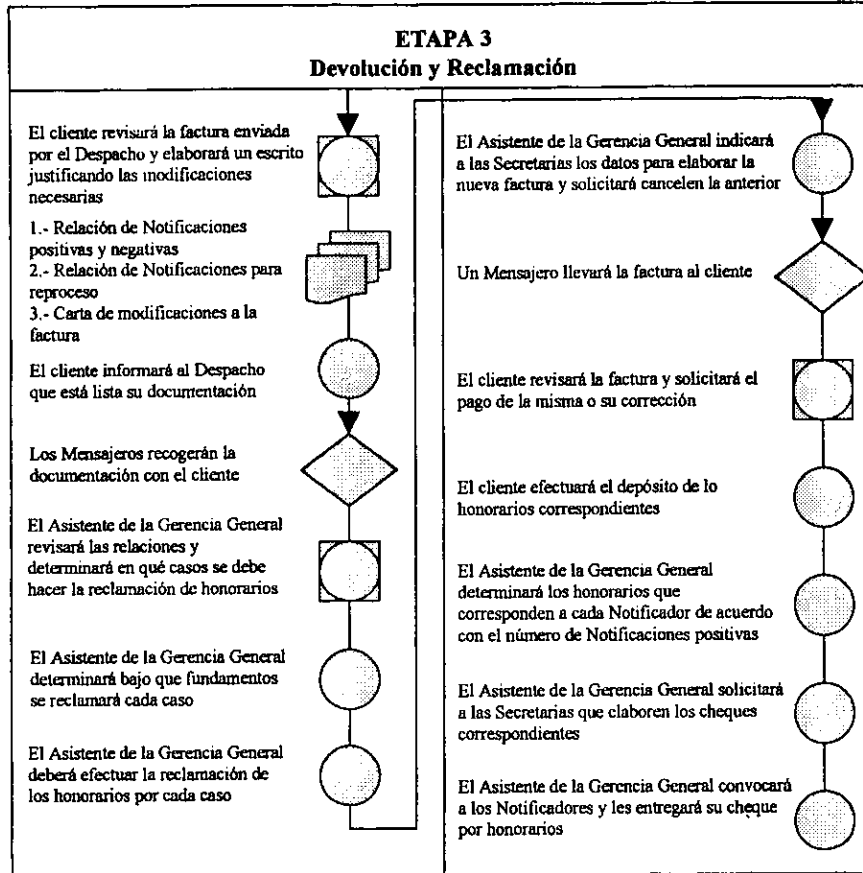


**ANEXO 4-2**  
**Diagrama de Proceso**  
**Proceso de Notificación Domiciliaria**

**ETAPA 3**  
**Devolución y Reclamación**



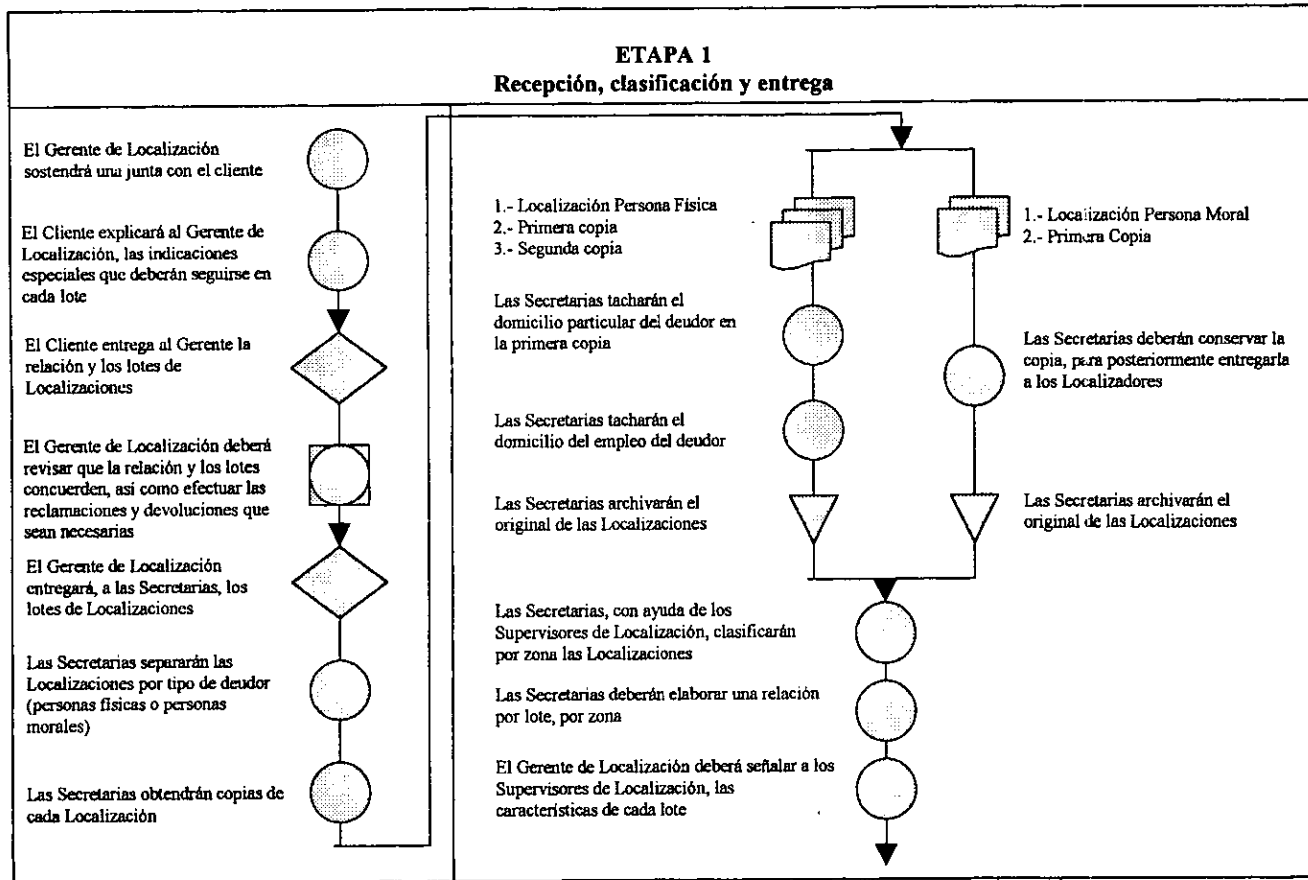
**ANEXO 4-3**  
**Diagrama de Proceso**  
**Proceso de Notificación Domiciliaria**



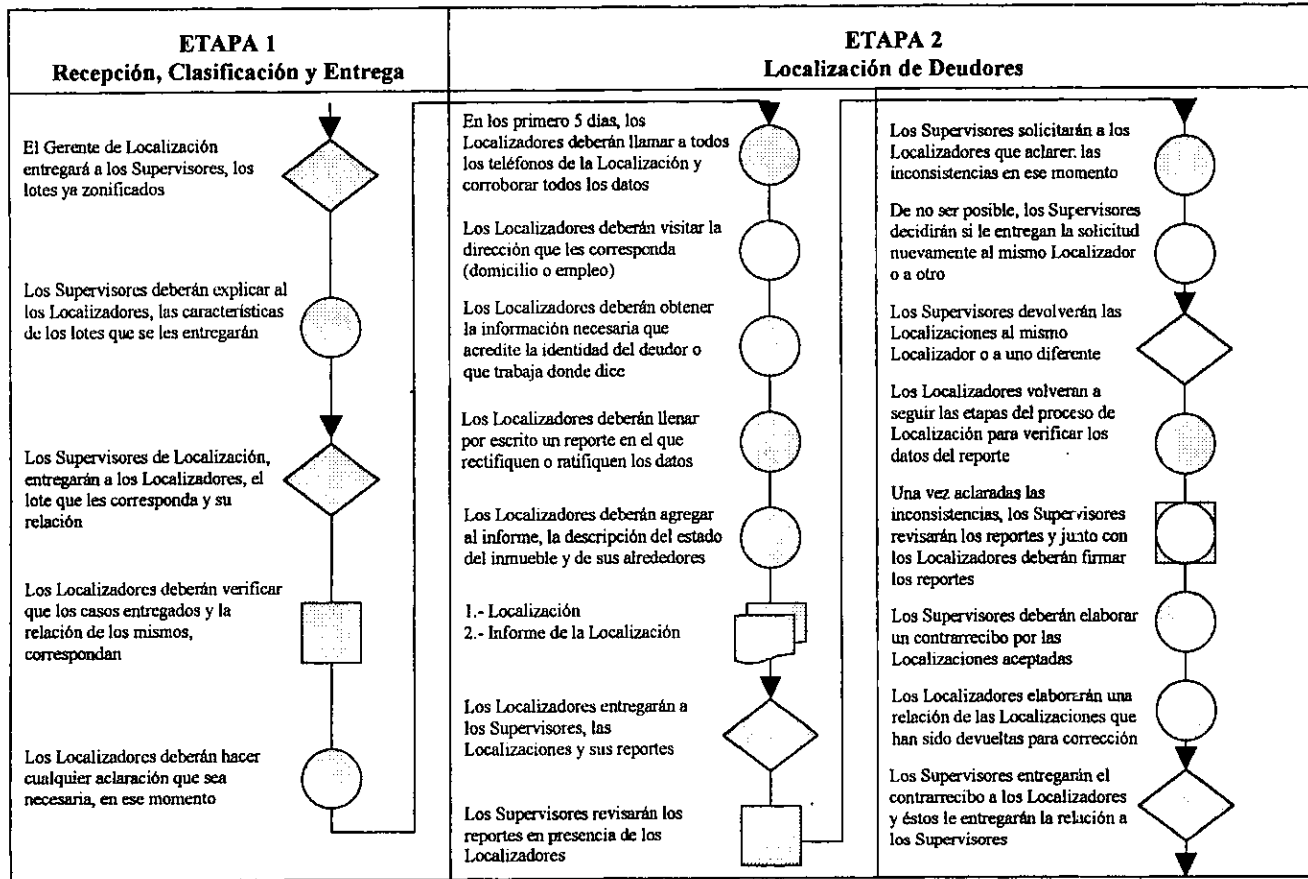
# ANEXO 5-1

## Diagrama de Proceso

### Proceso de Localización de Deudores

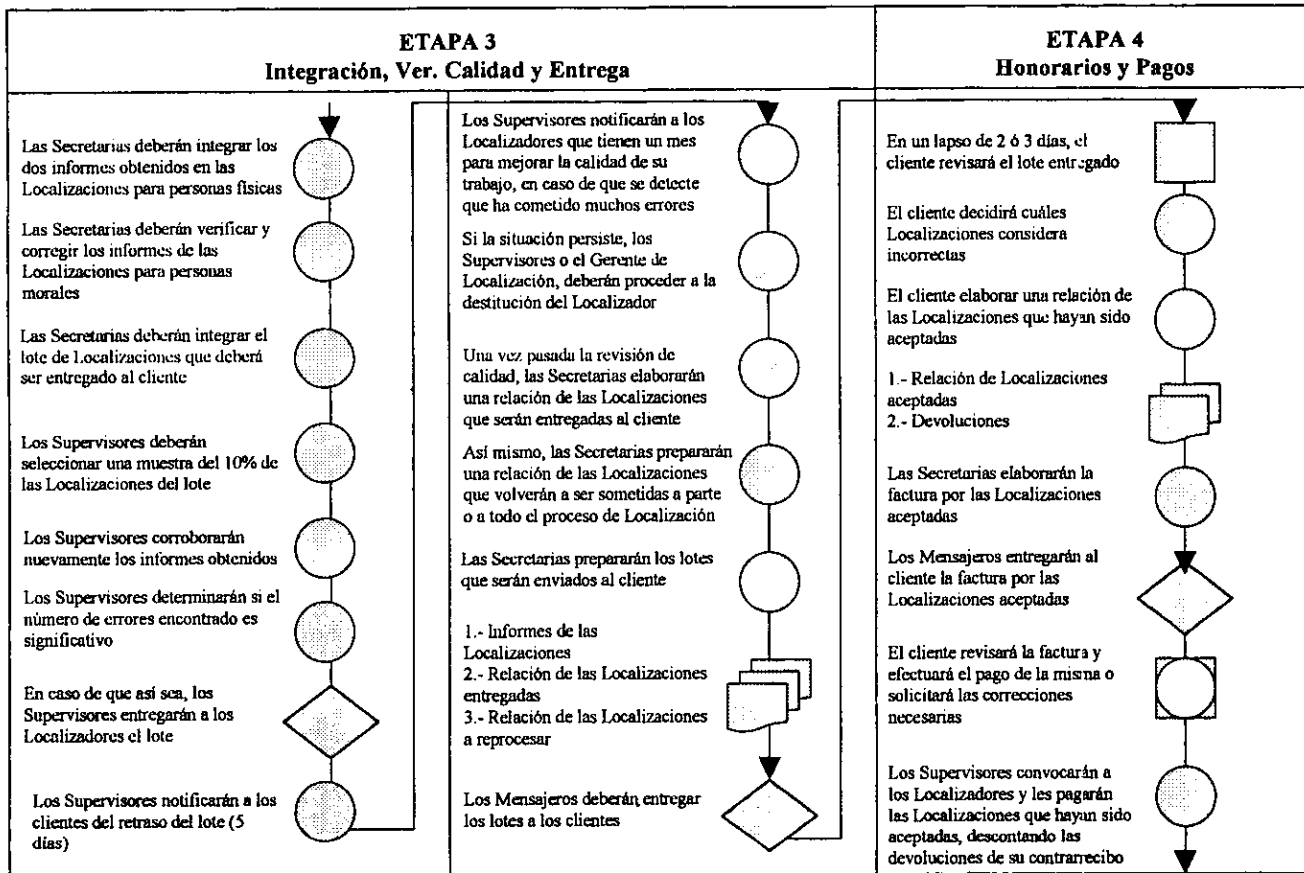


**ANEXO 5-2**  
**Diagrama de Proceso**  
**Proceso de Localización de Deudores**





**ANEXO 5-3**  
**Diagrama de Proceso**  
**Proceso de Localización de Deudores**



## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Segunda Edición en Español, Editorial McGraw Hill, México, 1992.
2. Farina, Mario V., Diagramas de Flujo, Segunda Impresión, Editorial Diana, México, 1972.
3. Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, Octava Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1994.
4. Gómez Morfín, Joaquín, La Administración Moderna y los Sistemas de Información, Editorial Diana, México, 1972.
5. Hammer, Michael y Champy, James, Reingeniería, Tercera Reimpresión, Grupo Editorial Norma, México, 1994.
6. Hampton, David R., Administración, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1992.
7. Hernández y Rodríguez, Sergio, Introducción a la Administración. Un Enfoque Teórico Práctico, Primera Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1995.
8. Institute of Industrial Engineers, Más allá de la Reingeniería. Tácticas de supervivencia para el Siglo XXI, Primera Reimpresión, Cia. Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1995.
9. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, undécima Edición, México, 1997.
10. Jablonsky, Joseph R., TQM: Cómo implementarlo, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1995.
11. Kast, Fermont E. y Rosenzweig, James E., Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y Contingencias, Cuarta Edición (Segunda Edición en Español), Editorial McGraw Hill, México, 1992.
12. Kotler, Philip, Mercadotecnia, Tercera Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1989.

13. Kramis Joubanc, José Luis, *Sistemas y Procedimientos Administrativos (Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas)*, Segunda Edición, Editorial Pac, S.A. de C.V., México, 1985.
14. Lazzaro, Victor, *Sistemas y Procedimientos. Un Manual para los Negocios y la Industria*, Segunda Edición, Editorial Diana, México, 1995.
15. Murdick, Robert G. y Munson, John C., *Sistemas de Información Administrativa*, Segunda Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1988.
16. Rico, Rubén Roberto, *Administración*, Tercera Edición, Ediciones Macchi, Argentina, 1993.
17. Spendolini, Michael J., *Benchmarking*, Segunda Reimpresión, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1995.
18. Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Jr., Daniel R., *Administración*, Segunda Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1987.
19. Tamayo y Tamayo, Mario, *El proceso de la Investigación Científica. Fundamentos de Investigación con manual de evaluación de proyectos*, Segunda Edición, Novena Reimpresión, Limusa, Grupo Noriega Editores, México, 1993.
20. Villegas de la Vega, Jesús A. y Garza Zuazua, Juan Carlos M., *Cambio y Mejoramiento Continuo*, Primera Edición, México, 1994.
21. Weihrich, Heinz y Koontz, Harold, *Administración, una Perspectiva Global*, Décima Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1994.