



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**"CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y  
PRIVADAS. APLICACION DE UN METODO DE  
CALIDAD, PARA REDUCIR LA ROTACION EN EL  
PERIODO DE COBRANZA EN EL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS DIRECTAS, DENTRO DE UNA  
IMPORTADORA DE PRODUCTOS MEDICOS".**

293474

**TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

**MIGUEL ANGEL AGUILAR CUENCA**

ASESOR: ING. JUAN RAFAEL GARIBAY BERMUDEZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad de las organizaciones privadas y públicas.

Aplicación de un método de calidad, para reducir la rotación en el periodo de cobranza en el departamento de Ventas Directas, dentro de una Importadora de productos Médicos.

que presenta el pasante: Miguel Angel Aguilar Cuenca

con número de cuenta: 9460449-0 para obtener el título de

Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 15 de Enero de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
III	Ing. Juan Rafael Garibay Bermúdez	
I	L.A.E. Celia Rodríguez Chávez	
II	L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez	

## AGRADECIMIENTOS

### A DIOS

Por permitirme la Vida, como darme salud,  
sentimientos, felicidad, respeto, fe, alma,  
sabiduría, inteligencia, sencillez, humildad y  
por darme la oportunidad de ser parte del mundo,  
y permitirme creer en mis ideales y en la esperanza  
y lograr una obra hermosa para regocijo de dios,  
del alma, y de mis seres queridos.

### A MIS PADRES

Por haber depositado esa fe en mi y siempre apoyarme  
en todos los momentos de mi formación y en especial  
agradezco a mi padre el cual no vio concluir parte  
de mi formación, gracias por permitirme este triunfo  
que es de ustedes.

### A MIS HERMANOS

Victor Hugo Aguilar Cuenca

Fredy Aguilar Cuenca

Gracias por la fe que han depositado

en mi, y por todo el apoyo que me han dado

"Gracias"

## A MIS ABUELOS

Por todo el apoyo que me han brindado durante todos los momentos más difíciles y felices de mi vida.

## A MIS TIAS, TIOS, FAMILIA Y AMIGOS

Por todo su amor y apoyo que me han brindado.

## A LA GENTE QUE ME RODEA Y LE IMPORTO

Gracias por todos esos pequeños empujones y apoyos que me han dado y me siguen dando incondicionalmente.

MIGUEL ANGEL AGUILAR CUENCA

## INDICE

PROTOCOLO	1
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	
1.1. Concepto de Administración.	7
1.2. Aportaciones y Principios.	10
1.3. Objetivos.	14
1.4. Proceso Administrativo.	15
1.5. Estructura General de la Organización.	22
1.6. Importancia de la Administración.	24
CAPÍTULO II LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	
2.1. Concepto de calidad.	25
2.2. Métodos de la calidad.	28
2.3. Cultura de calidad.	34
2.3.1. Factor humano.	36
2.3.2. Motivación, Comportamiento, y Formación.	37
CAPÍTULO III LOS CÍRCULOS DE CALIDAD	
3.1 Importancia de los Círculos de calidad.	43
3.2 Concepto de Círculos de Calidad.	44
3.3 Objetivos de los Círculos de Calidad.	47
3.4 Como Trabajan.	48

CAPÍTULO IV LA IMPORTANCIA DE LA COBRANZA DE  
LOS CRÉDITOS OTORGADOS A LOS  
CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN.

4.1. Definición de crédito.	55
4.2. Riesgos del crédito.	56
4.3. Definición de Cobranza.	59
4.4. Método de cobranza.	62

CAPÍTULO V CASO PRACTICO:

PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CALIDAD PAR LA  
RECUPERACIÓN DE LA COBRANZA EN EL  
DEPARTAMENTO DE VENTAS DIRECTAS EN LA  
ORGANIZACIÓN DE PRODEIN.

5.1. Antecedentes históricos de la empresa.	64
5.1.1. Misión, Visión y Valores.	65
5.1.2. Políticas Generales.	66
5.1.3. Departamentos que integran la Organización.	67
5.1.4. Descripción del departamento de Ventas Directas.	69
5.1.5. Descripción del proceso que se realiza en el departamento de ventas directas.	71
5.1.6. Diagrama de flujo de la venta hasta la cobranza en el departamento de ventas directas.	72
5.2. Diagnóstico del problema actual.	74
5.3. Propuestas de Círculos de Calidad.	88

CONCLUSIONES.

100

BIBLIOGRAFIA.

102

# PROTOCOLO

## Título

Aplicación de un método de calidad, para reducir la rotación en el periodo de cobranza en el departamento de Ventas Directas, dentro de una Importadora de productos Médicos.

## Planteamiento del problema

Conforme a las pruebas de rotación de la cartera de clientes la recuperación del crédito es muy lenta, ya que los créditos que se otorgan en el departamento de ventas directas, se deberían recuperar en un tiempo mínimo de 15 días y se están recuperando en un periodo de 45 días, el cual, conforme a las políticas de recuperación de la cartera, es muy deficiente.

## Hipótesis

Demostrar que no se cuenta con un buen método de cobranzas en el departamento de ventas directas, esto se debe a un deficiente servicio en la labor de coordinar y controlar la cobranza, y de igual manera se debe a que no se tiene una supervisión y control del desarrollo de la cobranza que realiza el agente vendedor, aunado a esto se tiene un deficiente servicio en el área de recepción de la cobranza, lo cual impide que estas cobranzas sean oportunamente ingresadas, de ahí que hace falta un buen procedimiento de cobranzas.

## Objetivo General:

Generar un método por el cual se tenga un buen servicio interno como externo de la recuperación de la cobranza de Ventas Directas, en un periodo de 3 a 8 meses por cada departamento de

ventas directas que se tienen en los diferentes estados, para que en diciembre del 2001 los departamentos de Ventas Directas reduzcan el periodo de rotación de 45 a 15 días, y no se tenga problema alguno en la cobranza, para operar con calidad.

#### Objetivo Específicos

- Aplicar un proceso que permita la participación de todos los integrantes del departamento de ventas directas.
- Detectar todas las posibles desviaciones de dinero, por los agentes vendedores.
- Generar un método por el cual, la organización pueda recuperar su cobranza.
- Proponer posibles métodos de soluciones con el vendedor para mejorar la cobranza.
- Detectar las causas por lo cual se dan las desviaciones de la cobranza.
- Lograr una actitud de calidad en el servicio de la cobranza en el vendedor hacia los clientes, así como el proceso de hacer llegar la cobranza a la empresa.
- Crear una cultura de calidad y excelencia en el servicio de las personas del departamento de ventas directas.

#### Justificación

La misión principal de la empresa es el generar utilidades, esto lleva consigo beneficios para ambas partes, empresa y trabajadores, uno de estos sería, que las utilidades serán repartidas entre cada uno de los miembros que participen en ella. Por lo que no debe existir alguna pérdida del recurso monetario, ya que esto se manifiesta o repercute en la utilidad que tiene la organización

conforme a sus obligaciones, desde pagos a proveedores hasta el salario de los trabajadores, de ahí la importancia de investigar las causas por las cuales dicha organización no puede tener un crecimiento monetario constante.

### Preguntas

1. ¿Por qué el dinero de la cobranza no es ingresado a la empresa?
2. ¿Por qué el agente vendedor toma el dinero de la cobranza?
3. ¿Por qué cobranzas no detecta el problema antes de que este sea muy grande?
4. ¿Por qué no se tiene una revisión constante de la cobranza como del vencimiento de la cartera de los clientes?
5. ¿Por que no existe una responsabilidad del vendedor en las acciones o en el trabajo que realiza?
6. ¿Por qué no existe una supervisión de la cobranza?
7. ¿Por qué no existe una confirmación de la cobranza telefónica de la empresa al cliente?
8. ¿Qué se necesita para que la cobranza sea más eficaz?
9. ¿Qué capacitación tienen lo vendedores sobre lo que es la cobranza y su importancia?

## INTRODUCCIÓN

El mundo esta atravesando por una transición de globalización que se ve cada vez mas marcada en los mercados, donde ninguna de las empresas actuales, se pueden dar el lujo de descuidar la calidad de sus productos y servicios, en donde el cliente busca la satisfacción de sus expectativas de calidad, donde el cliente siempre tiene la razón, y por lo tanto dicho descuido significaría la pérdida del mercado.

Donde el saber aprovechar las oportunidades, en vez de lamentar el cambio, la empresa estará en mejor posición para aprovechar la transición a un mercado global, donde sobreviven las empresas que satisfacen las expectativas y necesidades de los clientes.

De ahí que sea de gran importancia el servicio que se presta dentro de una misma organización, ya que al no tener calidad en sus servicios internos no se puede dar calidad al exterior.

Donde el objetivo del siguiente trabajo es el de proponer el método de Círculos de Calidad, el cual busca la solución de los problemas internos y externos del departamento de ventas directas.

Donde en la parte teórica involucra la importancia y la innovación de la administración, ya que para lograr las metas en la practica de la calidad, es necesario adecuar los sistemas y procedimientos administrativos a las necesidades de una implantación de un método de calidad.

Asimismo el conocimiento de la calidad, es esencial para que se pueda cimentar el cambio en la empresa, ya que lo que permite la aplicación de un método de calidad, es el conocer como funciona su filosofía de calidad, donde los beneficios que se obtengan se verá reflejado directamente en la empresa y en los integrantes de la organización, donde es importante crear una nueva cultura organizacional, la cual permita que las personas hagan de ellas parte de su vida.

Una de las principales tecnologías que han cobrado gran auge y han demostrado ser vitales para asegurar el éxito de las organizaciones es el trabajo en equipo.

Uno de los objetivos de los Círculos de Calidad es crear un nuevo sistema de alto rendimiento, que implica internalizar a todo el personal en una cultura nueva sobre el diseño del trabajo, entendiendo por ello el proceso de cambiar la manera como se ejecuta una serie de actividades, con el objetivo de mejorar la productividad y la calidad, de crear responsabilidades compartidas, y de proporcionar mejores puestos de trabajo para las personas.

Donde la característica más singular de este proceso es que, en vez de involucrar exclusivamente a expertos o ejecutivos de alto nivel, lleva a los empleados de todos los niveles y funciones a participar en el proceso de recomendar cambios en el diseño de sus actividades. De esta manera se obtiene más información, se cuneta con la participación de quienes están cerca de la acción, y se promueve un mayor compromiso para actuar.

# CAPÍTULO I

## LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

### 1.1. Concepto de Administración

Uno de los puntos primordiales para conocer algo o saber de lo que se está hablando, es definirlo y conocer lo que significa para diferentes personas, así como para determinar el ser o definir la cosa en sí.

Por lo cual es esencial definir lo que es la palabra administración.

“Etimológicamente la palabra “Administración” por Agustín Reyes Ponce: esta se forma con el prefijo ad, hacia y con ministratio; esta última palabra proviene a su vez de minister vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo minister es, pues, diametralmente opuesta a la de magister: de magis, comparativo de superioridad y de ter.

Si “magister” (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad el que ordena o dirige a otros en una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> AGUSTÍN Reyes, Ponce. "Administración Moderna", Editorial Limusa, México, D.F. 1995.

Básicamente cuando se define etimológicamente la palabra Administración entendemos que está es una función del desarrollo en un alto mando o cualquier otro mando en el nivel que se encuentre y que tenga subordinado o personas a su cargo que presten un servicio a los mismos o ha otros, dicho de otra forma la Administración aparece representada por la acción de cómo gobernar, dirigir, regir, disponer, organizar, ordenar, etc.

Es importante saber como definen los diferentes autores lo que es para ellos la administración y sus diferentes formas de apreciarla.

“Administración: significa el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman. Tal proceso incluye necesariamente las funciones de diseñar e implementar los planes o programas, de organizar el trabajo, de distribuir y asignar los recursos de conducir al personal e influenciar sobre el mismo, de coordinar el trabajo, de controlar y evaluar los resultados y de adoptar todas las decisiones y efectuar todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con aquellos fines y aquellas políticas.”<sup>2</sup>

Para H. Fayol: “Administración es prever, organizar, mandar coordinar y controlar.”

---

<sup>2</sup> C. Geli, Alejandro, “Que es Administración”, Macchi Grupo Editorial S.A., Buenos Aires, 1999.

Para J.A. Fernández Arena: “Es una ciencia compuesta de principios, técnicos y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.”

Para Agustín Reyes Ponce: “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”

Para Harold Koontz: “La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas. Ampliando su definición menciona.

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración, dirección y control.
- La administración se aplica a cualquier clase de organización.
- Se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear un valor agregado.
- La Administración esta interesada en la productividad esto implica efectividad y eficiencia.”

En efecto para una organización es recomendable que esta tenga una administración para poder llegar a sus objetivos, ya que esta le permitirá diseñar un método del cómo va a lograr llegar a sus objetivos.

De hecho yo defino la administración como: "el conjunto de factores que intervienen dentro de la organización, los cuales van hacer dirigidos por medio de un método o sistema, para alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de los recursos, donde se tienen que logra las metas y objetivos de la empresa, con calidad y productividad."

## 1.2. Aportaciones y Principios

La administración surge por la necesidad de hacer mejor uso de los recursos de la empresa, ya que en tiempos pasados todo se realizaba si un proceso o método, donde al dueño solo le importaba obtener ganancias. Y no existía un control, el cual le pudiera indicar al dueño lo que realmente estaba pasando dentro de la empresa.

Por lo cual se da la necesidad de que las empresas deberían mejorar sus recursos y sus productos. De ahí que surja la administración como una solución a los problemas de las empresas

Asimismo, es importante mencionar que los padres de la administración Taylor y Fayol, son los pioneros de este tipo de pensamientos.

Por lo cual es importante mencionar que una de las soluciones que fue muy bien aceptada fue la división del trabajo: que es la manera mediante el cual un proceso o método puede dividirse en pequeñas tareas.

Lo cual nos lleva a mencionar los principios de Taylor y Fayol:

## Los Principios de Taylor

- **Selección Científica del Trabajador:** Consiste en asignar a cada uno de los trabajadores la tarea más recomendable o elevada posible que pueda desempeñar conforme a sus aptitudes personales.
- **Tiempo Estándar:** Es en el cual se solicita a cada trabajador la reducción del tiempo estándar que ya esta establecido.

Taylor establece un plan de incentivos salariales en el cual asigna a los trabajadores una tarifa remuneradora por producto terminado, esto produce que los trabajadores producirán mucho mas y se salieran de los estándares establecidas de la organización.

- **Principio de Planeación:** Este se refiere en donde se busca sustituir los criterios individuales que tiene el trabajador en el trabajo.
- **Preparación:** En este se prepara y entrena a los trabajadores, o más conocido como capacitación para su mejor desempeño en la producción, y que esta sea mayor y mejor.
- **Control de trabajo:** Consiste en saber si el trabajador está ejecutando su trabajo de acuerdo a las normas establecidas y según el plan previsto de dicha empresa.
- **Ejecución:** Es la distribución de responsabilidades que tiene cada trabajador u operario para su mejor ejecución dentro de la empresa.

## Principios de Henry Fayol

- **División de Trabajo:** En este se analiza el valor que tiene la división del trabajo para producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
- **Autoridad Responsabilidad:** Se define como un derecho de mandar a la autoridad y el poder de hacerse obedecer, así como también señala que la autoridad lleva consigo la responsabilidad de la autoridad.
- **Disciplina:** Esta se refiere a las condiciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, a la actividad y las muestras de respeto.
- **Unidad de Mando:** Una persona debe recibir ordenes solamente de una sola persona, el cual es su jefe.
- **Unidad de Dirección:** Este promueve que solamente se debe tener un jefe y un solo programa de acción para la solución de un problema.
- **Subordinación del interés Particular al Interés General:** Esté busca que donde exista un interés personal o bien genera no debe prevalecer contra los intereses de la organización.
- **Remuneración del Personal:** Es el pago o precio del servicio prestado a la empresa, que debe ser equitativo al servicio prestado.
- **Centralización:** Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización, todo lo que disminuye la importancia de ese papel es centralización.
- **Jerarquía:** Es la que define la jerarquía de los puestos o niveles desde el más alto puesto hasta el mas bajo.

- Orden: La formula del orden material, "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", y la formula del orden social "un lugar para cada persona y cada persona en su lugar."
- Equidad: Surge de la combinación de la benevolencia con la aplicación de reglas y normas establecidas, teniendo en cuenta que además de aplicación se requiere sensatez, carácter y bondad.
- Estabilidad del Personal: Es la necesidad que tiene el personal de la permanencia. Esto lleva consigo a la gravedad de la inestabilidad, está es ha su vez causa y consecuencia de la mala marcha de un negocio.
- Iniciativa: La libertad de proponer y la de ejecutar, estas son las indicativas que constituyen las fuentes de innovaciones en el avance constante, dado que la iniciativa es el punto del intelecto.

Una de las innovaciones que constituye una de las más grande aportaciones de Fayol fue el proceso Administrativo: "Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar," el hecho es que actualmente sigue siendo usado par obtener la excelencia y calidad.

#### La universalidad de la administración

La administración es universal ya que se puede aplicar a una persona como una organización, esta puede ser vinculada en cualquier parte de la organización, por lo cual esta tiende a ser verdadera en todas las situaciones administrativas donde son aplicadas, ya que las funciones son las mismas en todos lados, y son aplicables en hospitales, sindicatos, ejércitos, universidades,

empresas diversas, gobierno, negocios, sociales, religiosos u otros, en donde se necesita de una coordinación sistemática de sus componentes. Esto es aplicable a todos los niveles de la organización o donde se aplique, desde él mas bajo hasta el más alto nivel.

### 1.3. Objetivo.

Definición : Es un estado de naturaleza que se desea alcanzar.

Por tanto los objetivos de la administración son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, en la cual se especifican los resultados a los que se quieren llegar y lograr.

Por lo cual la administración requiere para su existencia de los objetivos que persigue una entidad. Los cuales son los objetivos institucionales y estos son:

“Objetivo de servicio.

Consumidores o Usuarios; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

Objetivo Social.

Colaboradores; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son grupo importante los familiares o dependientes de aquéllos.

Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Comunidad; actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

Objetivo Económico.

Inversionistas; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores; liquidación de intereses y principales a los que complementan a la estructura financiera de la empresa.

Empresa; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.”<sup>3</sup>

De hecho cuando hablamos de los objetivos, es importante mencionar al consejo de administración, ya que éste es el encargado de precisar los objetivos primordiales de la empresa.

Además para alcanzar mejor los objetivos de la empresa se utiliza el proceso administrativo.

#### 1.4. Proceso Administrativo.

En primer lugar es necesario establecer qué pretende el proceso administrativo, es decir que es lo que busca, el proceso administrativo principalmente lo que busca es ayudar al logro de los Objetivos de la empresa o entidades en la que se este aplicando.

El proceso administrativo es una actuación que se pone en practica día a día en las actividades nuevas y rutinarias de ser humano o empresa, mediante la cual la administración se expresa, por tanto, de ahí que muchos autores dividen el proceso

---

<sup>3</sup> FERNÁNDEZ Arena José Antonio, "El Proceso Administrativo", Editorial Diana, Septiembre 1989.

administrativo como la división tripartita por Appley, la división en cuatro elementos por Terry, la división de cinco elementos por Fayol y seguido por Koontz, la división de seis elementos por Urwick, la división de Ernest Dale en siete elementos y la división en ocho elementos de Gulick. Esto para poder crear una metodología que pueda ser aplicada y estudiada por diferentes criterios ya que es una técnica en periodo de formación.

La mayoría de las ideas, de los diferentes procesos son analizados y transformados en planteamientos más precisos, para alcanzar los objetivos de una determinada organización, aclarando que no por ello, los demás procesos dejan de ser válidos.

Asimismo hablaremos del proceso administrativo de Koontz que está integrado en las siguientes etapas:

### Conocimientos Administrativos

En esta parte del proceso administrativo se determinan los insumos de las metas de los demandantes que son los empleados, los consumidores, los proveedores, los accionistas, el gobierno, la comunidad y otros, así como los insumos de la organización, que son los recursos humanos, el capital, la administración y la tecnología que es necesaria para la misma, esta es la base para que se dé la administración.

Planeación.

La planeación consiste en el diseño de acciones tendientes a alcanzar los objetivos deseados en un periodo determinado de una organización.

Por lo cual en la planeación se determinan los cursos de acciones que se seguirán, analizando los factores internos y externos que rodean a la organización, por ello es importante examinar los factores internos y externos, en donde los factores externos se identifican en el ambiente que rodea a la organización, como las oportunidades que tenga la misma para desarrollarse, de igual manera se examinan los factores internos de la organización, que pueden ser; el desarrollo tecnológico, su economía, el crecimiento de la empresa, el desarrollo personal, la facilidad de obtener la información necesaria, etc. por ello después de analizar todos estos factores no lleva a la fijación de objetivos, y de igual manera se contemplan los cursos alternativos de acciones, valiéndose de programas, presupuestos, políticas y pronósticos. Los cuales nos llevan a realizar una buena planeación de la empresa.

- Programas
- Presupuestos
- Políticas
- Pronósticos
- Reglas

Estos son los elementos primordiales en la planeación, que se integran para encaminarse a los fines de la empresa.

Organización.

Está se refiere a la estructuración en la cual se dan las relaciones que deben existir entre las jerarquías, las funciones y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización, para su mejor funcionamiento y logro de los planes y objetivos de la empresa.

- Funciones
- Jerarquías
- Puesto

Por los cual es recomendable que todas las actividades de la empresa deben canalizarse hacia sus objetivos fundamentales que pueden ser el de obtener utilidades justas y producir satisfactorios de necesidades, que son los objetivos que servirán de base a la planeación de las operaciones de la entidad y el medio para lograr los mismos.

Integración.

En esta etapa se conjugan por medio de procedimientos dos elementos esenciales dentro de una organización que son los elementos humanos y materiales, que estos son parte importantes de la administración creando una selección, articulación, introducción ente los elementos, buscando su mejor desempeño. Recordando que estamos hablando de los elementos humanos que son esenciales y los elementos materias que van a ser integrados para un fin común por la administración.

La integración consiste en proveer a la empresa de los recursos indispensables (Humanos y Materiales) que la

organización y la planeación señale como necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Para su eficiente funcionamiento, el departamento de Recursos Humanos es el encargado de proveer a la empresa los recursos humanos y algunas de sus funciones son:

- Selección
- Introducción
- Desarrollo

Es recomendable hacer participe a todo el personal, jefes y subordinados, en el diseño de sus metas y objetivos por departamento, de manera tal, que se sientan más comprometidos para lograrlos. Además no hay mejor personal para elaborar esta función de diseño de metas y objetivos, que cada individuo el cual conoce sus potencialidades y limitaciones, de igual manera que conoce las del área de la cual son los responsables, lo que facilita la integración del personal en la empresa.

Dirección.

Dentro del proceso administrativo uno de los factores principales es el de la dirección ya que en este se analiza el factor humano desde la motivación, el liderazgo y la comunicación a subes se encarga de coordinar, vigilar las acciones de los miembros o grupos de la organización, para que de la manera más eficiente se lleven a cabo los planes señalados por la organización.

- Autoridad y mando

- Comunicación
- Delegación
- Supervisión

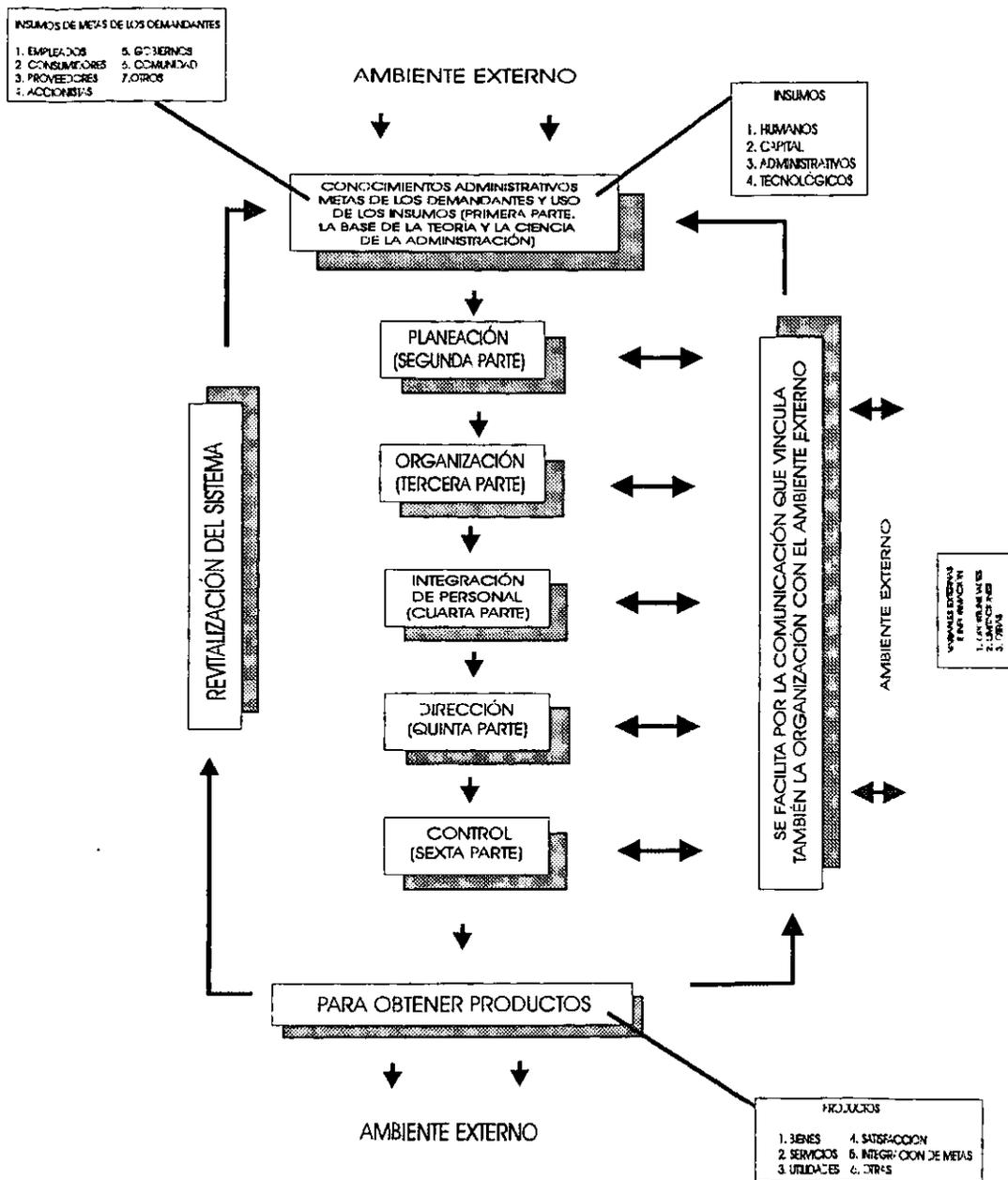
Se debe tomar en cuenta que la administración produce resultados provechosos, mediante un proceso largo que requiere una dirección dinámica de parte de los administrativos.

### Control.

En este se establecen los mecanismos por los cuales se compruebe que todo ocurre de acuerdo a lo programado y que en su defecto, nos permita corregir las variaciones, y formular nuevos planes. En el control se revisan los sistemas, técnicas, la tecnología de la información, la productividad, la administración de la operación, los controles generales, los controles preventivos y los procesos de control, estos contempla el establecimiento de normas y controles, así como la interpretación de resultados y la toma de decisiones.

- Establecimiento de estándares y controles
- Operación de los controles
- Evaluación de Resultados

El control se efectúa a través de los informes que genera cada área de responsabilidad, lo que permite detectar posibles desviaciones y emprender las acciones correctivas tendientes a lograr la efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización para el logro de sus objetivos.



#### ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN

4

<sup>4</sup> HALOLD, Koontz, "Elementos de la Administración", Ed. McGraw-Hill, México, D.F., 1998.

Por tanto, podemos considerar al proceso administrativo, como la guía a seguir por parte de la administración para la formulación, realización y el seguimiento de los cursos de acción que conlleven al logro de los objetivos de la organización con éxito y calidad.

#### 1.5. Estructura General de la Organización.

Para hablar de la estructura de una organización es necesario hablar un poco de la historia, en la cual en el desarrollo de la administración surgieron diferentes tipos de organizaciones, las cuales Fernández Arena José Antonio, menciona tres diferentes tipos de organizaciones, y estas son:

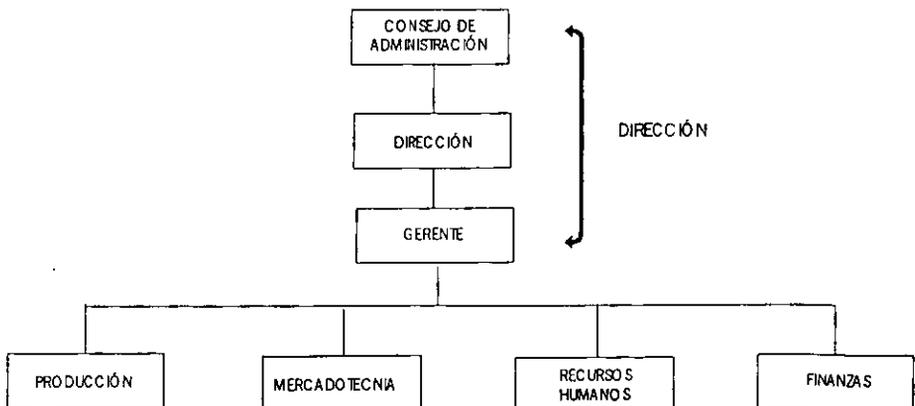
- La organización de característica militar. (la autoridad la tiene el jefe y no existe participación del subordinado)
- La organización funcional de Taylor. (donde el subordinado depende de varios especialistas y no permite al subordinado ser independiente)
- La organización basada en comités. (se basa en los miembros de la empresa que realizan la función de autoridad y analizan los diferentes problemas)

Al hablar de la estructura organizacional a grandes rasgos, esta debe contener o reflejar objetivos y planes, ya que de ellos se derivan las actividades, como también deben reflejarse la autoridad de la administración en la empresa, y de igual manera debe reflejar el ambiente para alcanzar sus objetivos, en el cual se deben observar las limitaciones y las ocupaciones de las personas,

aclorando que la estructura se diseña para alcanzar las metas y objetivos.

La estructura dentro de una empresa se puede apreciar de dos formas, la organización formal o informal, en donde la organización formal es la estructura formalmente organizada, en la cual se definen los departamentos como sus papeles, normas, etc., que se desempeñan, la cual puede ser flexible para alcanzar las mentas de la empresa, y la organización informa es aquella en la cual no sigue los lineamientos o normas que son establecidas en la organización formal, ya que en la organización informal básicamente son relaciones humanas o sociales, que se pueden darse sin que la empresa lo obligue, esto logra que se de una relación humana que pues ayudar a obtener mayores resultados, en las soluciones de los posibles problemas que se pueden dar dentro de la empresa.

Una estructura general puede estar formado de la siguiente forma:



## 1.6. Importancia de la Administración.

La administración surge por la necesidad de hacer mejor uso de los recursos de las empresas.

De este hecho nace la necesidad, de que las empresas deben mejorar sus recursos y sus productos. De ahí que surja la administración como una solución a los problemas de las empresas y organismos sociales, donde se busca obtener la máxima eficiencia y eficacia en la coordinación de los recursos para lograr los objetivos de un organismo.

Asimismo la importancia de la administración radica, en las grandes innovaciones tecnológicas y informativas, de los cambios administrativos de las organizaciones, la cual se encarga de dirigirla a los objetivos que debe alcanzar, en donde el entorno actual presenta mucha competencia, ya que por la nueva globalización de mercados, provoca que las empresas busquen la calidad en sus productos y servicios, para poder competir en sus mercados nacionales como en los mercados extranjeros, donde la calidad es diseñar, desarrollar, manufacturar un producto o servicio que sea el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor, brindando siempre un servicio excepcional.

Lo cual nos conlleva que para lograr estos objetivos es necesario, adecuar los sistemas y procedimientos administrativos para que todos los integrantes de un negocio participen en la calidad.

## CAPÍTULO II

### LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

#### 2.1. Concepto de Calidad.

“Calidad es superar las necesidades y expectativas del consumidor a largo de la vida del producto”.<sup>5</sup>

La calidad de cualquier producto o servicio tiene muchas escalas. Un producto puede conseguir una valoración elevada, en opinión del consumidor, sobre una escala, y una valoración baja en otra.

Es decir la calidad del producto se puede definir en función del esfuerzo general de la empresa, para superar las necesidades y expectativas del consumidor, el cual a lo largo de la vida del producto él determinara la existencia del producto y posiblemente de la empresa, por lo cual se debe decir, la buena calidad hará que la compañía siga en el negocio.

La dificultad para definir la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características conmensurables, de forma que el producto se puedan diseñar y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario.

---

<sup>5</sup> DEMING. "Calidad, Productividad y Competitividad" Pags. 132 - 134

“ El término de calidad en **Ford Motor Company** ha significado cumplir con las especificaciones. Esto implica que la responsabilidad para la calidad ha sido asociada, con las áreas de Ingeniería, calidad del producto, y manufactura de la compañía. Recientemente el significado de calidad a evolucionado a "estar adecuado al uso". Actualmente el significado amplio de calidad se enfoca en el cliente, en las necesidades y expectativas que él tiene “<sup>6</sup>

“ Por otra parte calidad: designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permiten un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto “.<sup>7</sup>

Es la propiedad de un producto o servicio, y para mejorar se requiere del compromiso y responsabilidad de todos los miembros de una organización.

“ En palabras de Dr. Ishikawa, la verdadera calidad es la que cumple con los requisitos de los consumidores; practicar el control de calidad es, desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

De una forma similar se expresa la norma ISO 8402, la calidad se define como: “la totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad de satisfacer

---

<sup>6</sup> FORD Motor Company S.A de C.V. "Manual de Control Continuo de Procesos" Pag. 7

necesidades declaradas o implícitas". <sup>(8)</sup> También aclara que la palabra calidad no se utiliza para definir o expresar excelencia en términos comparativos, ni para evaluaciones cuantitativas en donde se busquen grados o niveles de calidad.

Por lo tanto se puede concluir que la calidad es: darle al cliente lo que desea hoy, a un precio que le agrade pagar, a un costo que podamos soportar una y otra vez, darle algo aún mejor mañana. Calidad es el grado de armonía entre expectativa y realidad.

Lo cual hace importante mencionar los principios de la calidad total

- "Fe, Esperanza, Humildad
- Trabajo, Laboriosidad, Investigación, Puesta a prueba
- Constancia, Consistencia, Predictibilidad
- Perfeccionamiento y Progreso constantes
- Retroalimentación basada en la medición como en el discernimiento
- Virtuosidad y veracidad en las relaciones humanas" <sup>9</sup>

Si no existen los principios rectores de la calidad total, los métodos y las técnicas raramente crearan por si solos productos, servicios y relaciones de calidad.

---

<sup>7</sup> ANDA Gutierrez, Cuauhtemoc. "Administración y Calidad". Pags. 59-62

<sup>8</sup> GONZALEZ Gonzalez, Carlos. "ISO 9000, QS 9000, ISO 14000" Ed. MC. Graw Hill México, 1998.

## 2.2. Métodos de la calidad

Al hablar de los métodos de calidad es importante mencionar que uno de los mayores exponentes en Japón es Kaoru Ishikawa, él evolucionó lo que es el control total de calidad, el sistema japonés es un sistema que permite resolver problemas y estimular la participación y la creatividad, cuando el control de calidad se lleva a cabo por los trabajadores.

Uno de los conceptos muy importante de que se tiene que hablar es el de Kaizen (mejora) que esta basado principalmente en el factor humano que busca la mejora continua, y logra la satisfacción del cliente en una visión global, Kaizen es un proceso de renovación continuo que sirve para perfeccionar los estándares existentes en todo los niveles de la empresa, así como el Kayro (mejora Radical) esta es dirigida a la alta dirección y estos son cambios importantes o innovaciones tecnológicas de grandes inversiones.

Al hablar de Kaizen sé esta hablando de uno de los conceptos que juegan un papel importante en los círculos de calidad, en el justo a tiempo ya que es un enfoque orientado a mejorar continuamente la eficiencia y los resultados.

Por tanto los conceptos fundamentales y los principios de mejora continua son:

---

<sup>9</sup> D.M.L., "Planeación de la Calidad", 1998, Pag.14

1. "La calidad de los productos, servicios y otros resultados de una organización para la satisfacción del cliente.
2. La mejora continua de la calidad se logra con el mejoramiento de los procesos, todos son procesos en una organización.
3. El mejoramiento de la calidad debe estar dirigida hacia la constante búsqueda de oportunidades de mejora.
4. La corrección del resultado de un proceso reduce o elimina un problema, las acciones correctivas y/o preventivas eliminan -o reducen las causas de un problema y así su futura recurrencia".<sup>10</sup>

#### El Control Total de Calidad.

El Dr. Feigenbaum define al Control Total de Calidad (CTC) como "Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente".<sup>11</sup>

De la definición anterior se puede hacer notar que el CTC inicia desde la innovación, generación de nuevos productos, procesos y servicios que cumplan con las necesidades y expectativas del cliente. Contempla también la evaluación de los niveles de calidad reales y la mejora continua de los productos y/o servicios que se produzcan.

---

<sup>10</sup> GONZALEZ Gonzalez, Carlos. Op. Cit.

El CTC requiere que todas las áreas de la organización, se esfuercen para brindar mayor calidad, oportunamente y a un precio menor. En pocas palabras la **Calidad es Tarea de Todos**.

Para que CTC se diera, antes existió el concepto de control de estadístico de calidad este fue introducido en Japón por el Dr. William Edwards Deming, este concepto evoluciono hasta convertirse en CTC.

Por lo cual la estadística de la calidad se maneja como los 7 instrumentos que son:

1. Hoja de Recolección de Datos.
2. Histograma o gráfica de barras.
3. Diagrama causa efecto o Diagrama de Ishikawa.
4. Análisis por estratificaciones.
5. Diagrama de correlación.
6. Diagrama de Pareto.
7. Carta de control.

### Justo a Tiempo y Kanban

El justo a tiempo esta vinculado también con el Kanban es usado en las industrias, "El kanban en una técnica simple de gestión de la producción que permite asegurar la renovación sistemática de una cantidad que acaba de consumirse. Esta técnica

---

<sup>11</sup> GUTIERREZ Pulido, Humberto. "Calidad Total y Productividad", 2 da. Edición, Editorial McGraw-Hill, México 1997

no puede servir, en consecuencia, más que en el marco de cierta repetitividad. Por el contrario, el justo a tiempo no implica ninguna noción de repetitividad ni de tamaño de las series; requiere que se sepa producir con plazos mínimos y tamaños de lotes muy reducidos." <sup>12</sup>

Algunos de los puntos centrales del justo a tiempo es la verificación de anomalías en el proceso y lo que es ajustar la producción, así como la reducción de trabajadores en la planta y los trabajadores son entrenados para manejar barrías maquinas y procesos en una línea de producción.

#### Círculos de calidad.

"Los círculos de calidad o círculos de desarrollo son grupos de trabajo entre 5 y 10 personas, que con distintos cargos y funciones prestan servicios en una misma área o no, mediante reuniones continuas y regulares bajo un enfoque participativo brindan propuestas de soluciones referentes al tema sujeto a análisis, específicamente a temas de calidad y productividad." <sup>13</sup>

#### Las Cinco Eses

El método de 5 "S" es una técnica de calidad total, relacionada con la imagen de la organización, ésta refleja los valores

---

<sup>12</sup> VICENTE Laboucheix, "Tratado de Calidad Total Tomo II"; Editorial Limusa, México 1994

<sup>13</sup> ROBERTO Rico Ruben, "Calidad Estratégica Total: Total Quality Management", Editorial Macchi, 1993

organizacionales ya que este método modifica hábitos inadecuados y genera actitudes positivas, las cuales son:

1. Estratificación selectiva ó Selección (Seiri)
2. Organización funcional ó Organizar (Seiton)
3. Limpieza continua ó Limpiar (Seiso)
4. Estandarización visual ó Estandarizar (Seiketsu)
5. Disciplina ó Seguir estándares (Shitsuke)

Este método de ordenar es muy simple pero el ingrediente más importante es el compromiso para llevarse a cabo.

## **NORMAS ISO**

"ISO significa The International Organization of Standardization en sus siglas en inglés, sede en Ginebra Suiza, inicia sus funciones oficialmente el 23 de febrero de 1947.

Actualmente está integrado por 110 Organismos Nacionales de Normalización, que representan a un país: 81 son Organismos Miembros, 22 son Miembros Correspondientes y 7 son Miembros Suscritos." <sup>14</sup>

ISO es una organización alrededor del mundo de cuerpos nacionales de normalización conocidos como miembros de ISO, su trabajo es la preparación de normas de carácter internacional y son llevadas a efectos normalmente a través de los comités técnicos. Cada cuerpo nacional debe ser representado en ese comité.

También toman parte, las organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales.

## **NORMA ISO 9000 (NMX-CC-2) <sup>15</sup>**

### **ASPECTOS IMPORTANTES PARA SU COMPRENSIÓN**

- Las normas ISO 9000 no se refieren a los productos sino a los sistemas de gestión de la calidad de las empresas que los fabrican.
- Por su limitado volumen de texto y alta densidad de contenido, presentan dificultades en su comprensión.
- No son guías ni buenos consejos; los modelos ISO son normas y como tal, hay que tomarlas con vista a su cumplimiento.
- A diferencia de las normas comunes no contienen factores numéricos que nos indiquen el alcance del cumplimiento de sus requerimientos lo que añade dificultad en su entendimiento e interpretación.
- Los sistemas ISO de gestión de calidad marcan una serie de compromisos que hay que cumplir en cada una de las áreas en las que se divide la actividad global de la gestión de calidad de una empresa, pero en ningún caso definen los medios para conseguirlo ya que dejan a la propia empresa la libertad de elegir los medios y las herramientas adecuadas para alcanzar los requerimientos.

El trabajo de preparar Estándares Internacionales es normalmente realizado por Comités Técnicos ISO. Cada cuerpo

---

<sup>14</sup> GONZALEZ Gonzalez, Carlos. Op. Cit Pag. 17

<sup>15</sup> Es el equivalente en México, de la serie ISO

miembro interesado en un tema para el cual se haya establecido, un comité técnico tiene el derecho de estar representado en éste comité. Las organizaciones internacionales, gubernamentales o no gubernamentales, en coordinación con ISO, también toman parte en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotecnia Internacional (IEC) en todos los asuntos de estandarización electrotecnia.

Este estándar es uno de los tres Estándares Internacionales relacionados con requerimientos de Sistemas de Calidad que pueden ser usados con propósitos externos de aseguramiento de calidad.

### 2.3. Cultura de calidad

"La Calidad Total y la Excelencia son una "Cultura" porque resultan del ejercicio de una serie de valores y son una forma de vida de la organización en la que todos y cada uno de los trabajadores se orientan hacia la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante la mejora continua. La Calidad Total como Cultura organizacional surge en Japón después de la Segunda Guerra Mundial cuando el estadounidense Edwards Deming capacita a los Industriales y a la Asociación de Ingenieros de Japón (JUSE) en control estadístico de proceso. Las herramientas de Calidad y los valores de Cultura japonesa (lealtad, holismo y honor) dieron como fruto la Cultura de Calidad Total, que de ahí ha pasado a ser el objetivo de todas las empresas a nivel mundial, ya que con la globalización de la economía, para que una empresa sea competitiva, es indispensable la calidad de sus

productos y servicios. En la cultura de calidad total, los valores prevaletentes en la sociedad juegan un papel primordial, por eso resulta de vital importancia analizar los valores de la cultura organizacional y de la sociedad a donde se intente un cambio hacia la calidad. La cultura de calidad se fundamenta en los valores y las actitudes de los individuos que conforman las organizaciones. Iniciar una cultura de excelencia y calidad requiere de un largo y continuo proceso de educación que lleva tiempo y esfuerzo." <sup>16</sup>

Cuando hablamos de la cultura tocamos uno de los puntos primordiales, ya que en una sociedad está produce un efecto directamente en las organizaciones y por consecuencia, contribuye en la productividad y calidad de los miembros que la conforman, por tanto seria absurdo que no se relacionara los altos índices de productividad y calidad de los países desarrollados, con la cultura que existe en ellos, ya que esto les a permitido el lograr esta productividad y calidad en sus organizaciones; esto está vinculado directamente con el comportamiento de los individuos, ya que ellos están condicionados por los valores, las tradiciones, las creencias, etc., de ese sistema de culturas al que se pertenece, obviamente esto provoca la productividad y la calidad de las organizaciones, basando en los individuos que la componen. Por lo cual se dice que: "los valores son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en su trabajo." <sup>17</sup> esto nos permite entender la importancia de la cultura, para que se pueda dar la calidad en las organizaciones.

---

<sup>16</sup> LOURDES, Münch, "Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total", Editorial Trillas, 1998

<sup>17</sup> LOURDES, Münch, Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total, Pag. 50.

De hecho los factores culturales que intervienen influyen en México son; el Subdesarrollo, la influencia cultural de Estados Unidos, Un porcentaje alto de la población vive en condiciones de pobreza extrema, Existe un proceso de industrialización, Marginación del indígena, y Crisis económica, política y social, las cuales afectan directamente a la cultura Mexicana, Independientemente se observan algunas características que tienen los mexicanos que son:

- Inseguridad y desconfianza
- Amor a las fiestas
- Falta de identidad nacional
- Culto y amor a la muerte
- Desorden

### 2.3.1. Factor humano

Toda empresa que desea lograr la calidad en su organización, debe tomar en cuenta que para lograrlo, tiene que lograr un proceso productivo por medio del cual se transformen los recursos, en bienes o servicios, que puedan ser vendidos, porque estos satisfacen las necesidades del cliente, y ha a su vez, estos hayan generado el valor añadido y beneficios, por lo cual la empresa se vuelve mas competitiva.

Por esto resulta evidente el papel primordial que desempeña el ser humano y que se le atribuye dentro de una organización, hablando de antemano desde el presidente hasta el que realiza la operación directa.

El factor humano es muy importante dentro del proceso productivo de una empresa, y pensando que es evidente que lo que permite que pueda ser implantada la calidad en la empresa, es el cambio de actitud de los que la integra, por lo cual es necesario mencionar, que para crear un cambio de actitud se sugiere tomar en cuenta los valores éticos, morales, etc., de las personas y de la comunidad en la que se desarrolla, ya que estos son elementos importantes que mueven un factor humano, por lo cual se sugiere analizar los aspectos que realmente mueven a la comunidad.

Por lo cual se piensa que el proceso productivo de alguna empresa, será el fruto de la actividad humana y tecnología de un esquema evolutivo, en el cual se puede pensar que los principios son comunes, pero que en realidad resultan ser distintos cuando estos son aplicados, ya que no existen empresas iguales, y tampoco existen comunidades iguales.

### 2.3.2. Motivación, Comportamiento, y Formación

“La motivación comprende las razones que explicarían la conducta de una persona. Las necesidades de las personas son las que causan o motivan determinadas actuaciones cuya finalidad es cubrir esas necesidades.

Para motivar a los trabajadores o a los mandos un ejecutivo debe comprender tanto el origen de las conductas como necesidades concretas de las personas.”<sup>18</sup>

Por lo cual también es necesario mencionar que en la motivación, se tiene que tomar en cuenta que existen obstáculos que impiden que se logre alcanzar, por ejemplo:

- La ignorancia: (las personas crean problemas y no lo saben).
- La competencia entre las prioridades: (no logra la calidad por que siempre existen otros objetivos primordiales antes que los de la organización).
- la suboptimización: (los efectos que se tengan en un determinado departamento no serán iguales globalmente, por tanto de deben unificar a todos, no solo a una parte).
- Los mitos y culturas: (las creencias, mitos, etc. estos pueden ser fuentes obstáculos en los esfuerzos para que se pueda dar la calidad).

Cuando hablamos de la motivación que se encuentra dentro de una empresa esta se puede definir, como los impulsos que dan eficacia al esfuerzo colectivo de los integrantes de la organización, con el fin de conseguir los objetivos de la misma, por lo cual provoca que los individuos que la integran, busquen mejores prestaciones, con el fin de que se realicen profesionalmente y personalmente, así como por lo cual se integran a la comunidad donde sus acciones cobran significado.

Por lo tanto Ugo Fea, define a la motivación enfocada hacia la comunidad como parte esencial de la motivación, la cual nos dice:

---

<sup>18</sup> ANDRES, Senlle, "Calidad y Liderazgo", Pag. 35.

“Para que la motivación pueda llegar a autoalimentarse, nutriéndose de si misma, y la evolución sea irreversible, el esfuerzo emocional debe difundirse a nivel de comunidad; mientras que la constancia y duración del empuje motivacional dependen más de la idiosincrasia y de la cultura de un pueblo, de su patrimonio genético y ético, y sobre todo, del sentido del deber y de la comunidad que ha desarrollado.”<sup>19</sup>

Por lo cual él considera como un factor muy importante a la comunidad para que pueda existir la motivación y pueda fluir hacia las empresas.

Un de los puntos primordiales de detectar en la empresa, es la formación de quien los integran, ya que este es el eje de la flexibilidad y dinamismo que es la que permite evolucionar dentro de la organización.

Por lo cual es importante mencionar, que dentro de un cambio que se dará, la formación de las personas es algo muy necesario o recomendable que tiene que tener esta para lograrlo, un ejemplo puede ser: cuando el hombre teme a lo desconocido y este busca constantemente por la seguridad, en zonas que el ya conoce es muy difícil que una persona logre cambiar, ya que en él, se provoca una incertidumbre que le es insatisfactoria. Normalmente el ser humano actúa con serenidad cuando sabe a lo

---

<sup>19</sup> UGO FEA, Guglielmetti, "Hacia un nuevo concepto de empresa occidental", Ed. Alfaomega, México, D.F. 1995

que se enfrenta, pero cuando este no lo conoce entra en la incertidumbre, la formación ofrece una seguridad en el individuo y en el inicio de un proceso evolutivo continuo, El cual puede crear una agilidad mental para estar preparado para los cambios inesperados que se le presenten.

Se puede decir que el proceso de desarrollo personal prácticamente es la creatividad, la participación, la confianza y reciprocidad, esto se puede dar de la siguiente manera:

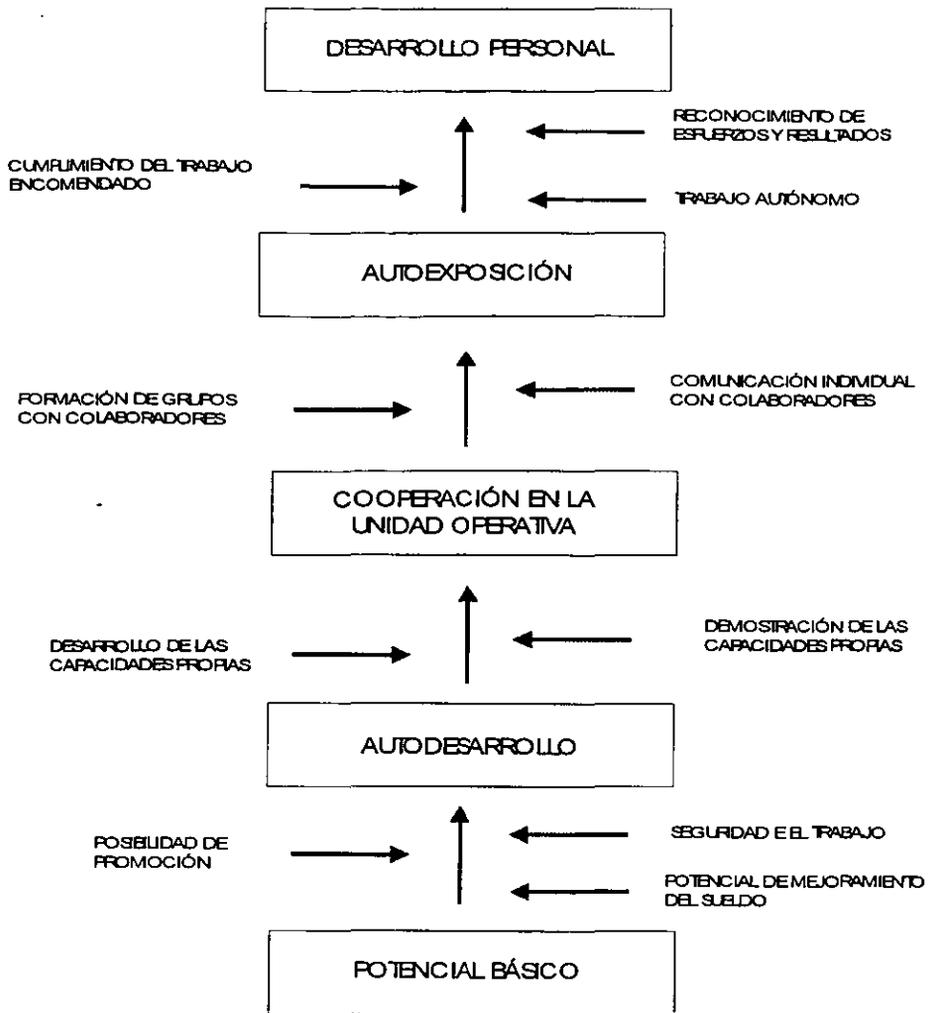
- Motivación.
- Mejor conocimiento de la tecnologías de al empresa.
- Mejora del liderazgo de los mandos.
- Mejora de la capacidad de la dirección en la resolución y determinación de problemas.
- Utilización de nuevas tecnologías.
- Crecimiento personal.( Desarrollo de habilidades individuales)
- Prosperidad de la empresa.

Los positivos resultados positivos que se logran y la puesta en práctica de lo que se ha aprendido, nos llevan a crear confianza en las personas, y esto a su vez estimularlos a perfeccionarse, es muy difícil pero no imposible crear esa necesidad.

En este caso cuando hablamos de la persona, se trata de prepararla para que ésta tenga respuestas adecuadas para enfrentarse a las crisis generadas por él mismo, cuando existe un

cambio, y aclarando que no se trata de enseñarle algo específico, sino que esté preparado para el cambio de la mejor manera, y ha su vez visualizarlo como una oportunidad de realización propia, por tanto es muy distinto el tradicional adiestramiento dirigido a una determinada técnica operativa, que a una formación en la cual se busca que la persona particularmente esté preparada para cualquier problema.

Por lo cual se busca una técnica o la forma en la cual el individuo pueda trabajar en equipo con entusiasmo, acostumbrándolo a comunicarse tanto en sentido horizontal como vertical, haciéndolo sentirse parte esencial de una unidad operativa y a creer en su trabajo.



"PROCESO DE DESARROLLO PERSONAL"

20

"La formación trae como consecuencia que se pueda decir el método más razonable para fortalecer la estructura de la empresa como la unión de las competencias dirigidas hacia los objetivos comunes".

<sup>20</sup> UGO Fea, Guglielmetti, Hacia un nuevo concepto de empresa occidental, Ed. Alfaomega, México, D.F. 1995.

## CAPÍTULO III

### LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

#### 3.1. Importancia de los Círculos de calidad.

Los círculos de calidad aparecen a la luz, en el año de 1962 y éstos fueron promovidos por Juse. Son grupos espontáneos de trabajo en una misma área operativa, las cuáles se reúnen para analizar los problemas de la empresa, los círculos de calidad provocan o busca tres propósitos que son:

1. "Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. No se trata de rendir culto al perfeccionismo, pero sí de provocar un crecimiento sano de la empresa, poniendo a punto todas sus potencialidades de realización. Sin embargo hay que ser muy cuidadosos con el crecimiento. En contra de lo que muchos creen aumentar la cifra de ventas no es siempre la mejor alternativa para el desarrollo. Crecer en calidad, innovación, productividad, y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar futuro de la empresa sobre bases sólidas.
2. Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Suele decirse que el trabajo dignifica al hombre, Esto es cierto siempre y cuando este trabajo sea digno y propio de la naturaleza humana. Los trabajos repetitivos y rutinarios son propios de la máquinas y los robots, no de las personas. Los

Círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.

3. Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas. Y es que aún no se sabe nada o muy poco de las enormes posibilidades del ser humano, a la hora de alcanzar objetivos que el mismo se ha propuesto intensamente, con ilusión y empeño.”<sup>21</sup>

Los Círculos de Calidad están principalmente enfocados a formar equipos de trabajos, que se encargaran de atender y resolver los problemas de la empresa.

### 3.2. Concepto de Círculos de Calidad

Antes de empezar hablar de lo que son los círculos de calidad estos se definen:

“Como un pequeño grupo permanente y homogéneo compuesto de cinco a diez voluntarios que pertenecen a una misma unidad orgánica (taller, oficina, servicio, laboratorios, red de ventas,.....) o que tienen preocupaciones profesionales comunes. Animando por el responsable jerárquico directo más próximo, y actuando en relación con un animador, el círculo se reúne regularmente a fin de identificar, analizar y resolver los problemas

de su elección referidos a la calidad, la seguridad, la productividad, las condiciones de trabajo etc. (...) que los miembros encuentran en su propia actividad. Elaboran una solución gracias a la aplicación de una metodología muy precisa de resolución de problemas en grupo, que incluye el uso de instrumentos apropiados. Los miembros del círculo controlan la validez de esta solución, y la someten para su aprobación a los responsables implicados, siguiendo su aplicación y sus resultados. Se les llaman periódicamente para que presenten sus trabajos a la dirección.”<sup>22</sup>

Por tanto un círculo de calidad es un grupo de personas que persiguen dar solución a problemáticas, los cuales se les presenta en su área de trabajo siendo si integración de manera voluntaria, probando su capacidad, cuando da solución a un problema efectivamente.

Los círculos de calidad consisten en una actividad que permite aprender, comprender mejor que hacemos, por que lo hacemos y cuáles son los resultados de nuestras acciones, lo cual enriquece sus trabajos y ayuda a las personas a superarse, permitiéndole estudiar aspectos que normalmente no habían pensado ni conocido y por con secuencia el trabajo toma mayor alegría y les da mayor satisfacción.

Los principios de los círculos de calidad son:

1. El reconocimiento a todos los niveles.

---

<sup>21</sup> PALOM IZQUIERDO Francisco Javier, "Círculos de Calidad" 1987 Pag. 36

2. El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
3. La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
4. La referencia a temas relacionados con el trabajo.
5. Participación voluntaria.
6. Formación
7. Trabajo en grupo.
8. Grupo democrático.
9. Respeto al compañero.
10. Méritos colectivos y nunca individuales.
11. Grupo reducido.
12. Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.
13. Respetar el horario.
14. Reconocimiento.
15. Apoyo de la alta dirección.

Por lo cual los círculos de calidad se enfocan en 5 puntos:

1. Calidad.
2. Productividad.
3. Mejora de costos.
4. Motivación.
5. Integración.

---

<sup>22</sup> VINCENT, Laboucheix, "Tratado de la calidad total", Tomo II , México D.F. 1994 , Pag.82

### 3.3. Objetivos de los Círculos de Calidad.

“Como bien dice Sergio Gay: A través del Control Total de Calidad o Company Wide Quality Control (CWQC), toda la empresa toma progresivamente conciencia del rol y del significado de la Calidad. Cada miembro de la empresa, consciente de ser protagonista de un proceso global de mejora, se siente motivado a contribuir activamente. Es un mecanismo que, utilizando las sinergias que existen disponibles, produce satisfacción y entusiasmo, asegurando un continuo crecimiento de la Calidad Total. Se autoalimenta amplificando los resultados al infinito.

De esta simple observación nacen los Círculos de la Calidad. Quien aprende a comportarse de forma cualitativamente elevada, a producir calidad y a mejorar ésta como actividad cotidiana, está dispuesto a hacer de ella objeto de continua observación, con el fin de aportar sugerencias útiles para su mejoramiento. Este estado de gracia es un sutil equilibrio psicológico que debe conseguirse para que los Círculos tengan éxito.”<sup>23</sup>

Por tanto los objetivos a lo que se deben enfocar los círculos de calidad son:

- Propiciar que los trabajadores y empleados participen en la solución de los problemas originados en su área de trabajo y de los que, por lo tanto tienen el conocimiento pleno para resolverlos.

---

<sup>23</sup> UGO Fea, "Hacia un nuevo concepto de empresa occidental", México, D.F. 1995. Pag. 54.

- Desarrollar en todos los trabajadores y empleados una actitud proactiva de compromiso con el mejoramiento continuo, de manera que se elimine de las organizaciones la actitud paternalista y de conformismo que sofoca la capacidad creativa del recurso humano.
- Fortalecer la cultura de calidad en la organización, que habrá de provocar una mayor productividad.
- Un círculo de calidad, de calidad efectiva debe desarrollar y definir claramente sus actividades como equipo de trabajo.
- La manera en que el círculo de calidad resuelva sus problemas puede variar pero la más importante es la búsqueda de la solución en equipo.
- El objetivo del círculo de calidad debe estar acorde a los objetivos de la organización.

#### 3.4. Como Trabajan.

La empresa tendrá que desarrollar diferentes conocimientos y técnicas, para poner en marcha los círculos de calidad las cuales son:

- "Filosofía de los Círculos, con particular atención a la participación voluntaria, al desarrollo individual y de grupo, a las técnicas de coparticipación, de desarrollo de la creatividad y de criterios para escoger los problemas, al concepto de Calidad Total, orientada hacia el cliente y al interior, a los componentes de la empresa.
- Técnicas para generar y transferir la información, con expresa referencia al sistema estadístico, a los siete instrumentos, a

cómo recoger e interpreta datos, a cómo sintetizar la calidad y cantidad del mensaje.

- Técnicas para la generación de ideas, libres discusiones, lluvia de ideas (Brainstorming), técnicas para criticar, para resaltar y catalogar ideas, de estímulo a la intervención de todo el mundo, a consolidar la nueva solución.
- Técnicas del proceso de solución de problemas, para escoger autónomamente los problemas en función de su importancia, urgencia, significación; análisis con sistemas para evidenciar, compactar y jerarquizar los datos; análisis de las causas para determinar las solución como síntesis de varias posibilidades; plan de realización y consiguiente actuación, control de los resultados, consolidación de la nueva solución.
- Técnica de presentación de resultados, como síntesis de la labor realizada para transferir, mediante el lenguaje y forma más simple y eficaz, toda la información necesaria para comprender totalmente el mensaje y construir en la mente del lector una exacta y correcta imagen de la situación.”<sup>24</sup>

Agrandes rasgos este es el tratamiento que se le da a los problemas para resolverlos, pero es importante mencionar como esta conformado u organizado un círculo de calidad.

- Equipos Guía: Este apoya las actividades del círculo, obtiene los recursos y abre un camino dentro de la organización. Esta integrado por gerentes y otros líderes fundamentales en la organización, se sugiere que tenga de 3 a 6 miembros y es

---

<sup>24</sup> UGO Fea, "Hacia un nuevo concepto de empresa occidental", Ed. McGraw Hill México, D.F. 1995. Pag. 56

importante que tenga la autoridad suficiente para hacer cambios en el proceso, ya que deben apoyar los resultados del círculo.

Los integrantes de este equipo no conducen al círculo, si no que guían sus esfuerzos y están en contacto cercano con el líder para conocer los avances y facilitar los recursos necesarios.

La responsabilidad del equipo guía comienza desde el inicio del trabajo del círculo hasta que este terminado y se aseguran que los cambios implementados por el círculo se mantengan.

- **Líder del equipo:** Es la persona que dirige al equipo orquestando todas las actividades, prestaciones y reporte del círculo. Debe ser una persona que este interesado en resolver los problemas y ser razonablemente bueno en el trabajo con grupos e individuos. A la larga su responsabilidad es crear y mantener canales que le permitan a los miembros del circulo hacer el trabajo seleccionado.
- **Líder general:** Es el supervisor del área, pero debe dejar su rango fuera del salón de reuniones, para facilitar las discusiones que se generen y él participe activamente como cualquier otro miembro del círculo.

El líder es el punto de contacto entre el círculo, el equipo guía y la organización en general, debe reunirse con el equipo guía en forma periódica (cada 4 o 6 semanas es recomendable), para informar de los avances y pedir los recursos necesarios.

El es el que lleva el archivo general del círculo, haciendo en su área los cambios que el círculo le sugiera cuando esta dentro de su rango de autoridad, si no es así debe pedir apoyo al equipo guía.

- **Asesor de calidad:** Es una persona que tiene capacitación más profunda de administración de proyectos, procesos de grupos, estadísticas y la herramientas científicas y de calidad. Su trabajo es de ayudar a los miembros del círculo a describir por si mismo cuales son sus respuestas y no el de indicar las respuestas al círculo.

No son parte del círculo pero si deben asistir a las reuniones, observando el avance y como están interactuando los miembros del círculo, para ayudarlos a mejorar su propio proceso. También debe enseñar a los miembros del círculo las herramientas necesarias para resolver sus problemas y apoyar cuando el grupo necesite experiencia técnica. Debe estar en contacto muy cercano con el líder ya que juntos deben planear la estrategia a seguir por el círculo para obtener resultados, su trabajo mas fuerte es antes y después de las reuniones. Sin embargo, es importante que el asesor vea directamente el proceso que sé esta estudiando para que se entienda mejor los problemas.

- **Miembro del círculo:** Estos pueden ser de diferente rango dentro de la organización, pero se recomienda sean de la misma área de trabajo o al menos que tengan problemas comunes. Debe ser un grupo pequeño (no mayor de 10 personas). Este grupo debe considerar que el proyecto seleccionado es parte de su trabajo y

debe de participar activamente en las reuniones si tener a hacer preguntas o comentarios “absurdos o tontos”.

Además de realizar su trabajo, deben de realizar las tareas del grupo, las cuales pueden ser observar el proceso, recopilar datos escribir reportes etc., a grandes rasgos esta es una organización que tiene un círculo de calidad.

Este sería un formato de lo que debe contener un reporte que será entregado a los niveles responsables para su aprobación:

1. Datos de la empresa:

- Nombre
- Domicilio
- Giro
- Sector o rama
- Tamaño
- Perteneciente a
- Bienes producidos
- Años de experiencia
- Población de la compañía

2. Sistema de círculos de calidad:

- Coordinador (es)
- Numero total de círculos de calidad
- Promedio de personas por círculos
- Porcentaje de participación del personal de la empresa en círculos de calidad

- Promedio de temas resueltos por los círculos de calidad
- Tipos de reconocimientos otorgados

### 3. Datos del círculo:

- Nombre del círculo
- Fecha de iniciación
- Nombre de los integrantes (escolaridad / antigüedad)
- Funcionamiento
- Antecedentes y evolución del grupo
- Forma de operación del círculo

### 4. Caso exitoso:

- Nombre de la empresa
- Año de iniciación del actividades de círculo de calidad
- Tamaño de la empresa
- Breve descripción del área de trabajo
- Caso solucionado
  - Selección del problema
  - Análisis del problema
  - Análisis de las soluciones
  - Implantación y verificación de las soluciones
  - Resultados obtenidos
  - Conclusiones

5. De hecho se pueden usar cualquiera de los 7 instrumentos como un apoyo estadístico, para solucionar o percibir mejor el problema al que se enfrenta, los cuales son:

1. Hoja de Recolección de Datos.
2. Histograma o gráfica de barras.
3. Diagrama causa efecto o Diagrama de Ishikawa.
4. Análisis por estratificaciones.
5. Diagrama de correlación.
6. Diagrama de Pareto.
7. Carta de control.

Al conjugarse todos estos factores, se pueden crear excelentes Círculos de Calidad, donde estos permite resolver problemas y estimular la participación y la creatividad de quienes los integran, asimismo se caracteriza por buscar la eficiencia en el trabajo y tomar en cuenta el factor humanos donde el control de la calidad es llevado por los propios trabajadores.

## CAPÍTULO IV

### LA IMPORTANCIA DE LA COBRANZA DE LOS CRÉDITOS OTORGADOS A LOS CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN

#### 4.1. Definición de crédito

La definición: de "John Stuart Mill, en su Economía Política, define al crédito como el permiso para usar el capital de otros. Joseph French Johnson, en El dinero y la Circulación, lo llama el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago... en una fecha determinada en el futuro. Una definición de las más ampliamente aceptadas, establece que el crédito es un derecho presente a pago futuro.

El crédito puede también ser definido en términos de sus funciones. Como un medio de cambio puede ser llamado dinero futuro. Como tal, provee el elemento tiempo en las transacciones comerciales que hacen posible a un comprador, satisfacer sus necesidades a pesar de su carencia de dinero para pagar en efectivo." <sup>25</sup>

El origen etimológico de la palabra crédito, proviene del latín "Creditum", que significa confianza, el crédito es el cambio de un valor actual por la promesa de un pago futuro.

---

<sup>25</sup> ETTINGEP P. Richard, "Créditos y Cobranzas", Mayo de 1986, Pag. 26.

El crédito hace más productivo al capital, acelerando el movimiento de los bienes del productor al consumidor y aumenta el volumen de los bienes producidos y vendidos.

En la actualidad, el crédito es la base de la mayoría de las transacciones de origen mercantil o personal, ya que este es un medio por el cual las economías se expanden.

Por tanto las características del crédito se puede afirmar que son dos: la confianza y el riesgo.

El acreedor debe estar consciente del riesgo que involucra el conceder un crédito, pues, en virtud del lapso que transcurre entre la entrega del valor actual y aquél en el cual debe recibir el correspondiente pago, pueden presentarse situaciones controlables y no controlable que le impidan recuperar el importe del crédito otorgado en la fecha convenida.

#### 4.2. Riesgos del Crédito

El crédito se define etimológicamente como confianza, lo cual nos hace pensar que el crédito no existiría sin la confianza, tanto así que en un negocio la confianza es dada, otorgada o tomada en dinero, lo cual crea un riesgo.

Por tanto un crédito es igual a confianza, y esto crea un riesgo, que es creado por otorgar algo, en él cual, transcurre un determinado tiempo, y esto para que en un futuro se recupere, por

lo cual, al no saber que puede pasar en el futuro, se crea una incertidumbre la cual nos lleva a un riesgo.

Para Peter Drucker: "Tomar riesgos es la esencia de la actividad económica de la empresa, conocer todos los elementos necesarios, pero mientras que consideramos inútil tratar de eliminar el riesgo, es muy discutible el tratar de minimizarlo, si es esencial que los riesgos que se tomen sean los riesgos correctos, con una mejor toma de decisiones para hacer esto, sin embargo, debemos saber y entender, que riesgos debemos tomar."

Lo cual es esencial mencionar las cuatro "C" del crédito:

- **Carácter**

Conjunto de cualidades del sujeto de crédito que le permiten querer liquidar, a su vencimiento, los adeudos que contrae. En este se realiza un juicio respecto al carácter de un crédito en el cual se analiza él historias, la capacidad de pago y otros aspectos del sujeto del crédito.

- **Capacidad**

Capacidad es la posibilidad para pagar una deuda a su vencimiento, y esto comprende también no solo los ingresos, sino también los egresos de éste.

- **Capital**

Para efectos de crédito, se entiende como capital el patrimonio de un solicitante, es decir, el valor de realización de sus bienes materiales, menos sus pasivos. El capital es lo que podemos

aprovechar como una garantía general para el cobro de las ventas a crédito que autorizamos, el crédito debe asignarse con la razonable convicción de que cobraremos los adeudos, sin tener que pensar que nuestro cliente tendrá que sacrificar parte o todo su patrimonio para pagarnos.

- **Condiciones**

A diferencia de los otros factores que exclusiva e individualmente se refieren al solicitante de crédito, cuando mencionamos condiciones no referimos a un factor en el que nuestro cliente no tiene control. Los negocios en general y las condiciones económicas sobre las cuales nuestros clientes no tienen control, pueden alterar el cumplimiento de las obligaciones.

El crédito también tiene algunas desventajas, entre las que podemos mencionar las siguientes:

- El tomar a crédito o conceder cantidades mayores de lo que permite una situación económica, en particular puede producir un desequilibrio que dificulte o implique la liquidación de los compromisos adquiridos.
- Puede conducir a una expansión artificial.
- Incrementa los gastos de operación de una empresa por el costo del departamento de crédito y cobranza y por la pérdida del valor del dinero en el tiempo.
- El operar a crédito normalmente origina algunas pérdidas por cuentas incobrables que provocan una reducción en las utilidades.

### 4.3. Definición de Cobranza

**Cobranza:** Es la función de solicitar a los clientes que han comprado bienes o recibido servicios, el pago del precio convenido, y su total recuperación de su importe.

Por tanto la cobranza lucha contra el tiempo, busca la mejor información oportuna para definir los problemas y por lo cual toma acciones inmediatas para solucionar estos problemas con el cliente.

Para que se pueda dar una cobranza deben existir documentos que respalden la operación de la venta que constituye el derecho del acreedor a cobrar su importe, así como la obligación del deudor de pagarlo, estas son pruebas de la operación y deben tener todos los requisitos legales y datos necesarios para su validez jurídica y entre los principales se encuentran:

1. Factura.
2. Remisiones.
3. Talón de Embarque.
4. Contra Recibos
5. Letras de Cambio.
6. Pagaré, etc.

Por lo cual una cartera esta integrada por todos los documentos pendientes de cobro como pueden ser los mencionados anteriormente, estos documentos son la base por la cual se le cobra al cliente.

Algo que es muy importante de mencionar en la cobranza, que esta permite que se cumpla el ciclo de una venta. Ya que la venta termina cuando se convierte en dinero.

Algunas reglas esenciales que se deben seguir en un departamento de crédito y cobranza son:

1. "Adquirir un adecuado conocimiento sobre:
  - los mercados en los cuales comercializan sus productos.
  - Las características de sus principales productos, así como las fuerzas y debilidades en relación a la competencia.
  - Sus clientes, especialmente los más importantes, con quienes deben mantener una apropiada relación.
2. Lograr que se mantengan permanentemente actualizadas las políticas de crédito y cobranza y los procedimientos de trabajo.
3. Mantener una apropiada administración de riesgos manteniendo actualizadas las líneas de crédito asignadas a la clientela.
4. Contar con personal adecuando en número, capacidad y motivación suficiente, como para satisfacer cabalmente las responsabilidades del departamento de Crédito y Cobranza.
5. Adoptar y fomentar una verdadera actitud de servicio, tratando realmente de autorizar las solicitudes de crédito, así como los pedidos sometidos a su consideración, en lugar de rechazarlos al primer obstáculo.
6. Procurar y mantener una relación armoniosa con el personal del departamento de ventas.
7. Asegurarse que las facturas se presenten a revisión oportunamente y satisfaciendo los requerimientos aceptados o negociados con cada cliente.

8. No permitir que un cliente deje de pagar a su vencimiento algún adeudo, sin que al menos una persona del departamento de crédito y cobranzas tenga un diálogo con él para investigar la(s) causa(s).
9. Efectuar un apropiado seguimiento de las negociaciones que tengan con sus clientes y confirmar por escrito al menos los acuerdos importantes.
10. Aclarar y, en su caso, cobrar o bonificar con prontitud las diferencias en pagos que se presenten, evitando su indebida y absolutamente inconveniente acumulación." <sup>26</sup>

Por lo cual el sistema que adopta una empresa esta dirigido para que produzca los resultados deseados, por lo cual es necesario clasificar a nuestros clientes en:

Naturaleza de la clientela.

Numero y ubicación de los clientes.

Importe promedio de los adeudos.

Nuestra posición en el mercado.

Usos y costumbres en él ó los mercados que atendamos, y.

Resultados concretos que pretendamos alcanzar.

Este sistema permite al departamento de cobranzas tomar decisiones o alternativas de acciones que debe seguir.

---

<sup>26</sup> H.MOSTÍ Francisco, "Dirección y Organización del Credito y la Cobranza en el siglo XXI", México D.F. 1996, Pag. 327

#### 4.4. Método de cobranza.

La cobranza para que sea funcional y eficiente debe reunir las siguientes características:

- a) Oportunidad: Hacer las gestiones necesarias para cobrar al vencimiento.
- b) Completa: El pago íntegro del saldo adeudado, es decir sin descuentos improcedentes.
- c) Promotora: Es promover la cobranza mediante las buenas relaciones con los clientes.

Es posible dividir un sistema de cobranzas en tres etapas.

1. Rutina Impersonal: En esta etapa se usan medios más comunes de cobranza que son los estados de cuenta, copias de facturas etc. que se envían en forma impersonal a los clientes.
2. Exhortación Personalizada: En esta etapa todas las gestiones de cobranza se hacen ante el deudor en forma personalizada. Los medios utilizados generalmente son: cartas personales, visitas a los clientes, llamadas telefónicas, etc.
3. Acción Drástica: en las etapas anteriores, se han considerado las buenas relaciones que debemos mantener con nuestros clientes, sin embargo si no obtenemos la respuesta esperada tenemos

que actuar estrictamente e incluso de ser necesario utilizar recursos legales.

Antes de tomar la decisión de turnar una cuenta a un abogado, debemos tratar de agotar todos los medios de negociación a nuestro alcance como pueden ser:

1. Convenio de Ampliación.
2. Documentar las cuentas.
3. Cesión de cuentas por cobrar. -
4. Agencias de cobranzas
5. Reposición, etc.

#### La importancia de la cobranza

La evaluación de la importancia de la cobranza radica cuando la empresa otorga un crédito a algún cliente, este crédito tiene un costo financiero para la empresa, el cual si este cliente no paga ese crédito, el costo financiero de ese crédito que otorgo a uno o más clientes le provocará un muy alto costo financiero, y de hecho tendrá problema de liquidez, lo cual a consecuencia de estos hechos, existe la posibilidad de que la empresa no pueda sobrevivir, por tal motivo es muy necesario que se tenga una muy buena cobranza de la obligación la cuenta por cobrar, lo cual nos permite que se disminuya el costo financiero.

## CAPÍTULO V

### CASO PRACTICO: PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CALIDAD PAR LA RECUPERACIÓN DE LA COBRANZA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DIRECTAS EN LA ORGANIZACIÓN DE PRODEIN.

#### 5.1. Antecedentes históricos de la empresa.

La empresa Productos y Equipos Internacionales S.A. de C.V. (PRODEIN) fue fundada en 1988 por el Sr. Teruhide Kikuchi, persona con una larga experiencia en comercio exterior, inicialmente se comercializaron diversos productos de origen Japonés como son: video-juegos, llantas y juguetes par armar.

En 1996 con base en los buenos resultados obtenidos se toma la decisión de que PRODEIN se enfoque únicamente al gran mercado de productos para la salud donde algunos de los productos que comercializa son: Jeringas, tubos, gasas, vendas, medias antiembólicas con sistemas pulsátil, apósitos hidrocélulares, inyectores continuos de dosis, recolectores de sangre, agujas, catéteres, bolsas de sangre, tapabocas, batas, pañales para adultos, toallas par incontinencias, oxigenadores, sistemas para el área de cardiovascular, medicina de similares, termómetros, etc. por lo cual se tiene la convicción de que cuenta con el potencial para crecer significativamente en este mercado.

### 5.1.1. Misión, Visión y Valores

#### Misión.

Contribuir al cuidado de la salud de la sociedad.

#### Visión.

Prosperar como proveedores de insumos para el cuidado de la salud, enfocando los recursos humanos, técnicos y materiales a la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes, para obtener una importante participación en el mercado.

#### Valores.

##### 1. Servicio.

Quienes colaboramos en esta empresa nos esforzamos cada día por servir mejor a nuestros clientes, entendemos que nuestra empresa existe gracias a su preferencia.

##### 2. Trabajo en Equipo.

En esta empresa no tenemos supergenios, somos gente normal, todos nos necesitamos, todos nos apoyamos, estamos conscientes de que individualmente no tendríamos la fuerza para cumplir eficiente y eficazmente nuestro trabajo, en cambio como equipo, se propicia la sinergia.

##### 3. Respeto.

Todo ser humano tiene el derecho a ser respetado, En esta empresa, independientemente del organigrama, promovemos el respeto entre las diferentes líneas de autoridad, así como con la sociedad en general.

##### 4. México.

Este país nos da la oportunidad de emprender y realizar los objetivos empresariales y personales, por o que lo valoramos, amamos y luchamos por su progreso.

#### 5. Fe.

Tenemos fe, en que sembrando la buena semilla se cosechan buenos frutos, esto equivale a desempeñarnos siempre con sanas actitudes para tener permanencia como empresa.

Nota: De hecho la empresa tiene bien definida su Misión, Visión y Valores, ya que esta es una empresa Japonesa, con una mentalidad de calidad, pero por desgracia los valores que existen en México son muy diferentes a los que existen en Japón, esta es una de muchas posible causa de la resistencia para adoptar una nueva filosofía de trabajo, en donde esta actitud del trabajo limita las funciones de la empresa.

#### 5.1.2. Políticas Generales.

- Comercializar productos de alta calidad que verdaderamente contribuyan al cuidado de la salud de la sociedad, a precios justos.
- Contribuir al desarrollo de nuestros clientes, tanto en el aspecto financiero y comercial, como en el campo profesional.
- Valorar al personal de la empresa en todo su potencial, apoyando su desarrollo profesional y buscando ser un medio para la realización de sus aspiraciones.
- Competir con ética en los mercados de los productos que comercializamos, siendo nuestros principales recursos la

atención personalizada y la mejora continua tanto en nuestro servicio, como en la calidad de los productos.

- Operar con respeto absoluto a las leyes que rigen este país y aún a las leyes internacionales.
- Ser una empresa atractiva para los inversionistas tanto a corto como a largo plazo.

### 5.1.3. Departamentos que integran la Organización.

La empresa esta integrada por los siguientes organismos que son:

Presidente.

Contraloría General.

Dirección Comercia.

Gerencia de Crédito.

Gerencia de Contabilidad.

Gerencia de Personal.

Gerencia de Sistemas.

Gerencia de Marketing.

Gerencia Administrativa de Ventas.

Gerencia de Venta Distribuidores y Gobierno.

Gerencia de Ventas División Hospitales.

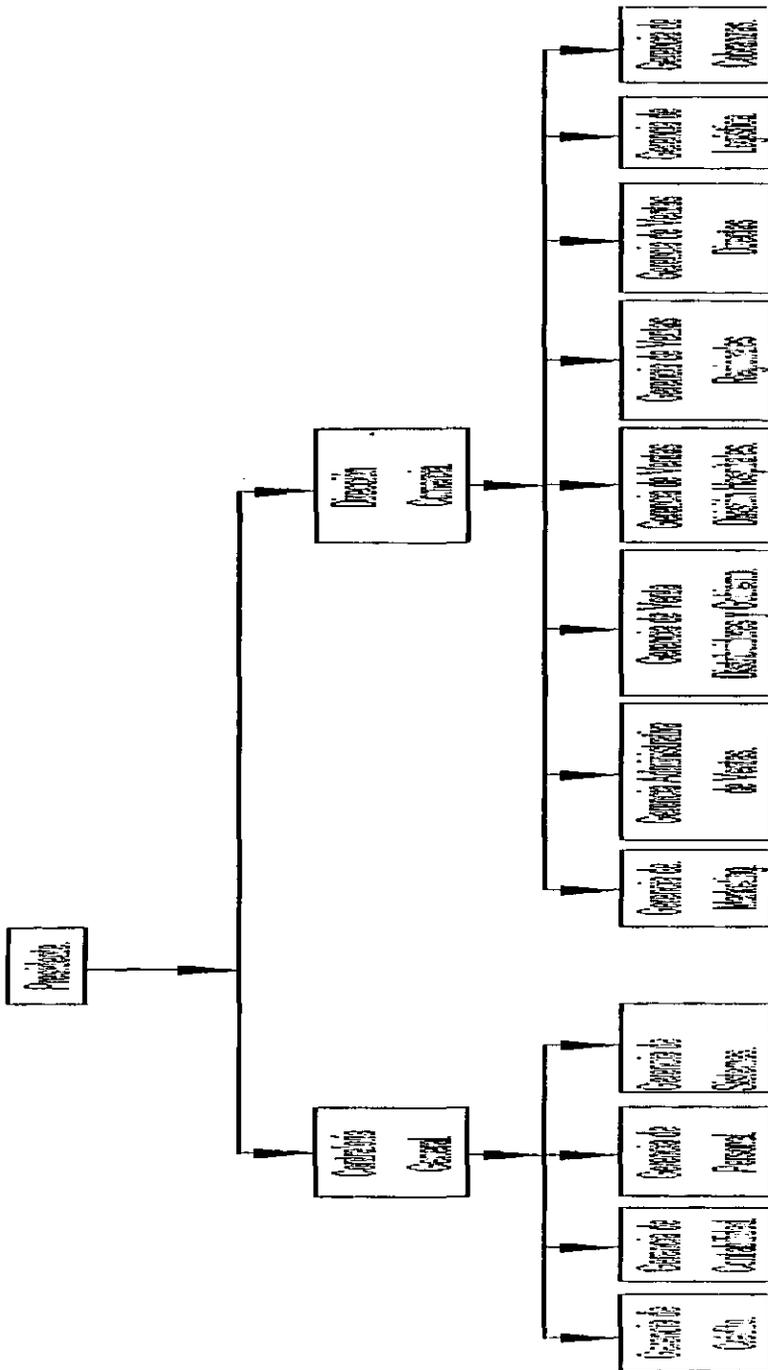
Gerencia de Ventas Regionales.

Gerencia de Ventas Directas.

Gerencia de Logística.

Gerencia de Cobranzas.

Y su Organigrama es:



De toda la organización ya descrita es de mi particular interés el departamento de Ventas Directas, por lo tanto nos abocaremos a su estudio.

#### 5.1.4. Descripción del departamento de Ventas Directas

En departamento de Ventas Directas esta integrado de los siguientes puestos:

- Gerente.
- Asistente Administrativo.
- Responsable del sistema.
- Representantes de Ventas.

Asimismo es de gran importancia definir a que mercado esta enfocado el departamento de Ventas Directas, donde existe una división de los diferentes mercados que tiene la empresa que son:

- Ventas a Gobierno

En este mercado, la venta es realizada directamente por la empresa, por medio de un concurso de licitación que se realiza ante las institución de Gobierno.

Como una observación, en este tipo de ventas los pagos se realizan ya sea por cheque o transferencia electrónica, lo cual hace más seguras la transacciones del pago.

- Venta a Intermediarios.

En este mercado la empresa realiza la venta al intermediario y este a su vez realiza la venta al cliente final o a otros intermediario donde este intermediario ya tiene definido el mercado que atacara en acuerdo con la empresa proveedora.

Teniendo como característica que los pagos se realiza ya sea por cheque, transferencia o en efectivo, normalmente los intermediarios siempre cuentan con un crédito, el cual esta garantizado por un bien, por una fianza, etc.

- **Venta directa al Cliente o Pequeño Comerciante.**

Este es el mercado que estudiaremos, el cual esta delimitado como el mercado donde el intermediario no desea vender por que tiene una marcada competencia, es ahí donde la empresa se encarga de realizar la venta directa a cliente, la cual es realizada por el Departamento de Ventas Directas.

Por tal motivo se debe reconocer que en la cobranza que se realiza en este tipo de ventas, normalmente la cobranza es de efectivo o cheques, la cual puede facilitar el desvío de la cobranza de estas ventas, lo cual es de mi particular interés estudiar.

El departamento de ventas directas está enfocado a desarrollarse en mercados bien definidos donde nuestros distribuidores se han encontrado con una marcada competencia por ejemplo: las dichas áreas que no le resultaron suficientemente atractivas por que ya existe la competencia que no les permitiría vender los productos, por lo cual el departamento de ventas directas promueve y vende todos los productos de la empresa en estas zonas o mercado que no son deseados.

Es importante mencionar que el departamento de Ventas Directas tiene la ventaja de poder tener su propia Planeación, Organización, Dirección, y Controlar los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, siempre visualizando los objetivos generales de la empresa, donde las decisiones que se tomen serán coordinadas conjuntamente con la Dirección Comercial, para alcanzar los objetivos del departamento y de la empresa.

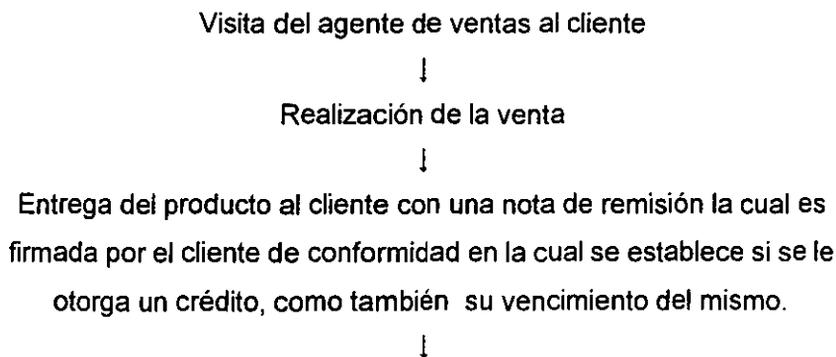
#### 5.1.5. Descripción del proceso que se realiza en el departamento de ventas directas

1. Como primera actividad básica se elabora un presupuesto de ventas al cual se tendrá que llegar con la colaboración de cada una de las personas que integran el departamento de Ventas Directas.
2. Se realiza la labor de promover y vender los productos médicos que se distribuyen a farmacias, veterinarias, clientes etc. para alcanzar el presupuesto de ventas, ha su vez los representantes de ventas también tiene la labor de realizar la cobranza de los vencimientos de las facturas que tienen crédito y las que son de contado, par luego entregarlas al final del día al asiste de administración, y en caso de que algún cliente no quisiera pagar se tendría que asistir con el gerente de vetas directas par poner en practica o buscar la forma mas viable de solucionar el problema.

3. El encargado de sistema realiza la labor de proporcionar todos los reportes que son necesarios par la gerencia, así como también realiza la captura de las facturas, de los ingresos, de control de los inventarios, como también todo aquello que afecte o tenga que ver con reportes del sistema.
  
4. Por tanto el asistente administrativo recauda diariamente las cuentas por cobrar derivadas de las operaciones comerciales, como también sus reportes de cada agente vendedor, y ha su vez realiza los depósitos de la cobranza del día, y de igual manera realiza una labor de supervisión en las cuentas por cobrar en las factura o notas de remisión de los agentes de ventas y como también realiza los cierres de inventarios, facturación y cobranzas.

Este es el proceso que se realiza a muy grandes rasgos.

#### 5.1.6. Diagrama de flujo de la venta hasta la cobranza en el departamento de ventas directas



Se realiza un reporte de lo que se vendió y de lo que se cobro en el día que es entregado al asistente administrativo para que se encargue de depositarlo a la cuenta de la empresa.



Se pasa la nota de remisión al encargado del sistemas para que se facture el producto que se le entrego al cliente.



El agente vendedor se encarga de recibir la factura y de llevarla al cliente para que firme el pagare de la factura.



Se llega el vencimiento de la factura la cual tiene que ser cobrada por el agente vendedor al cliente y se empieza el proceso de la cobranza.



El agente vendedor realiza la visita al cliente para la cobranza de la factura.



El cliente recibe la factura vencida, la cual le paga al agente vendedor.



Al final del día el agente vendedor realiza un reporte de lo que se vendio y lo que se cobro el cual es entregado al asistente administrativo.



El asistente administrativo supervisa que su reporte cheque con lo que le entrega el agente vendedor para después depositarlo en el banco.



Se realiza la póliza de ingreso que se le pasa al encargado del sistemas para su captura.

## 5.2. Diagnóstico del problema actual

Para poder dar un diagnóstico de lo que está sucediendo en el departamento de ventas directas, será necesario realizar una descripción de las actividades que realizan los diferentes puestos, así como las actividades que deben realizar y que no se están realizando, en la cual trataremos de identificar las causas por las cuales se están dando los problemas en el departamento de ventas directas.

Donde el problema actual es que la cartera de clientes está pasando de 15 días hasta 45 o más, lo cual preocupa mucho, ya que la cartera de clientes se está volviendo muy insana lo cual repercute directamente en el ciclo de la venta total, ya que en el departamento de Ventas Directas se tiene por política, que las ventas deben ser en efectivo o bien, cuando el representante de ventas crea conveniente otorgar un crédito, este debe ser de 15 días y no puede ser mayor, salvo algún acuerdo que ya se tenía contemplado antes. Lo cual nos lleva a observar mediante una fórmula la rotación de la cartera del departamento de ventas directas.

Rotación de cartera: días cuentas por cobrar

Cuentas por cobrar x (días) = 45 Días

Ventas Netas

Nota: la recuperación de sus cuentas por cobrar está siendo de 45 días.

Desde luego empezaremos por observar labores que realizan los Representantes de ventas.

Con la ayuda de los representantes de ventas que son los encargados de realizar la comercialización de los productos y equipos médicos en todas aquellas zonas donde nuestros distribuidores han encontrado una marcada competencia o que en dicha área no les resulta atractiva, nuestros representantes de ventas, promueven y venden los productos médicos que distribuye la empresa, a farmacias, veterinarias, consultorios, clínicas y pequeños distribuidores, tanto a cliente cautivos como a nuevos prospectos, en las zonas asignadas de ventas.

Por lo cual es importante hablar del representante de ventas y sus funciones:

- Participar con el jefe de zona en la elaboración del presupuesto de ventas y estrategias de comercialización.

Si lo realiza.

- Promover y vender los productos médicos que comercializa la empresa con un enfoque de mercadotecnia.

Si lo realiza.

- Cumplir con las metas establecidas en el presupuesto de ventas.

Si lo realiza.

- Resguardar la mercancía y valores a su custodia.

Si lo realiza.

- Realizar una efectiva labor de cobranzas.

No lo realiza.

- Reportar y entregar diariamente el total de ingresos obtenidos por concepto de ventas o cobranza realizada.

No lo realiza.

- Convertir clientes potenciales en clientes reales.

Si lo realiza.

- Llevar el control del kilometraje y gasolina de la unidad a cargo.

Si lo realiza.

- Analizar sistemáticamente los reportes gerenciales.

No lo realiza.

- Apoyar en las demás actividades encomendadas por su jefe inmediato.

Si lo realiza.

Asimismo es necesario realizar la observación de que una persona que realiza la cobranza tiene que tener un determinado perfil.

Por tal motivo menciono labor y perfil que tiene que tener esta persona.

Las labores de cobranza se pueden dividir en dos partes; en quien realiza la cobranza, y el que supervisa u organiza ésta, en este caso hablaremos de la persona que la realiza, donde el que la lleva acabo la cobranza es el Representante de Ventas, por tal motivo el se encarga de realizar la recaudación de los pagos de facturas de los clientes y efectuar el depósito en las instituciones bancarias, el cual tiene como funciones:

- Realizar los cobros a los clientes y recaudar el efectivo o cheques.
- Realizar depósitos ante instituciones bancarias o entregarlas su jefe inmediato encargado de coordinar la cobranza.
- Realizar tramites de revisión de las facturas ante los clientes.
- Entregar diariamente los ingresos recibidos.
- Apoyo den el envío de estados de cuenta a clientes.
- Confirmar pagos de clientes.
- Elaborar el reporte de recorrido con la firma o sello de los clientes visitados.
- Apoyo en general al departamento.

Además de todas estas funciones, la persona que realice esta función tiene que tener las siguientes características:

- La voluntad de aceptar riesgos y lograr resultados.
- Iniciativa, adaptabilidad e ingenio para afrontar nuevas situaciones y condiciones cambiantes.
- Estabilidad emocional para manejar situaciones incómodas, con tacto y diplomacia.
- Habilidad para analizar problemas complejos; perseverancia para conducir las situaciones difíciles a su conclusión satisfactoria.
- Habilidad para la comunicación con persuasión y eficacia.
- Interés y rectitud en su trato con las personas.
- Presencia agradable, lenguaje apropiado y buena educación.

Por tal motivo podemos pensar que muchos de los problemas que se tiene en el departamento de ventas directas están ligados

con los representantes de ventas, de hecho no están debidamente capacitado o no cubre totalmente el perfil, ya que a los agente vendedores no se les pide un grado de estudio que cubra todos estos aspectos.

En efecto podemos creer que esto puede estar afectando la cartera de clientes donde, se observa que a los agentes vendedores no se les ha capacitado debidamente para ser capaces de poder otorgar un crédito, debido a que estos no cubren totalmente con el perfil de un agente de cobranzas y cuando se les contrato se puede pensar que no se les dio ningún curso sobre la cobranza, por lo cual se recomienda que si ellos tuvieran esa capacitación o el perfil adecuado, tendrían la habilidad de determinar como disminuir el riesgo del crédito, ya que este repercute directamente en las cuentas por cobrar, por lo cual el no tener capacitado a los agentes vendedores se cree que puede ser un factor que provoque que la cartera de clientes este pasando de 15 días hasta 45.

También se ha observado que los agentes vendedores no entregan los reportes que se tienen que realizar diariamente, ya que no se tiene una concordancia con las fechas de los reportes que se han observado de hecho a los reportes que nos referimos son aquellas actividades por concepto de ventas y cobranza diaria, que tienen que ser entregadas a su jefe o encargado de recibirlo, o bien a lo que me refiero es a la entrega diaria de los documentos que ampara la cobranza, tanto de notas de remisión como facturas que han sido emitidas para el cliente en su recorrido diario.

Por lo cual se debe detectar cuales son las causas a las que se enfrenta el agente vendedor, al realizar sus actividades de entrega de los reportes, donde estos puede ser de tipo administrativos o de los muchos procedimientos que existe cuando él realiza o entrega sus reportes, lo cual le es muy incomodo o difícil realizar sus reportes (por falta de tiempo, mucho trabajo, muchos pendientes, etc.)por lo cual puede provocar que este lo entregué después, o bien como otra posibilidad el agente vendedor esta usando la cobranza para otros finen diferente que no son los de la empresa para determinar se tendría que realizar una auditoria por la cual supiéramos que es lo que esta pasando realmente con los agentes de ventas.

Nota: Por lo cual es importante mencionar como ejemplo que ya se llevo acabo una auditoria donde se revisaron a cada uno de los agentes vendedores, en donde se encontraron fraudes donde el agente tomo el dinero para su propio uso, por tanto es importante determinar porque paso esto, ya que se puede generalizar y no es nada conveniente para la empresa, ya que al perder un agente vendedor aun tomando todas la previsiones necesarias se puede perder una parte de mercado, como también el recurso humano que es muy importante para la empresa.

Asimismo de igual forma se llevo a cabo una auditoria contable que fue enfocada a la cobranza.

El puesto de Asistente Administrativo.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

Dentro del departamento de Ventas Directas encontramos uno de los puestos claves y importantes de mencionar que es el de asistente administrativo que es el encargado de recaudar el efectivo proveniente de las cuentas por cobrar derivadas de las operaciones comerciales del departamento, y apoyar en la administración y eficiente funcionamiento del departamento.

Las funciones que realiza el puesto de Asistente Administrativo son:

- Recabar diariamente la cobranza de los representantes de ventas.

No lo realiza.

- Llenar las fichas de depósito bancario de acuerdo a los ingresos recibidos.

Si lo realiza.

- Efectuar diariamente los depósitos bancarios de los ingresos recabados así como llevar el control de los comprobantes de éstos.

No lo realiza.

- Determinar la rotación de cuentas por cobrar.

No lo realiza.

- Capturar en el sistema los depósitos efectuados y elaborar las pólizas de diario.

Si lo realiza.

- Verificar la facturación o remisiones empleados por los representantes de ventas.

No lo realiza.

- Emitir los reportes gerenciales por representantes de ventas.

No lo realiza.

- Elaborar el reporte de comisiones mensuales de departamento.

Si lo realiza.

- Efectuar los cierres contables de inventarios, Facturación y cobranzas.

Si lo realiza.

- Asistir a otras actividades asignadas.

Si lo realiza.

De hecho es necesario compara estas actividades con las que realmente tiene que realizar una persona que supervisa u organiza la cobranza

El que organiza y supervisa la cobranza tiene como funciones:

- Recuperar las cuentas por cobrar.
- Supervisar y analizar los saldos de las cuentas por cobrar.
- Cuantificar los ingresos recibidos a diario.
- Analizar y supervisar los cargos a clientes por saldos vencidos, así como bonificaciones por pagos anticipados.
- Mantener al cliente informado sobre su estado de cuenta.
- Programar los pagos y ruta del cobrador.
- Autorizar los pedidos de los clientes que tienen crédito.
- Controlar los cobros de los cheques post-fechados entregados por los clientes.
- Registrar y controlar a los clientes que liquiden de contado y realizar un reporte de los mismos para la gerencia.

- Contestar requerimientos del departamento de crédito con respecto a comentarios que se tienen del clientes.
- Conciliar registros de cobranzas contra registros de contabilidad.
- Controlar las altas de los clientes y solicitudes de notas de crédito.
- Control de las facturas y notas de crédito.
- Revisión de los créditos.
- Verificar los depósitos de los clientes en las cuentas bancarias.
- Investigación de los depósitos extraños en la cuenta.
- Elaborar los cierres semanal y mensual de cobranza.
- Depurar archivos de facturas.
- Calculo de intereses por falta de pago de facturas.
- Generar el reportes de loas estados de cuentas de los clientes
- Realizar reporte de programación de cuentas por cobrar por cada uno de los clientes.
- Mantener y fomentar las buenas relaciones con los clientes internos y externos.
- Apoyar en la demás actividades encomendadas.

Asimismo la persona que realice todas estas funciones tiene que tener un perfil, donde el debe conocer de Finanzas, Derecho Mercantil, Contabilidad, Administración, Recursos Humanos, etc. para que desempeñe esta función, donde en algunos caso la persona fue ascendida pero no tiene el perfil que se pide en el puesto, la cual es parte importante del problema.

De ahí que la persona que realiza estas funciones no esta bien capacitada, ya que esta muestra muchas deficiencias en el nivel

del desempeño de su trabajo, de hecho el asistente Administrativo tendría que detectar todos los problemas que existen en la cartera por cobrar, por tal motivo se puede decir que no existe un control específico en la cobranza, ni la confirmación de que esta se ha realizado conforme al vencimiento de la factura, de igual manera esta persona tubo que haber detectado todos aquellos desvíos que se han dado en la cobranza, ya que esta tiene que confirmar con el cliente el saldos de su deuda. Por tal motivo podemos pensar que esta persona no esta realizado la labor de coordinar, programar y vigilar la cobranza.

Esta es una causa más por la cual la rotación de la cuenta por cobrar es muy alta.

#### El puesto del Responsable del Sistema

El puesto del Responsable de Sistemas es el encargado de proporcionar a la gerencia los reportes necesarios para efectuar una correcta toma de decisiones y generar el cierre mensual de ingresos, y sus funciones son:

- Efectuar la captura de ingresos de ventas directas.  
Si se realiza, pero no oportunamente.(se retrasan de 1 asta 5 días)
- Emitir el dato de venta semanal de ventas directas.  
Si se realiza (con algunos retrasos)
- Realizar la captura de pólizas de egresos, reclasificaciones y cheques devueltos.  
Si se realiza, pero no oportunamente.(se retrasan de 1 asta 5 días)
- Realizar el cierre mensual de ventas directas.

Si se realiza (con algunos retrasos)

- Realizar el cierre de ingresos.

Si se realiza (con algunos retrasos)

- Registrar las notas de crédito.

Si se realiza

- Capturar información de las pólizas de egresos, diario, etc.

Si se realiza (con algunos retrasos)

- Controlar los inventarios en el sistema de ventas directas.

Si se realiza

- Emitir el reporte de ventas, reporte de clientes, reporte de productos y el reporte gerencial.

Si se realiza (con algunos retrasos)

- Enviar mensualmente la información del cierre a contabilidad y facturación.

Si se realiza (con algunos retrasos)

- Apoyar en las demás actividades encomendadas por su jefe inmediato.

Si se realiza

Dentro de este puesto se observa que la persona que esta encargada de realizar estas funciones, se encuentra siempre con exceso de trabajo, lo cual provoca que las facturas o reportes no se tengan a tiempo y existan retrasos en entregar facturas y su cobranza, como en la revisión de los gerenciales de los vendedores y reportes de la cuenta por cobrar.

En este caso el problema primordial es el exceso de trabajo que aunado a todos los demás es una parte más que colabora con la cuenta por cobrar

## El puesto de Gerente de Ventas Directas

El puesto de Gerente de Ventas Directas realiza la labor de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros conforme a los objetivos de la empresa en conjunción con la dirección comercial y encaminarlos hacia la comercialización de equipos médicos en todas aquellas zonas que no son atractivas a nuestros distribuidores, y asimismo dar cumplimiento al logro del presupuesto de ventas.

Por tal motivo es importante mencionar los posibles problemas que se están presentado en este puesto.

Donde se puede observar que el gerente de ventas directas no esta apoyando los suficiente a los representantes de ventas en la recuperación de las cuentas por cobrar, y de igual manera esta descuidando la supervisión directa de las funciones de los representantes de ventas.

Por ello me permito pensar que la interacción que realiza la persona del puesto esta siendo deficientes, ya que se puede observar que no esta analizando o poniendo la suficiente importancia a la cartera por cobrar, por tanto se puede evaluar que esta persona no pudo detectar el problema antes y solucionarlo, por lo cual se piensa que tiene que tener mas control en las actividades que realiza el personal ha su cargo, para percibir los problemas que se pueden presentar.

Por tanto se puede pensar que este es un factor más aunado al problema que se esta dando en el departamento de Ventas Directas.

Así como también se ha observado que en los diferentes puestos existe duplicidad de funciones que se puede pensar que afectan directamente en la forma en la que sé esta desarrollando el departamento de Ventas Directas.

Concluyendo que después de describir el departamento de Ventas Directas los problemas a tratar son:

- No se esta programando la cobranza
- No existe supervisión en la cobranza
- No se confirman los pagos
- La persona encargada no esta suficientemente capacitada en el área de cobranzas
- No siempre se recoge la cobranza al agente vendedor
- No se tiene un constante contacto con los clientes
- No se tiene un control en los vencimientos de los clientes
- No se examinan los estados de cuentas de los clientes
- Se tienen problemas en la recepción de los reportes
- Existe duplicidad de funciones
- Excesos de trabajo
- Excesos de tramites par solucionar los problemas
- Exceso y duplicidad de funciones
- Problemas en la recepción de los reportes
- Duplicidad de funciones

- Exceso de trabajo y falta de tiempo de los agentes de ventas para realizar sus reportes
- Falta de capacitación a los agentes vendedores en el otorgamiento de crédito
- Falta de capacitación en la cobranza.

Todos estos problemas causa que la recuperación de la cartera de clientes este siendo de 45 días, cuando la recuperación debe ser de 15 días en las cuentas por cobrar de Ventas Directas.

Lo cual nos lleva a proponer un método de Círculos de Calidad, por el cual se pueda corregir este problema, y aun más beneficie a la empresa y a los integrantes de esta.

Aunado a esto podemos preguntarnos **¿Cómo se relaciona los Círculos de Calidad para solucionar el problema?**

Podemos empezar del supuesto, de que los Círculo de Calidad son equipo o grupo de trabajadores y empleados que se reúnen para analizar problemas comunes, y proponer soluciones, donde los C.C. (Círculos de Calidad) tiene como misión provocar la mejora continua que debe conducir a la empresa a ser competitiva y alcanzar sus objetivos, donde su relación es el trabajo en equipos y el alcázar soluciones propuestas por los mismos trabajadores.

Una vez establecido esto, puedo yo defino que lo que se necesita realizar en el departamento de Ventas Directas es una mejora continua por el método de C.C., donde una mejora es la que se aplica ha una empresa que no requiere de cambios

fundamentales o drásticos, donde el tiempo para realizar la mejora no pone en riesgo la sobrevivencia de la empresa, donde la situación actualmente de la empresa esta en el punto correcto para poder aplicar los círculos de calidad, debido a que el personal esta dispuesto a colaborar.

El punto clave de usar los C.C. es él de busca que la mejora continua resuelva los factores críticos del departamento de ventas directas, como son el costo, calidad. Servicio y tiempo de respuesta donde los procesos y la estructura de la empresa ya esta definida y sobre estos se realizan las mejoras de los C.C..

Asimismo es de mi particular interés hablar de la propuesta de los C.C..

### 5.3. Propuesta de Círculos de Calidad

Por ende surge la propuesta de un método de calidad para la recuperación de la cobranza del departamento de Ventas Directas, donde uno de los puntos primordiales es el trabajo en equipo para mejora el costo, calidad. Servicio y el tiempo de respuesta, de tal manera que se propone aplicar el método de Círculos de Calidad, donde este método tienen como objetivo; **resolver lo ya descrito por lo cual se esta dando un promedio bajo de rotación de los clientes, donde la recuperación de las cuentas por cobrar esta siendo de 45 días, y se piensa que al aplicar los C.C. se logran corregir todos aquellos problemas que están provocando una baja rotación de los clientes, buscando lograr**

**llegar a tener una cuenta por cobrar de 15 días, en función de la labor de la cobranza.**

Como un primer paso, la propuesta tiene que ser presentada a la alta dirección la cual realizara un análisis del proyecto y de igual manera tomara una decisión de la aprobación en beneficio de alcanzar los objetivos de la empresa, la cual de igual manera tomara la dirección de crear un plan o programa propio para hacer realidad esta propuesta, donde primordial mente el control que aplicara la alta dirección se basa en cuatro etapas que son: planear, hacer, verificar y actuar.

Siguiendo la propuesta del método de los C.C. es necesario crear los grupos o equipos de trabajo donde serán aplicados estos, en este caso se realizara los equipos con el personal del departamento de ventas directas, donde los equipos estarán conformados de cinco a diez personas, involucrando a todo el personal, pero principalmente a los representantes de ventas y al asistente administrativo, tomando en cuenta que es donde se presentan los problemas más relevantes del departamento y donde la mismas personas expondrán las causa de problemas y principalmente las mejor forma que ellos creen par solucionar el problema.

Donde los círculos de calidad estarán conformado y organizados de la siguiente manera:

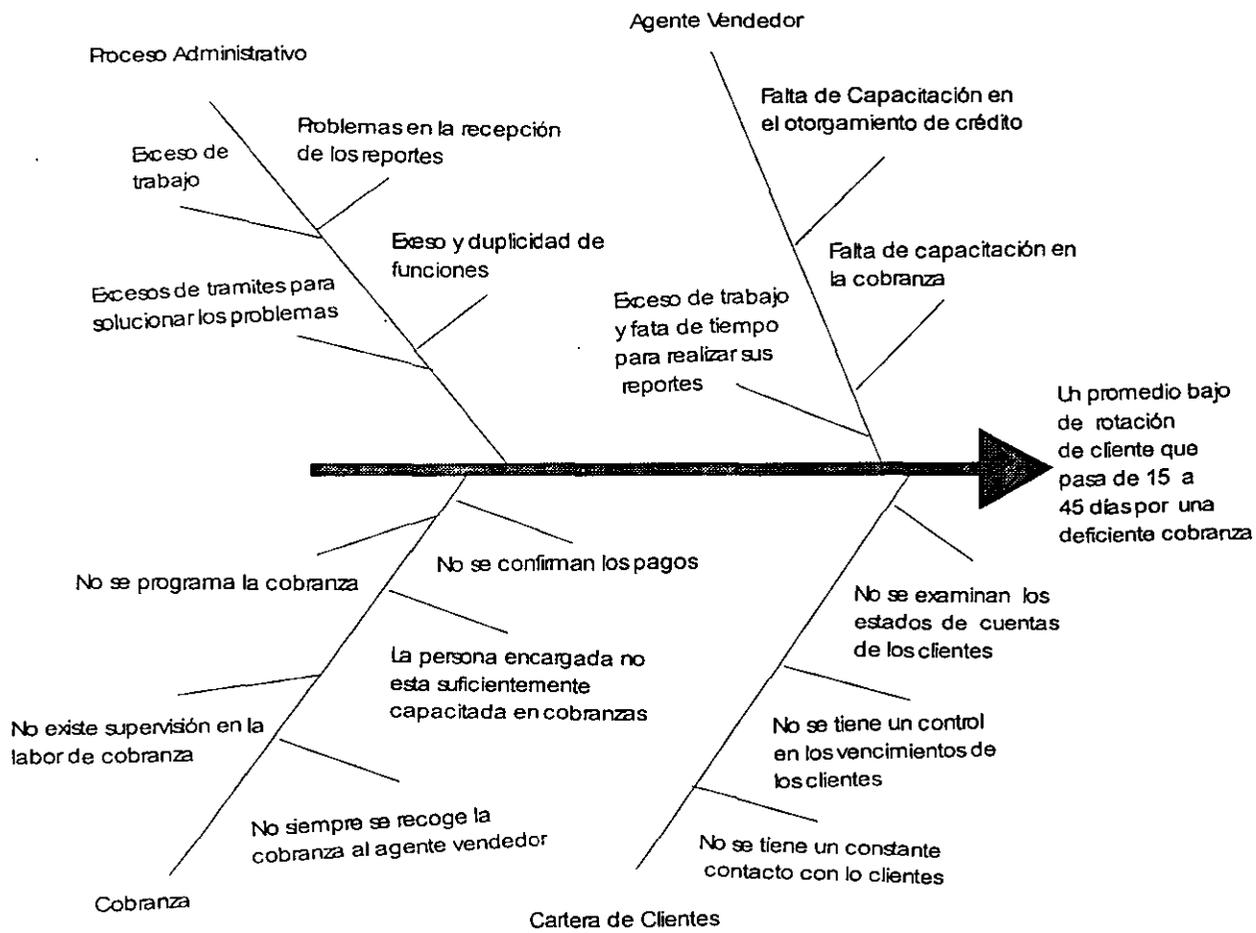
- De un Equipo Guía
- Líder del Equipo
- Del líder General

- El asesor de Calidad
- Miembros del Círculo

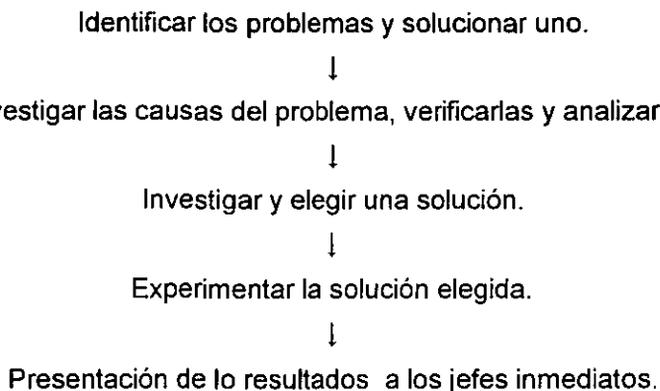
Asimismo es necesario aplicar alguna de las 7 herramientas básicas para saber en que forma se esta realizando el trabajo, en este caso usaremos el difamara de Causa Efecto o Diagrama de Ishikawa.

La cual es una técnica de análisis en la resolución de problemas que se expresan en forma gráfica, donde se delimitan las posibles causas raíz que esta provocando el problema y el efecto que causa.

Por ende realizaremos el diagrama con los posibles problemas y su efecto del departamento de ventas directas, para que sean analizados y solucionados por los Círculos de Calidad que serán formado.



La metodología para el tratamiento de los problemas en los C.C. tiene el siguiente proceso:



Conjugando todos los requisitos que tiene un C.C., podemos ya desarrollar un formato de la propuesta de Círculos de Calidad que será aplicado al departamento de Ventas Directas para solucionar los problemas existentes.

1. Datos de la empresa: (Nota: no se colocan por ser confidenciales)

- Nombre
- Domicilio
- Giro
- Sector o rama
- Tamaño
- Perteneciente a
- Bienes producidos
- Años de experiencia
- Población de la compañía

## 2. Sistema de círculos de calidad.

- Coordinador (es): Persona encargada del asesoramiento de la calidad y como se lleva acabo los C.C. en el departamento de ventas directas.

Nombre de la persona y su numero telefónico:

- Numero total de círculos de calidad: los que se creen en del departamento de Ventas Directas
- Promedio de personas por círculos: (mínimo 5 y máximo 10)
- Porcentaje de participación del personal de la empresa en círculos de calidad: (el 80% del departamento de Ventas Directas)
- Promedio de temas resueltos por los círculos de calidad: (se implantara no se tiene una idea)
- Tipos de reconocimientos otorgados:

Desayunos grupales.

Incentivos y presentes personales.

Reconocimientos y diplomas durante las presentaciones.

Apoyos y estímulos motivacionales constantes por parte de los ejecutivos

Premiación anual al mejor trabajo realizado durante el año.

## 3. Datos del circulo.

- Nombre del circulo: (el que decida el grupo)
- Fecha de iniciación: (fecha de la integración del círculo)
- Nombre de los integrantes (escolaridad / antigüedad): ( también el puesto que ocupa en el círculo)
- Funcionamiento: (Reuniones semanales de 3 horas los martes a las 15:00 horas en la sala de Capacitación de la Empresa)

- Antecedentes y evolución del grupo: (se establecerá una filosofía de Círculos de Calidad en el departamento de Ventas Directas contando con una estructura sólida, un soporte humano y financiero de la empresa)
- Forma de operación del círculo:

Se capacitará al personal en las funciones cotidianas que desempeñan, y de igual manera se les inculcará la ideología de la nueva técnica de los C.C., para que se conozcan los objetivos, procedimientos y herramientas de esta nueva filosofía de trabajo en equipo, también se expondrá el primer problema a resolver de los expuestos en el diagnóstico de los problemas del departamento de ventas directas, donde el principal problema a resolver en los Círculos de Calidad es: **"Resolver la rotación de los clientes que es de 45 días para lograr llegar a 15 días, en función de la labor de la cobranza."**

Por ende cuando se capacita al personal se le inculcan los instrumentos que utilizara en el desarrollo de los Círculos de Calidad algunos de ellos son;

El cómo producir el máximo de ideas sobre un asunto dado, dejando libre el curso a su imaginación y sin imponer restricciones, se trata de búsqueda de ideas.

Explorar todas las dimensiones de una situación dada (un problema, una causa, una solución...) se trata de un instrumento de profundidad (¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuánto?)

La matriz de compatibilidad facilita la toma de la decisión al elegir un problema, una solución o una acción a emprender, se trata de una selección.

Se enseña el diagrama de causa efecto que es poner en claro y ordenar todas las causas de un efecto observado, de igual manera se le inculca el exponer en cuadros de resumen de manera clara y ordenada los hechos reunidos.

Se le enseña el diagrama de Pareto que es una representación gráfica de un fenómeno, el cual permite comparar rápidamente las cifras de un cuadro, haciendo así aparecer con claridad la causa principal entre las que originan el problema. Y otras más que son necesarias.

- Breve descripción del área de trabajo:

En esta se señalan todas las descripciones de los puestos y actividades o procesos involucrados en el problema a resolver, que ya anteriormente fueron mencionados y analizados para su comprensión y detección de los posibles problemas que tiene cada puesto.

#### Caso a solucionar

- Selección del problema:

Durante el periodo de capacitación del círculo de calidad, el cual será implantado en el departamento de Ventas Directas, se determinó el problema que se trabajara, en donde la sesión del análisis de causa efecto, el grupo mediante la votación que

aprenderá a utilizar en la sesión de lluvia de ideas, selección y aprobación, decidirán la aprobación de trabajar en el problema.

Dentro de este se tendrá accesorios para agilizar y mejorar el trabajo:

Desarrollo de la Votación:

Haciendo la primera votación, se realizara un análisis preliminar de cada uno de los problemas por los cuales se votaran, la selección será muy difícil, ya que cada miembro defenderá su problema, con argumentos y razones particulares sobre la importancia y efecto en el desempeño de sus labores.

Siguiendo las indicaciones de la técnica de lluvia de ideas, se realizaran 4 votaciones para logra unanimidad, durante ese evento, prevaleciendo el espíritu de libre expresión, compañerismo y democracia que la filosofía recomienda, nadie sin excepción dejara de participar y aportara ideas, enriqueciendo la decisión grupal.

Análisis del problema.

Utilizando la técnica de análisis básico de causa efecto, el grupo desarrollara varias teorías que serán evaluadas de acuerdo al principio de las 5 M's (es el diagrama de causa efecto, Ishikawa o de pescado son 5 emes porque tienen 5 espinas llamadas: "Maquinaria y equipo, Material, Métodos, Mano de obra y Medio ambiente (que son otros)", esta puede tener, las 5 o menos o más espinas, y estas pueden llamarse de diferentes formas), en el cual se invertirá de 2 a 3 sesiones aproximadamente para establecer el diagrama de Ishikawa.

Por tanto las espinas que posiblemente se utilizarían en este problema serían las siguientes en las cuales señalan los posibles problemas.

#### Agente Vendedor

- Falta de capacitación en el otorgamiento de crédito.
- Exceso de trabajo y falta de tiempo para realizar sus reportes
- Falta de capacitación en la cobranza.

#### Proceso administrativo

- Exceso y duplicidad de funciones
- Exceso de trabajo
- Problemas en la recepción de los reportes
- Excesos de tramites para solucionar los problemas

#### Cartera de Clientes

- No se tiene un constante contacto con los clientes
- No se tiene un control en los vencimientos de los clientes
- No se examinan los estados de cuentas de los clientes

#### Cobranza

- La persona encargada no esta suficientemente capacitada en cobranzas
- No existe supervisión en la labor de la cobranza
- No se confirman los pagos
- No siempre se recoge la cobranza al agente vendedor
- No se programa la cobranza

Nota: Todas estas causas ya fueron representadas en un diagrama antes visto.

Por tanto de este diagrama se puede determinar, que en todas las espinas se tienen problemas; el cual no servirá para crear las posibles soluciones que serán creadas y discutidas por el círculo de calidad.

Análisis de la solución.

Lo primero es analizar cada una de las espinas por separado para llegar a una o varias posibles soluciones de las cuales se escogerá la más viable y se sugerirá para ponerse en práctica y solucionar dicho problema.

Implantación y verificación de las soluciones.

Se llevará a cabo una supervisión y verificación de la implantación de la sugerencia del círculo de calidad, el cual será cuantificado en cuestión de su funcionamiento, productividad, calidad, servicio, etc.

Resultados obtenidos.

Después de ser aceptado por la gerencia se procederá a realizar un estudio de los ahorros obtenidos por la propuesta del Círculo de Calidad.

Conclusiones.

En esta parte los integrantes del Círculo de Calidad expresarán sus pensamientos sobre el trabajo que se realizó en el dicho Círculo de Calidad.

Asimismo es necesario que exista dentro del C.C. un código de conducta, el cual puede ser:

1. Estimular a los compañeros.
2. Tener en metente como meta el éxito
3. Aportar ideas constantemente
4. Integración en grupo
5. No fumar (sólo en descansos programados)
6. Respetar ideas y comentarios
7. Ser puntuales

Y principalmente una agenda diaria del C.C.

1. Presentación de participantes
2. Elección de Secretario
3. Lectura de minuta anterior
4. Análisis del problema
5. Descanso programado
6. Asignación de funciones
7. Comentarios finales
8. Despedida a participantes

Este proyecto es una posible solución a los problemas del departamento de Ventas Directas, recordando que lo más difícil de todo esto no es el análisis ni la planeación de programa de C.C. sino la implantación y el seguimiento del mismo.

## CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo contribuirá a la empresa Prodein S. A de C.V. a obtener las ventajas de la aplicación de los Círculos de Calidad, donde el trabajo en equipo producirá excelentes resultados tanto a nivel individual como grupal para el mejor avance de la empresa.

La creación de los Círculos de Calidad logrará que todos los integrantes de este método de calidad colaboren; para detectar las causas por las cuales se esta presentando la desviación de los ingresos que son obtenidos por medio de la cobranza de la cartera de los clientes de departamento de Ventas Directas: cada problema será analizado por todos y cada uno de los integrantes de los círculos de calidad con la finalidad de crear una solución analizando problema por problema ,detectando las causas y proponiendo soluciones ; las cuales se pondrán en marcha para la mejora en el funcionamiento del sistema, aunado a todo esto se formará una cultura de calidad y excelencia en el servicio que brinde la empresa, de igual manera se aplicará un método más eficiente y eficaz para el desarrollo del sistema de cobranza del Departamento de Ventas Directas.

Éste resultado dependerá en gran medida de una entrega total y libre de prejuicios de los integrantes, y de los deseos de progreso y dando lo mejor de sí mismos.

En donde lo primordial es lograr que las personas estén involucradas en el proceso de mejora continua dentro de la empresa,

en donde cada una de las áreas funcionales de ésta satisfaga las necesidades de los clientes internos y externos, logrando con ello incrementar los niveles de productividad en la organización, alcanzando la satisfacción del cliente a lo largo de la vida del producto o servicio.

Donde hay que estar conscientes que no es fácil implantar y darle seguimiento a un método de Círculos de Calidad, ya que se tiene que estar plenamente convencido de que se está remando contra la corriente, donde hay que romper con muchos hábitos y costumbres muy arraigadas en la gente.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUSTÍN REYES, Ponce. Administración Moderna. 9ª. Reimpresión, Editorial Limusa S.A. de C.V., Grupo Noriega Editores, Balderas 95, México, D.F.

ANDRÉS, Senlle, Calidad y Liderazgo, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1992.

C. GELI, Alejandro, Que es Administración. Macchi Grupo Editorial S.A., Buenos Aires, Impreso en marzo de 1999.

ETTINGEP P. RICHARD, Créditos y Cobranzas. Decimocuarta impresión, Editorial Continental S.A. de C.V. ,México, D.F., Mayo de 1986.

FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio, El Proceso Administrativo. 13a. Edición, Editorial ,Diana S.A., Septiembre 1989.

FRANCISCO JAVIER Palom Izquierdo, Círculos de Calidad. Teoría y practica, Editorial Marcambo S.A. 1987

GONZALEZ GONZALEZ, Carlos, Control de Calidad, Editorial McGraw-Hill, México, 1995

GONZALEZ GONZALEZ, Carlos, ISO 900, QS 9000, ISO 14000, Editorial McGraw-Hill, México, 1997

GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. Calidad Total y Productividad. 2 da. Edición, Editorial McGraw-Hill, México 1997.

H.MOSTÍ FRANCISCO, Dirección y Organización del Credito y la Cobranza en el siglo XXI, Segunda Edición: 3000 ejemplares, México D.F. 7 de Octubre de 1996, literatura Técnica.

HARRY K. Jackson, Logrando la Ventaja Competitiva, Editorial Prentice Hal Hispanoamericana S.A., México, D.F. 1998

J.M.,Juran, Juran y el liderazgo para la calidad, Ediciones Diaz de Sontos S.A. 1990.

KOONTZ, Harold, Administración I, Editorial McGraw-Hill, México. D.F. 1998.

KOONTZ, Harold, Elementos de Administración, Quinta Impresión, Editorial McGraw-Hill, México. D.F. Impreso en Febrero de 1998.

LEON C., Megginson, Administración, Tercera Reimpresión, Editorial. Continental S.A. de C.V., Impreso en México, Mayo 1992

LOURDES, Münch, Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total, Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, D.F., Impreso en Agosto de 1998.

ROBERTO RICO Ruben, Calidad Estratégica total: Total Quality Management, 3ra. Edición, Editorial Macchi 1993

UGO FEA, Guglielmetti, Competitividad es calidad Total, 2ª Edición, Editorial Alfaomega S.A. de C.V.. México, D.F. 1995.

UGO FEA, Guglielmetti, Hacia un nuevo concepto de empresa occidental, Editorial Alfaomega S.A. de C.V.. México, D.F. 1995.

VINCENT, Laboucheix, Tratado de la calidad total, Tomo II , Editorial Limusa S.A. de C.V. México D.F. 1994 .