



Anteproyecto de Investigación de la Actividad Pesquera en México

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Administración de
E m p r e s a s**

p r e s e n t a n :

fernando alvarez ramírez

césar octavio cruz vargas

roberto hiriart torruco

oguire lubaggi joyner

jorge andrés sánchez saltijeral

guillermo enrique ureña Gutiérrez





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Anteproyecto de Investigación de la Actividad Pesquera en México

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

fernando alvarez ramírez
cesar delavio cruz vargas
roberto perrard leon pascual
roberto tubauggi joyner
pablo andrés torres salteiral
guillermo enrique ureña gutiérrez

A NUESTROS PADRES

A La

Universidad Nacional

Autónoma de México

A La

Facultad de

Comercio y Administración

Al

H. Jurado

Al M. B. A.

Alfonso Aguilar

Alvarez de Alba

Insigne Catedrático

A nuestro amigo

Lic. José Miguel Vidal Alvarez

I N D I C E

INTRODUCCION	1
CAPITULO I ACTIVIDAD PESQUERA	3
1.- Evolución de la industrialización de la pesca en el mundo	5
2.- La pesca en México	6
3.- Población pesquera en México	7
4.- Comercio exterior	7
R e s u m e n	9
CAPITULO II LA ADMINISTRACION EN LA ACTI <u>V</u> IDAD PESQUERA	11
1.- Proceso administrativo	11
2.- Técnicas administrativas	13
CAPITULO III LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	17
1.- Planeación de la auditoria	18
1.1 Actividades indispensables de investigación	18
1.2 Definición del área a investigar	18
1.3 Determinación de tiempo y costo	20
1.4 Selección del personal para la auditoria	20
2.- Exámen	22
2.1 Análisis de documentos	24

2.2	Entrevistas previas	24
2.3	Cuestionarios	25
2.4	Técnicas auxiliares de obtención de información	26
2.5	Cuestionarios propuestos	26
3.-	Evaluación	65
3.1	Factores a evaluar	65
3.2	Análisis cuantitativo de la información	68
4.-	Presentación	70
4.1	Características	70
4.2	Tipos de informes	71
5.-	Control de auditoría	76
CAPITULO IV INVESTIGACION DE MERCADOS		79
1.-	Determinación de objetivos	81
1.1	Observación	81
1.2	Fijación de problemas	81
1.3	Información	81
1.4	Determinación de alternativas	82
1.5	Fijación de objetivos	82
2.-	Determinación del universo	83
3.-	Determinación de la muestra	85

3.1	Unidad de muestreo	65
3.2	Magnitud de la muestra	86
4.-	Preparación de cuestionarios	88
5.-	Establecimiento de presupuesto	108
6.-	Determinación del tiempo para investigación	114
6.1	Consideraciones	114
6.2	Técnicas a emplear	114
7.-	Contratación de personal para trabajo de campo	116
7.1	Requisición de personal	116
7.2	Reclutamiento	117
7.3	Selección	118
7.4	Introducción	118
7.5	Desarrollo	119
8.-	Obtención de información	121
8.1	Entrenamiento	121
8.2	Ejecución de la labor sobre el terreno	122
8.3	Evaluación de la labor sobre el terreno	123
8.4	Acoplamiento de datos	123
8.5	Entrega de cuestionarios resueltos	123
9.-	Tabulación	125
9.1	Revisión de datos	125
9.2	Codificación	125

10.- Análisis de datos	128
11.- Informe	130
CAPITULO V TOMA DE DECISIONES	133
1.- Información	133
2.- Proceso de acción	134
3.- Toma de decisiones	134
4.- Toma de decisiones en la actividad pesquera	136
5.- Cédulas de evaluación	136
5.1 De la auditoría administrativa	137
5.2 De la investigación de mercados	170
6.- Cursos alternativos de acción	179
6.1 Selección de problemas	179
6.2 Solución de problemas	179
7.- Proceso de decisión	181
7.1 Identificación de problemas	181
7.2 Investigación específica	181
7.3 Fijación de cursos alternativos de acción	182
7.4 Decisión y acción	182
Conclusiones	183
Bibliografía	184

INTRODUCCION .

La inquietud de un niño al iniciar su vida como estudiante, es conocer - todos aquellos aspectos que hasta ese momento había sido sólo pláticas - escuchadas y que le creaban incógnitas a veces temidas y en otras, verdaderas dudas incomprensibles, su inquietud por aprender y conocer se ha despertado, ha nacido en él el deseo por convertirse en algo útil para sí mismo e inconcientemente para su patria .

Durante algunos años continúa con aquel proceso lento, pero que poco a poco le va cambiando sus inquietudes hasta llegar al momento en que no solo será receptor sino participante de la solución a los problemas del - medio que le rodea, sus investigaciones lo hacen en un momento dado, - aportador de soluciones .

El presente estudio ha sido llevado a cabo en el momento en que se - tiene la culminación como estudiantes , en el momento de aportar ... en él, pensamos en todos los problemas y carencias de nuestro medio - así dentro de ésto, hemos localizado a la alimentación del mexicano co - mo uno de los principales problemas para el país, a causa de las defi - ciencias en la dieta alimenticia del promedio de la población, uno de - los factores principales que intervienen en esto: es la escases de alimentos adecuados al nivel de economía del medio y que satisfagan las necesidades cada vez mayores en aspectos de cantidad y calidad.

Así pensando en algunos recursos que puedan llevar a la satisfac - - - ción de las necesidades de alimentación actuales, hemos encontrado uno potencialmente especial: el recurso del mar con toda la gama de produc

tos provenientes del mismo y que en México como riqueza alimenticia ha sido pobremente explotado.

El problema, ha sido captado en el marco de la Administración a través de la Auditoría Administrativa y la Investigación de Mercados, como fuentes principales de información para todo ente o grupo social y como resultado del planteamiento de los dos estudios un cuadro de información, convirtiendo los resultados en datos reales y dinámicos aptos para la toma de decisiones.

La realización del presente estudio proporciona al empresario un medio adecuado para un mejoramiento de todos los recursos de información usados a la fecha en la Administración, así como una aportación a la satisfacción de las necesidades latentes de nuestro País.

La Facultad de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, agradece la colaboración recibida de parte de todas aquellas personas e instituciones a las que les fué requerida información y espera que el presente estudio, represente una contribución útil para la disponibilidad de mayores elementos que permitan fundamentar en mejor forma la planeación y desarrollo integral de la actividad pesquera.

CAPITULO I

ACTIVIDAD PESQUERA

El presente trabajo de Serrinario de Investigación tiene como origen la con vicción de que se debería alcanzar, en la realización del mismo, un objetivo de tipo social acorde a las necesidades más irrieriosas del país.

Una de ellas es la de atender en México, el problema que representa la -- alimentación, debido al alto índice de crecimiento demográfico.

Considerando esta situación, se encontraron como fuentes principales pro veedora de la alimentación a la agricultura, la ganaderia y la pesca. Se eligió para fines de estudio a la actividad pesquera debido a que los productos del - mar son alimentos básicos de alto poder nutritivo y que se considera que su - potencial de explotación es desaprovechada pues contando México con 9,600 - km. de litorales, pesca 366 mil toneladas, que comparado con Perú cuenta - con 2,480 km de litorelas pesca 10 millones 520 mil toneladas, lo que repre- senta 28 veces más de producción pesquera que México, teniendo apenas la - cuarta parte del tamaño de su litoral.

Para seguir el desarrollo de éstas consideraciones se obtuvo información de tipo estadístico recurriendo a la Dirección General de Estadística y a la - Sub'Secretaría de Pesca dependientes de la Secretaría de Industrial y Comer- cio. Se efectuaron pláticas con autoridades en la materia para lo cual recu- rrimos al Instituto Nacional de Pesca como fuente principal de datos.

Además, aún cuando se ha hablado mucho anteriormente de la rehabilita- ción de nuestra industria pesquera, poco se ha hecho para lograrla; consecuen temente este sector no se ha desarrollado a la par con la economía nacional, - quedando muy por atrás de los adelantos registrados por otras actividades del país, pues su participación en el Producto Interno Bruto es de 0.1 % del total,

mientras que la agricultura y la ganadería participan con un 9.1% y 4.6 respectivamente.

Por consiguiente si se tratara de incrementar la participación de la actividad pesquera en el Producto Interno Bruto significaría no solo un aumento importante en toneladas de pesca sino el desarrollo de una serie de actividades productivas de diversa índole.

Entre las más importantes de estas actividades podemos citar las siguientes:

Actividades Industriales que producen los medios necesarios para realizar la captura en condiciones productivas (industrias constructora y reparadoras de embarcaciones), de la producción de utensilios de pesca (rodos, anzuelos, boyas, etc.) de la fabricación de motores, etc.

Actividades cuyo objeto es conservar el pescado para su venta (industria de la refrigeración, de enlatado y curado).

Actividades Industriales que proporcionan elementos de insumo para el procesamiento de pescado (envases y empaques).

Actividades que transforman al pescado entero o sus desechos (industrias reductoras de harinas y aceites de pescado, el curtido de pieles, etc.).

Impulsa también el desarrollo de una serie de servicios que a su vez influyen en la mayor eficiencia del esfuerzo pesquero (combustibles, transportes, hilados, etc.).

En resumen, la pesca puede considerarse como una actividad que bien desarrollada ejerce amplios progresos dentro de la economía, principalmente como fuente de ocupación y como generadora de ingresos a razón de una extensa variedad de actividades industriales dedicadas a la preservación de los productos pesqueros, a proveer de medios para la captura a elaborar los medios necesarios para el procesamiento del pescado o bien, como transformadora de las di

ferentes especies de sus partes o desechos.

1.- EVOLUCION DE LA INDUSTRIALIZACION DE LA PESCA EN EL MUNDO.

Como consecuencia de las necesidades crecientes de alimentación para una población mundial cada vez mayor la pesca se ha caracterizado en los últimos 20 años por alcanzar volúmenes que satisfagan la demanda cada vez mayor, esto ha ocasionado como consecuencia el aumento y mejoramiento de los equipos de captura, instalación y modernización de los diferentes sistemas de procesamiento y preservación, y en los adelantos obtenidos en los medios de transporte y distribución. Todo ello como resultado de las políticas adoptadas en los diferentes países para procurar una dieta alimenticia más completa para su población y en algunos casos para allegarse de divisas a través de la exportación y así fortalecer su capacidad internacional de pago.

En los últimos 19 años la producción pesquera mundial se ha triplicado, al ascender de 21.1 millones de toneladas en 1950, a 64 millones de toneladas en 1968 en México el crecimiento en este mismo lapso fué de 5 veces más, lo que indica que México preocupándose por la mejor explotación de nuestra riqueza marítima podría lograr ascensos importantes en su producción.

Los niveles de la pesca alcanzados por el mundo en el año de 1968, confirman en general las tendencias observadas en años inmediatos anteriores de cada uno de los distintos países. México ocupó el vigésimo lugar dentro del cuadro en países participantes en la explotación pesquera.

Es importante notar que dentro de este cuadro aparecen antes que México, países cuyo desarrollo es menos significativo económicamente,

CUADRO ANEXO

CAPTURAS MUNDIALES DE PRODUCTOS PESQUEROS POR PRINCIPALES PAISES

(Miles de Toneladas Métricas)

<u>Países</u>	<u>1950</u>	<u>1960</u>	<u>1968</u>
<u>Total</u>	21 100.0	40 000.0	64 000.0
1.- Perú	73.5	3 501.4	10 520.3
2.- Japón	3 224.5	6 192.7	8 669.8
3.- Rusia	1 627.0	3 051.0	6 082.1
4.- Noruega	1 467.7	1 555.3	2, 804.1
5.- Estados Unidos	2 652.1	2 814.5	2 442.0
6.- India	752.0 (1)	1 159.9	1 526.0
7.- España	576.5	974.4	1 503.1
8.- Dinamarca	251.2	581.2	1 466.8
9.- Chile	86.7	339.7	1 376.1
10.- Africa del Sur	293.6 (2)	577.9	1 133.2
11.- Tailandia	178.0	219.0	1 088.8
12.- Inglaterra	984.3	1 070.6	1 040.3
13.- Filipinas	220.2	464.8	944.6
14.- Alemania (R.F.)	555.3	855.0	682.3
15.- Islandia	367.8	592.8	600.7
16.- China (Taiwan)	84.2	259.1	527.3
17.- Paquistán	239.0 (3)	304.5	424.0
18.- Malaya (R.F.)	147.2 (4)	- . -	406.5
19.- Birmania	- . -	360.0	396.1
20.- México	74.3	197.9	365.8
21.- Italia	190.2	213.3	363.4
22.- Países Bajos	244.0	314.7	323.3
23.- Suecia	203.3	249.2	315.3
24.- Angola	135.7	- . -	293.4
25.- Marruecos	134.1	154.1	219.4
O t r o s	6 337.2	13 997.0	18 485.3

(1) Dato para 1952

(2) Dato para 1951

(3) Dato para 1948

(4) Dato para 1954

FUENTE: Anuario Estadístico de Pesca. FAO.

Hasta antes de 1950 un poco más de las 4/5 partes del producto pesquero tenía como destino el consumo humano directo. Posteriormente fué adquiriendo importancia creciente la convertibilidad de los excedentes logrados, en: Harina de pescado, aceite de pescado y otros, hasta representar en los últimos años entre el 30 y el 37 % de las capturas mundiales.

C U A D R O

UTILIZACION DE LAS CAPTURAS MUNDIALES DE PRODUCTOS PESQUEROS

(Millones de Toneladas Métricas)

Años	T o t a l		Consumo Humano			Otros Propósitos		
	Abs.	Rtvos.	Abs.	Rtvos.	%sobre total	Abs.	Rtvos.	%sobre total
1950	21.1	100.0	18.1	100.0	85.8	3.0	100.0	14.2
1960	40.0	189.6	31.4	173.5	78.5	8.6	286.7	21.5
1968	64.0	303.3	40.2	222.1	62.8	23.8	793.3	37.2

Fuente: Anuario Estadístico de Pesca FAO.

1.- LA PESCA EN MEXICO.-

Con 9,600 kilómetros de litorales bañados por mar, además de lagos y ríos ricos en fauna constituida por más de dos mil especies, México tiene el potencial para convertirse en uno de los principales países pesqueros del mundo. Pero analizando un tanto la situación que prevalece en la industria pesquera para la realización de la captura, se cuentan con solo 1404 embarcaciones registradas y de esas más de la mitad son obsoletas.

México carece por tanto de capacidad de pesca respecto a sus embarcaciones ya que con las que cuenta actualmente no alcanzan para satisfacer las necesidades del país.

A pesar de lo anterior se tiene buena reputación en el mundo como constructor de barcos pesqueros. Esto ha valido importantes contratos con Bra-

Hasta antes de 1950 un poco más de las 4/5 partes del producto pesquero tenía como destino el consumo humano directo. Posteriormente fué adquiriendo importancia creciente la convertibilidad de los excedentes logrados, en: Harina de pescado, aceite de pescado y otros, hasta representar en los últimos años entre el 30 y el 37 % de las capturas mundiales.

C U A D R O

UTILIZACION DE LAS CAPTURAS MUNDIALES DE PRODUCTOS PESQUEROS

(Millones de Toneladas Métricas)

Años	T o t a l		Consumo Humano			Otros Propósitos		
	Abs.	Rtvos.	Abs.	Rtvos.	%sobre total	Abs.	Rtvos.	%sobre total
1950	21.1	100.0	18.1	100.0	85.8	3.0	100.0	14.2
1960	40.0	189.6	31.4	173.5	78.5	8.6	286.7	21.5
1968	64.0	303.3	40.2	222.1	62.8	23.8	793.3	37.2

Fuente: Anuario Estadístico de Pesca FAO.

1.- LA PESCA EN MEXICO.-

Con 9,600 kilómetros de litorales bañados por mar, además de lagos y ríos ricos en fauna constituida por más de dos mil especies, México tiene el potencial para convertirse en uno de los principales países pesqueros del mundo. Pero analizando un tanto la situación que prevalece en la industria pesquera para la realización de la captura, se cuentan con solo 1404 embarcaciones registradas y de esas más de la mitad son obsoletas.

México carece por tanto de capacidad de pesca respecto a sus embarcaciones ya que con las que cuenta actualmente no alcanzan para satisfacer las necesidades del país.

A pesar de lo anterior se tiene buena reputación en el mundo como constructor de barcos pesqueros. Esto ha valido importantes contratos con Bra-

sil, Japón, Italia y Kuwait, que totalizan 1000 embarcaciones. Aspecto que parece incongruente al analizar el párrafo anterior.

Los recursos técnicos han sido insuficientes y a pesar de ello el volumen de pesca capturada por barcos mexicanos en los últimos años ha ido en aumento. Pero desde luego no de acuerdo a las necesidades requeridas.

3.- POBLACION PESQUERA EN MEXICO.-

La población pesquera de la República Mexicana, se encuentra dividida en tres categorías:

- a).- Aquella que se encuentra organizada formalmente en sociedades cooperativas.
- b).- Permisionarios particulares, que ejercen la actividad pesquera a manera de empresa, como son los de gran escala o bien ejerciéndola directamente y en forma individual contando con los escasos medios de producción (permisionarios en corta escala).
- c).- Pescadores libres, quienes presentan sus servicios en calidad de asalariados bajo las órdenes de los permisionarios particulares en gran escala. El número de trabajadores con que cuenta la actividad pesquera es impreciso ya que su participación dentro de la población económicamente activa está englobada dentro del grupo primario (ganadería, agricultura, caza) y la participación total del grupo es del 39.5 del total económicamente activa.

4.- COMERCIO EXTERIOR EN MEXICO.-

Al comprar el gasto total de divisas en la adquisición de productos de origen pesquero de otros países, con el ingreso que tiene el país por las ventas al extranjero de productos derivados de la pesca, se observa que el saldo resulta favorablemente, o sea, que es superior al valor de las expor-

taciones al de las importaciones.

En el año de 1955 el valor de la importación de productos pesqueros fué de 16.2 millones de pesos, en tanto que la exportación de productos derivados de la pesca ascendió a 221.5 millones de pesos, o sea, una diferencia de 205.3 millones.

En lo que va de la década de los años 60 el saldo a favor de la exportación ha sido aún mayor, ya que de 439.6 millones de 1960, sube hasta 606.1 millones de pesos en el año de 1969.

Esta situación se explica debido a que al principal renglón de la exportaciones han sido las ventas de camarón, cuya cotización internacional ha registrado en general una alza en el período considerado. También ha influido la oferta creciente de la actividad pesquera nacional, especialmente en los productos pesqueros industrializados en el país, los que, a excepción de la harina de pescado y de ciertos artículos de consumo selecto, han sido suficientes para satisfacer los aumentos originados por la demanda interna.

Y contradictoriamente si comparamos nuestros logros en los campos de pesca, con otros países respecto al consumo interno del pescado, México se encuentra muy bajo al consumo interno del pescado ya que escasamente es de 8 kgs. en general anualmente.

FUENTE: Sub-secretaría de pesca dirección de fomento cooperativo.

RESUMEN

Como consecuencia de necesidades cada vez más crecientes de alimentación para la población, la actividad pesquera adquiere una primordial importancia, además de la necesidad de estimular el desarrollo de una serie de actividades productivas de diversas índoles, a las que se encuentra íntimamente ligada.

Al observar la situación de la actividad pesquera y el deficiente consumo que hace la población mexicana del pescado, siendo un alimento tan completo, exige un análisis de dicha actividad y decisiones precisas que arrojen resultados eficientes.

Los 9600 mil kilómetros de litorales son indudablemente la concentración de la reserva potencial más aprovechable. Desgraciadamente poco se ha hecho para rehabilitar a nuestra industria pesquera y consecuentemente este sector no ha ido evolucionando al mismo ritmo de las demás actividades que conforman la economía nacional.

A la falta de una flota moderna con equipo adecuado se ve aunada la poca preparación del pescador y los constantes desacuerdos entre compañías armadoras y cooperativas pesqueras, que producen nefastas consecuencias para la industria y para el país.

La explotación encauzada a la captura casi exclusiva del camarón, no permite el pleno y satisfactorio aprovechamiento de otras especies. Además con el incremento de las actividades pecuarias, el consumo de harina de pescado ha ido aumentando considerablemente, ocasionando así un ascenso en las importaciones de ésta, año con año. Esta importación se reducirá cuando se incremente el desarrollo de la actividad pesquera y exista la suficiente materia prima para cubrir la demanda del mercado.

En cuanto al consumo interno de pescado en México, resulta demasiado bajo el nivel de comparación con otros países que cuentan con un potencial de pesca semejante.

La industria pesquera tiene una importancia primordial en otros países y consideramos que con la modernización de tecnología y la adecuada administración de sus recursos, esta puede incrementar notablemente su productividad en México.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION EN LA ACTIVIDAD PESQUERA

La tecnología moderna es un factor de primordial importancia en el desarrollo económico y social de los pueblos a tal grado que depende de ese valioso recurso para lograr mayor o menor grado de desarrollo.

Para el mejor aprovechamiento de la tecnología, es necesario adoptar estructuras modernas de organización que hagan posible la aplicación productiva de los recursos tecnológicos de los diferentes campos de actividades.

La administración es precisamente una estructura de organización que tiende a lograr la mayor y más apropiada descentralización de las responsabilidades, de la autoridad y de las decisiones por el convencimiento de que el conjunto de varias decisiones individualmente efectivas, es mejor que las decisiones absolutas y controladas por un organismo central.

1.- PROCESO ADMINISTRATIVO.-

La administración descarta la idea del individualismo en los propósitos y en la acción, para orientarse a trabajos y objetivos de grupo, por medio de una metodología efectiva aplicable a la actividad y realizaciones humanas, es por ello que la administración de empresas se define como el proceso mediante el cual se convierte la información en acción y resultados, este proceso administrativo se integra por 4 funciones principales: PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR, CONTROLAR.

PLANEACION.-

Consiste en estructurar el futuro y crear de acuerdo con el mismo el programa de acción a seguir.

Es una de las operaciones más importantes de la empresa pues es la función que prepara el programa de acción a desarrollar, este programa de acción descansa.-

- 1.- Sobre medios de la empresa .
- 2.- Naturaleza de importancia de las operaciones en curso .
- 3.- Posibilidades del futuro (Depende de las condiciones técnicas, comerciales, financieras, sometidas a cambios imposibles de determinar).

Planear es fijar objetivos, preparar y decidir la acción.

El programa de acción es a la vez el resultado previsto, la línea de conducta a seguir y los medios que han de emplearse en la marcha prevista y preparada de la empresa .

ORGANIZACION.-

Es crear el cuerpo material y social, en el que operará y se desarrolla la empresa .

La organización divide la empresa en dos partes: Material y Social. La primera está constituida por la disposición material de la fabricación, en esta hay que atender las condiciones generales de la empresa para verificar principalmente el rendimiento de todos los consumos motivados por la producción, sean de manera económica y productiva . La segunda es lo que afecta al personal y por consiguiente trata las condiciones que cada uno debe de tener para el cargo a desempeñar y así como las disposiciones fundamentales de jerarquía, autoridad, responsabilidad y sobre todo funcionalidad.

DIRECCION.-

Es orientar la empresa hacia las metas planeadas, coordinando y armonizando los recursos y los medios con que se cuenta .

Es la orientación de las personas y grupos a los objetivos generales de la empresa, es el encauzamiento de los conocimientos, experiencias y habilidades del buen criterio y de la contribución de los individuos a las metas generales de la organización para que la dirección resulte efectiva, se

requiere de una buena comunicación y motivación del personal;

Comunicación: Consiste en transmitir y recibir la información suficiente para actuar en forma productiva hacia el objetivo.

Motivación: Es el impulso interior de los individuos que les permite utilizar - por propio convencimiento sus capacidades y realizar sus propósitos.

CONTROL.-

Es la función mediante la cual nos aseguramos de que la acción que hemos seleccionado para realizar el objetivo se cumpla de acuerdo con lo planeado.

Consiste en una activa vigilancia sobre todas las disposiciones para asegurar su exacto cumplimiento y a la vez conocer su resultado, podemos diferenciar dos tipos de control: FUTURO E HISTORICO.

FUTURO:

Se ejerce desde el momento de la planeación y corresponde propiamente a un análisis de problemas en potencia.

HISTORICO:

Es simultáneo a los hechos, y nos sirve para verificar si lo que está sucediendo en la realidad, coincide con lo que debería suceder de acuerdo con el programa de acción.

Para el mejor funcionamiento de un organismo es necesario adoptar este proceso de administración en todas sus áreas, es por ello que consideramos que la actividad pesquera debe ser llevada e integrada mediante el proceso administrativo, desarrollando todas aquellas etapas propias del proceso.

2.- TECNICAS ADMINISTRATIVAS.-

El presente trabajo no pretende únicamente proponer la implantación del proceso administrativo a la actividad pesquera, sino, también detectar el grado de eficiencia con el que se está llevando a cabo esta actividad.

Se hace necesario realizar una auditoría administrativa para poder contar con la información completa que nos dé el conocimiento del comportamiento de un organismo.

La auditoría administrativa es la técnica que capta, evalúa y analiza la información obtenida dentro de una organización que nos permita conocer las desviaciones que existan de acuerdo a lo planeado y poder dar sugerencias respecto a distintas alternativas que puedan presentarse para llevar a cabo la toma de decisión.

En el siguiente capítulo presentamos la metodología que deberá seguir un organismo para desarrollar una auditoría administrativa a la actividad pesquera.

Para efecto de este estudio hemos considerado que la auditoría administrativa se debe llevar a cabo en las tres fases principales que integran la actividad pesquera.

- 1.- CAPTURA.- La extracción de las distintas especies hasta su depósito en tierra (Venta primaria).
- 2.- TRANSPORTE.- Paso intermedio entre la captura y la venta a las industrias procesadoras o consumidor final (Según venta).
- 3.- DISTRIBUCION.- (En algunos casos procesamiento y distribución) .- procesamiento de enlatado, congelado, etc., de las especies y su venta al público, en caso de ser pescado fresco únicamente entenderemos por distribución la venta directa al público.

En nuestra opinión los aspectos más interesantes a estudiar para la ejecución de una auditoría administrativa, la encontramos en un estudio del proceso administrativo en las distintas áreas de la empresa, estas áreas -

subdivididas en funciones y a su vez estas últimas en actividades.

Sin embargo una investigación del comportamiento interno de la actividad pesquera, estaría incompleto si no tomamos en cuenta que la empresa actúa dentro de un mercado continuamente cambiante, ya que presenta una serie de interrogantes a las que necesariamente hay que atender para que la empresa pueda permanecer adecuado en su mercado.

Cuando los mercados de las empresas eran limitados, la dirección conocida directamente a sus clientes gracias a la experiencia habida en venderles; actualmente las empresas abarcan zonas tan amplias de mercado y tan competido que la observación superficial de clientes ya no basta, es por ello que se comprende la necesidad de una función especializada dedicada a reunir datos de problema de mercadotecnia (1) y a analizarlos. Esta función se le conoce con el nombre de investigación de mercados.

(2) A la investigación de mercados se le define como la técnica de reunión, registro y análisis de datos, acerca de problemas relacionados con la oferta en el mercado de bienes y servicios.

Las decisiones de mercado reclaman análisis e información de mercado técnica altamente especializadas, es por ello que proponemos la metodología que se debe llevar a cabo para realizar una investigación de mercados a la actividad pesquera y determinar la información exterior requerida.

La información obtenida en ambos estudios será llevada a un modelo de análisis con el objeto de tener las mejores alternativas de acción a seguir, tanto en el plano interno de la empresa como de su mercado y formar así un

(1) Mercadotenia - El proceso de operaciones que hace que los bienes o servicios pasen de las manos del productor a las del consumidor (John P. - Alevisos),

(2) Konrad - Investigación de mercados.

cuadro de toma de decisiones por medio del cual se pueda llevar a cabo la administración para convertir información en acción.

CAPITULO III

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El mayor grado de conocimiento que se tenga de la realidad de una empresa, determina que las decisiones tomadas tendientes a solucionar los problemas de la misma, sean las adecuadas para cada caso, y se puedan considerar, en el mayor número posible, las diversas alternativas para llegar a la solución de cada problema en particular.

En el presente capítulo detallamos la forma en que se conseguirá tener el mayor conocimiento posible de la empresa, o sea, establecemos el procedimiento a seguir para realizar una auditoría administrativa, considerándola como: (1) El examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales". Con lo cual se obtiene la información necesaria para conocer la realidad operacional de una empresa.

A continuación se señalan los pasos a seguir para efectuar una auditoría administrativa:

- 1.- Planeación de la auditoría.
- 2.- Examen.
- 3.- Evaluación.
- 4.- Presentación.
- 5.- Control de la auditoría.

(1) Def. William P. Leonard - Auditoría Administrativa.

1.- PLANEACION DE LA AUDITORIA.

Durante esta etapa se debe proceder a conocer los aspectos generales de la actividad pesquera, los cuales servirán de base para la iniciación de la auditoría.

La planeación de ésta, se debe llevar a cabo cubriendo los siguientes pasos:

1.1.- ACTIVIDADES INDISPENSABLES DE INVESTIGACION.

A) Investigación preliminar de la actividad pesquera, llevandose a cabo mediante un análisis de gráficas y estadísticas.

B) Entrevistas previas con funcionarios de: Pesca, Empresas Cooperativas, Empresas Procesadoras y Transportadoras, Pescadores, Clientes y Consumidores. (entendiéndose por clientes, el mercado intermedio y por consumidor, el mercado final; este último, objeto de estudio en otro capítulo mediante una Investigación de Mercados).

1.2.- DEFINICION DEL AREA A INVESTIGAR.

En este estudio se plantea la auditoría de la actividad pesquera, dividiéndola en tres actividades principales que son:

- a) Captura
- b) Transporte
- c) Empaque y Distribución

Se hace mención de que la práctica de la auditoría puede efectuarse independientemente en cada una de las actividades antes mencionadas; claro está que para tener un conocimiento completo de Pesca en general, debe realizarse en todas las actividades coordinando los estudios realizados en cada una de ellas.

Existen diferentes funciones que en forma directa o indirecta influyen en

el desarrollo eficaz de cualquier actividad económica y por ello las que se consideraron necesarias para conocer en una forma total la actividad pesquera y que deberán ser objeto de estudio en la auditoría son:

MERCADO

Se quiere conocer si se cubren las necesidades reales del consumidor o bien si influye positivamente en ellos.

PRODUCCION

Observar que el organismo utilice los métodos de captura y transformación apropiados y si ha organizado, y mantiene en operación, sus departamentos en condiciones de óptima eficiencia aprovechando los servicios de la Investigación tecnológica.

FINANZAS

El conocer la estructura financiera de la empresa, determinará la eficiencia en la obtención, aplicación y rendimiento de los recursos monetarios.

PERSONAL

Es necesario conocer el desarrollo de esta función para determinar si la selección, adiestramiento, capacitación y organización de personal han sido los adecuados, así como el significado que tiene este recurso dentro de la estructura empresarial.

ASPECTOS LEGALES

Donde se pretende conocer el fundamento legal, tanto en su concepto externo (leyes federales, locales, etc.) como interno, en el cual descansa la estructura de la empresa

Para determinar el area o areas a investigar, es necesario que se tenga una entrevista con la Direccion del organismo a auditar, en la cual se establecerán las bases sobre las que se fundamentará toda la auditoría adminis-

trativa.

1.3.- DETERMINACION DE TIEMPO Y COSTO

La determinación del tiempo en que se vaya a llevar a cabo la auditoría, estará en función de la magnitud o alcance que se le pretenda dar a ésta y que podrá comprender a la actividad pesquera, desde el momento en que se pesca hasta que el producto llega al lugar de venta en donde se adquiere por el último consumidor. Esto incluye las etapas intermedias por las que atraviesa el producto.

Tomando en cuenta la amplitud y complejidad del estudio, se recomienda utilizar la técnica de la Ruta Crítica, la cual se define como:

"Establecimiento de una secuencia lógica de eventos fijando tiempos mínimos y máximos para cada uno de ellos, determinando los pasos para desarrollar un programa o proyecto, y su relación e interacción para señalar el camino crítico en que no puede perderse tiempo porque se atrasaría el proyecto". (1)

Por lo que se refiere al cálculo del costo de la auditoría, este se realizará por medio de presupuestos en función de la creación de un departamento de auditoría, o bien, someter a concurso la realización de la auditoría en forma externa donde el costo estará determinado por la elección de la mejor de las cotizaciones obtenidas.

1.4.- SELECCION DEL PERSONAL PARA LA AUDITORIA.

La selección del personal para la auditoría, deberá efectuarse sobre la base de las características específicas de la actividad o actividades a auditar. Debido a lo anterior se sugiere que el personal a seleccionar sea un grupo de profesionales integrado por especialistas en las áreas seleccionadas, coordinados por un Jefe o Director y asesorados por especialistas en

(1) L. Martino - La Ruta Crítica

pesca .

Al inicio de la auditoría el Jefe o Director deberá reunir a sus colaboradores con la finalidad de explicarles los objetivos de la auditoría, así como intercambiar ideas acerca de los métodos, e instrumentos que se utilizarán, para que de esta forma, conozcan con precisión la labor que deben realizar, y los resultados que se espera deben lograr .

2.- EXAMEN

La etapa dinámica de la Auditoría Administrativa se inicia con el examen de Auditoría, que debe ser considerado como el análisis completo de las actividades que se realizan en un organismo a través de las fases del proceso Administrativo.

Este análisis se logra por medio de la obtención sistemática de información.

Para llevar a cabo la obtención de información en forma adecuada el auditor deberá considerar siempre los objetivos que se persiguen al realizar la auditoría, estableciendo la secuencia lógica de proceso de información.

El realizar la obtención de información en forma lógica y sistemática es de suma importancia, ya que de esta manera a medida que se obtiene información se van formando bases de juicio que determinará la importancia de los datos a obtener a futuro.

Así tenemos que el auditor deberá obtener en ler. término datos - que responden a interrogantes acerca del funcionamiento operativo general del organismo analizado.

Por lo tanto deberá conocer:

Objetivos, políticas y programas, lo que da el marco de comportamiento dentro del cual se desarrollan las actividades del organismo.

Situación financiera del organismo analizado al momento de iniciar el estudio.

Sistema organizacional establecido para el desarrollo de las actividades operativas humanas.

Marco legal estructural del organismo.

Así como, una visión general de los sistemas y procedimientos establecidos que se llevan a cabo.

Los datos antes mencionados los obtendrá mediante el análisis de:

Manuales de organización, estados financieros, reglamento interior de trabajo, cartas de organización, actas constitutivas del organismo, etc.

Es importante indicar que en algunas ocasiones el auditor se encontrará con que el organismo analizado no tiene la información requerida en formas establecidas; sin embargo esta deficiencia se previene y soluciona mediante la realización de entrevistas previas realizadas con la Dirección del Organismo.

Se puede observar que con las entrevistas antes mencionadas el auditor inicia la aplicación de una serie de técnicas mediante las cuales captará la información deseada.

Como se indicó anteriormente la aplicación de técnicas de obtención de información deberá seguir un orden lógico. A continuación se establece la secuencia que debe seguir la aplicación de dichas técnicas:

ANALISIS DE DOCUMENTOS

REALIZACION DE ENTREVISTAS PRELIMINARES

- a).- Con la Dirección del Organismo
- b).- A nivel inferior de Dirección General

ELABORACION Y APLICACION DE CUESTIONARIOS DE AUDITORIA.
APLICACION DE TECNICAS AUXILIARES DE OBTENCION DE INFORMACION.

2.1.- ANALISIS DE DOCUMENTOS.

La importancia de este análisis radica en que de su realización se ob tendrá una visión general de los aspectos más importantes del Organismo.

2.2.- ENTREVISTAS PREVIAS.

Como segundo paso en la obtención de información tenemos la reali zación de entrevistas mediante los cuales se complementará la información obtenida del análisis de documentos.

Las entrevistas permitirán profundizar en aspectos importantes detecta dos en el análisis primario, ya que esta técnica por su naturaleza facilita la apreciación de aspectos difíciles de conocer por otros medios, esto se puede comprender fácilmente al analizar el concepto de entrevista que la describe como el "Intercambio de información en forma verbal entre un en trevistado y un entrevistante, girando toda ella alrededor de un objetivo previamente establecido".

Se debe hacer notar que el objetivo de la entrevista debe estar perfecta mente definido para sí poder corregir, durante la conversación cualquier desviación que pudiera presentarse.

A pesar de que la entrevista no sigue una forma escrita establecida pa ra su realización si es necesario que el entrevistador se fije la secuencia que debe seguir la plática así como, las reglas técnicas de realización que se deben respetar y que son:

Hacerle notar al entrevistado la importancia que tendrá la información por él proporcionada.

Motivarlos a que hagan sugerencias.

Mostrar imparcialidad de juicio.

Ganarse la confianza del entrevistado.

Transmitirle la honradez en el fin perseguido

La información complementaria acerca de aspectos generales del organismo, deberá obtenerse de aquellas personas que tienen un conocimiento general de éste.

Por lo tanto deberán realizarse entrevistas previas a nivel Dirección General, así como, Dirección de Area o departamento.

2.3.- CUESTIONARIOS

La siguiente etapa dentro de la obtención de información tiene como objetivo llegar al conocimiento de aspectos específicos del funcionamiento -- del organismo analizado, dividiéndolo a éste en áreas funcionales, es decir, diferenciando las áreas por las funciones específicas que en ellas se realizan. Para este efecto proponemos se realice esta etapa utilizando como herramienta, cuestionarios, definiendo a estos como los "Formularios o Patronos establecidos que servirán de guía para obtener respuesta a interrogantes que se desean conocer en la investigación".

La técnica de obtención de información constituye un proceso que se inicia con la elaboración de cuestionarios y termina con el análisis e interpretación de los resultados de los mismos.

Podemos considerar como etapas genéricas del proceso, los siguientes:

- 1.- Elaboración de cuestionarios.
- 2.- Aplicación.
- 3.- Tabulación.
- 4.- Análisis e interpretación.

Se concluye que con el análisis e interpretación de los cuestionarios termina otra etapa dentro del proceso de obtención de información.

2.4.- TECNICAS AUXILIARES DE OBTENCION DE INFORMACION.

Se debe mencionar que durante el desarrollo del proceso de obtención de información, el auditor necesitará aplicar algunas técnicas auxiliares, con objeto de profundizar en aquellos aspectos que considere importantes.

A continuación se hace mención de las técnicas auxiliares más importantes (1)

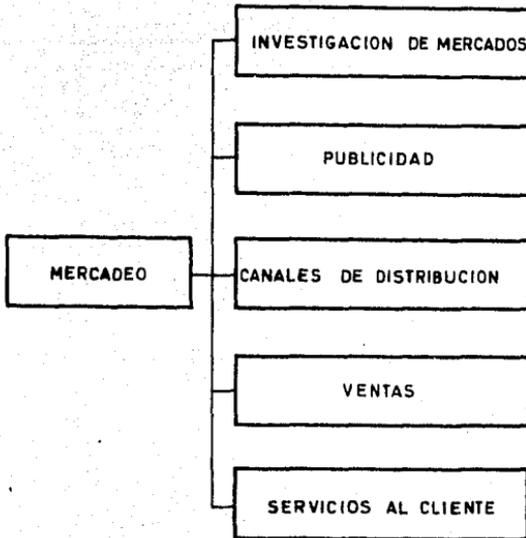
- 1.- Organigramas .
- 2.- Diagramas de Proceso .
- 3.- Diagramas de Flujo .
- 4.- Gráficas de control .
- 5.- Ruta Crítica .
- 6.- Análisis de Puestos .
- 7.- Estudios de Tiempos y movimientos, etc .

2.5.- CUESTIONARIOS PROPUESTOS:

Con el objeto de proporcionar una herramienta de captación de información , se llevó a cabo el diseño de cuestionarios para realizarse en la auditoría, siguiendo los aspectos específicos generalmente aceptados, ya que se presentan divididos por áreas y funciones, basándonos para su desarrollo en el proceso administrativo.

(1) En caso de querer profundizar en estas, consulte:
Introducción al Estudio del Trabajo O.I.T.
Administración Koonts y O'Donell.

MERCADEO



CUESTIONARIO DE MERCADEO

INVESTIGACION DE MERCADOS

1. Se realizan investigaciones de mercados?

Si? Con qué periodicidad.

No? Porqué.

2.- Si fijan objetivos en la investigación de mercados?

Si? Cuáles.

No? Porqué.

3. Existen programas de investigación de mercados?

Si? Con qué periodicidad se realizan.

No? Porqué

4. Qué procedimiento se sigue para la realización de las investi
gaciones de mercados?

5. Quién realiza las investigaciones de mercados?

6. Qué acciones anteceden a la realización de una investigación
de mercados?

7. Qué información obtiene la empresa de los estudios de mer-
cados?

8. Cómo influyen los resultados de las investigaciones de mer
cados, en la toma de decisiones.

9. Se conoce el mercado real?

Si? cuál es. Específique.

No? Porqué

10.- Se conoce el mercado potencial?

Si?Cuál es. Específique.

No? Porqué

11. Qué resultados se obtienen de las investigaciones de mercados?
12. Se conocen oportunamente los resultados obtenidos?
Si? Cómo.
No? Porqué.
- 13.Cuál es el significado de su actividad económica en relación a las demás actividades económicas de la entidad y del país.
Cuáles predominan y porqué?
Cuáles le afectan o favorecen y porqué?
14. Se alcanzan los objetivos que se fijan en la investigación de mercados.
Si? Explique cómo.

PUBLICIDAD

1. Qué entiende por publicidad?
2. Se lleva a cabo publicidad?
3. Están delimitados los objetivos de publicidad?
4. Cómo se lleva a cabo la planeación de publicidad?
5. Qué factores se toman en consideración para el presupuesto de publicidad?
6. Se llevan a cabo promociones?
Si? Cómo.
No? Porqué.
7. La publicidad de la empresa se lleva a cabo en una forma externa o interna?
8. En caso de ser interna, se cuenta con especialistas en publicidad?

9. Quién decide si la publicidad es externa o interna?
10. En qué forma se eligen los medios utilizados?
11. Con base en qué información se decide el tipo de publicidad que debe efectuarse.
- 12.Cuál es la información necesaria para llevar a cabo las campañas publicitarias y determinar los medios publicitarios.
13. Existe coordinación entre los planes de publicidad y promoción?
14. Quién determina las campañas de publicidad y promoción?
15. Cómo se mide la eficacia de las campañas de publicidad?
16. En qué grado se logran los fines propuestos al hacer o contratar publicidad?

CANALES DE DISTRIBUCION

1. Cuáles son los canales de distribución de la empresa. Enúmerelos y explíquelos.
2. Los canales de distribución van de acuerdo con el producto? Si? Cómo se determinaron.
No? Porqué.
3. A qué distancia se encuentran los mercados de su producto? Indique la localización.

Distancia en Kilómetros

Menos de 100 _____ 100-500 _____ Más de 500 _____

4. Para la elección de los canales de distribución, se ha considerado la ubicación de los distintos mercados?
5. Cómo fué elaborada la selección de los canales?
6. Explique la relación existente entre canales de distribución y las demas áreas de la empresa.

7. Explique las diferentes etapas de distribución del producto hasta llegar al último consumidor.
8. Se asesora a los intermediarios?
Si? Cómo.
No? Porqué.
9. Se supervisa la actuación de los canales de distribución:
Si? Bajo qué información
10. Quién decide él o los canales de distribución a utilizar?
11. Existe control sobre la actuación de los canales de distribución?
Si? Cuál es
No? Porqué.

VENTAS

1. Cuáles son los objetivos de ventas?
2. Existen políticas de ventas?
Si? Cuáles.
No? Porqué.
3. Existen pronósticos y presupuestos de ventas?
Si? Qué factores se toman en cuenta para su elaboración.
No? Porqué.
4. Explique el desarrollo de su fuerza de ventas.
5. Cómo está organizada su fuerza de ventas.
6. Explique la relación entre ventas y la empresa en general.
7. Qué condiciones de venta existen en la empresa en lo que se refiere a :

Tipo de clientes .

Fijación de precio .

Descuentos .

Plazo de entrega .

Condiciones de crédito .

8. Las políticas de ventas son conocidas por el personal respectivo?
9. Se conocen los volúmenes de venta por producto?
10. Son cubiertas las metas fijadas de ventas?
Si? Como se controlan
No? Porqué.
11. Indique usted los porcentajes en cuanto a si sus ventas son -
destinadas a mercado de consumo industrial (intermedio) -
y/o mercado de consumo final.
12. Indique la naturaleza del organismo a quién usted destina sus
ventas:
Pública _____ Privada _____ Otra _____
13. Considerando el volumen total de ventas, tanto de producción
nacional como de importaciones, la participación de la empresa en las mismas es de:
Menos de 5 % _____ De 5 a 10 % _____
De 11 a 25 % _____ Más de 25 % _____
14. Qué tendencia siguen las ventas de sus productos en cuanto a:
a) La aceptación de los compradores .
b) El poder adquisitivo de los compradores .
(Indique en porcentajes)

SERVICIOS A CLIENTES

1. Proporciona servicios la empresa?

Si? Cuáles.

No? Porqué.

2. Qué políticas se tienen establecidas con respecto a los servi
cios a clientes?

3. Qué garantías ofrece la empresa sobre el producto?

4. Cómo se determinaron los servicios a prestar?

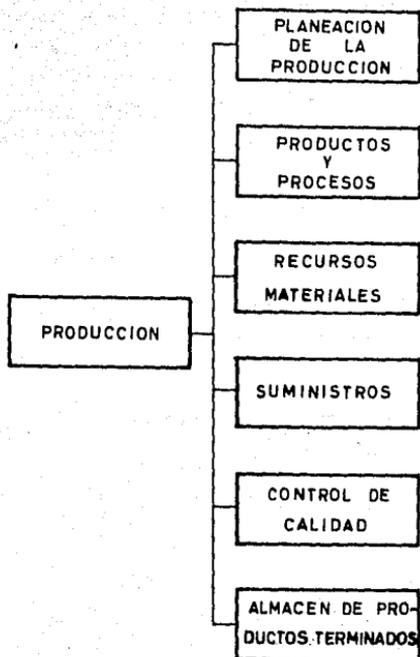
5. Quién establece el tipo de servicio?

6. Se lleva control de los servicios prestados a los clientes?

Si? Explique

No? Porqué.

PRODUCCION



CUESTIONARIO DE PRODUCCION

PLANEACION DE LA PRODUCCION

1. Se determinan objetivos para la planeación de la producción:
Si? Cuáles son.
No? Porqué.
2. Están elaborados los planes con el tiempo suficiente para -
cumplir con los objetivos?
Si? Cómo los determinó
No? Porqué.
3. Existen políticas que sirvan de lineamiento a la planeación -
de la producción?
Si? Cuáles.
No? Porqué.
4. Para cuánto tiempo se formulan los planes?
5. Se han considerado las zonas de captura al hacer la planea-
ción de la producción?
Si? Cómo.
No? Porqué.
6. Se han considerado las diferentes especies:
Si? Cómo y cuáles.
No? Porqué.
7. Explique la coordinación existente dentro de la empresa para
la elaboración de los planes de la producción.
8. Qué información se requiere para planear la producción y có-
mo se obtiene?

9. Cómo se dirige la planeación de la producción?
10. Existe supervisión de los planes de producción?
11. Para hacer la planeación de la producción se determinaron estándares?
Sí? Cómo y cuáles son.
No? Porqué.
12. Se alcanzan los estándares planeados?
Sí? Cómo
No? Porqué
13. Existe un control de la planeación de la producción?
Explique.

PRODUCTOS Y PROCESOS:

PRODUCTOS

1. Existen programas para la selección del producto?
Sí? Explique.
No? Porqué.
2. Se analizan y evalúan las alternativas que se presentan para la selección de los productos?
Sí? Explique.
No? Porqué.
3. Indique las principales especies que trabaja la empresa.
4. Porqué son éstas?
5. Cuáles son las características ecológicas que determinan el proceso? Explique.
6. Indique usted el proceso de información que se sigue acerca de las decisiones tomadas con respecto a los productos.

7. Cómo se toman las decisiones acerca de la selección de productos.
8. Se llevan a cabo revisiones y correcciones periódicas de los programas de selección de los productos? Con qué periodicidad? En qué consisten?

PROCESOS

9. Explique los diferentes procesos que conozca, indicando costos, personal utilizado y tiempo.
10. De éstos cuál considera es el mejor? Porqué.
11. Hay estudios para mejorar los procesos actuales?
12. Se han precisado costos?
Si? Dé porcentajes.
No? Porqué.
13. Mencione los procesos que utiliza la empresa y porqué?
14. Cuáles son sus principales características.
15. Son acordes a las características de cada especie?
Si? Cómo se determinaron.
No? Porqué.
16. Si los procesos actuales se comparan con el grado actual de desarrollo técnico, muestran:

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
De naturaleza tecnológica	_____	_____
En el control de los procesos	_____	_____
En el costo	_____	_____

17. Se pesca el nivel requerido por la capacidad existente?

Si? Cómo lo determina y dé porcentajes.

No? Porqué.

18. Son cuantificadas las mermas?

Si? Cómo (dé porcentajes)

No? Porqué.

19. Existen medios para disminuir los costos?

Si? Cuáles Los utiliza?

No? Porqué.

20. Resuelva las siguientes fórmulas de medidas de productividad:

Productividad = $\frac{\text{Volumen en unidades}}{\text{Insumo medido en cant, físicas}}$

Productividad en valores (costo de la producción) = $\frac{\text{Valor Total}}{\text{Costo Total}}$

Productividad parcial por concepto de producción = $\frac{\text{Producción en unidades}}{\text{Costos}}$

Productividad del trabajo por hora - trabajada. = $\frac{\text{Cantidades físicas de producto}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$

Productividad del trabajo (del personal) = $\frac{\text{Cantidades físicas de producto}}{\text{Personal Empleado}}$

Productividad del trabajo (en valor por hora-hombre) = $\frac{\text{Valor Total}}{\text{Hora-hombre trabajada}}$

Productividad del trabajo (en valor del personal) = $\frac{\text{Valor Total}}{\text{Personal Empleado}}$

RECURSOS MATERIALES

1. Qué factores se tomaron en cuenta para determinar la ubicación de la planta?
2. Se consideraron las características físicas del terreno para ubicación de la planta?
Sí? Cuáles.
No? Porqué.
3. Se han planeado debidamente las construcciones de la empresa?
Sí? Cómo
No? Porqué.
4. Qué políticas se siguen para determinar la elección de la maquinaria y equipo.
5. Se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo para:

Sí? Mencione No? Porqué

Maquinaria y equipo

Instalaciones

Equipo de transporte

6. Existen los medios internos suficientes que aseguren el abastecimiento y mantenimiento que requiere la empresa en:

Transporte,

Medios de comunicación,

Energía y Fuerza,

Agua.

7. Cómo se seleccionaron los servicios externos con que cuenta la empresa en materia de:
- Transporte,
- Medios de comunicación,
- Energía y Fuerza,
- Suministros y
- Servicios diversos?
8. Hay estudios de distribución de maquinaria, equipo principal, herramientas y equipo auxiliar?
9. Qué factores se toman en cuenta para mantener la eficiencia de los recursos materiales?
10. Se supervisa periódicamente el funcionamiento de los recursos materiales? Cómo.
11. Las decisiones acerca de los recursos materiales son acordes a los productos y procesos?
- Si? Explique.
- No? Porqué.
12. Las herramientas y equipo auxiliar son adecuados y su utilización es la correcta?
13. Resuelva las siguientes fórmulas para medir la ejecución de los medios de producción:
- Intensidad de los gastos fijos = $\frac{\text{Gastos fijos de fabricación}}{\text{Costos de fabricación}}$
- Grado de mecanización = $\frac{\text{Valor de la Maq. y Equipo}}{\text{Activo Total}}$
- Grado de expansión productiva = $\frac{\text{Incremento del Activo Fijo}}{\text{Activo Fijo}}$
- Aprovechamiento del activo fijo = $\frac{\text{Costo de reparación y}}{\text{Activo Fijo}}$

$$\text{Tasa de inversión - con relación a la producción} = \frac{\text{Inversión neta corriente}}{\text{Producción}}$$

SUMINISTROS

- 1.- Existen objetivos y políticas de compras?
Si? Cuáles son
No? Porqué
2. Se formulan presupuestos de compras de acuerdo a los programas de producción?
Si? Obtenerlos
No? Porqué
3. Mencione usted los cinco principales substitutos de la compra más importante para sus operaciones.
4. Se investigan nuevas fuentes de compra?
Si? Cuáles
No? Porqué
5. Existe almacén de compras?
Si? Cómo lo planeó
No? Porqué
6. Cómo está estructurado su departamento de compras?
7. Explique cómo se relaciona el almacén de compras, con la actividad de producción.
8. Cómo se determinan las cantidades y calidades de compras?
9. Qué factores se toman en cuenta para la elección de los proveedores?
10. Cómo se determina cuando deben efectuarse las compras?

11. Se vigila y comprueba que los pedidos lleguen en la forma y términos solicitados?
Si? Cómo
No? Porqué
12. Qué métodos utiliza para el control de existencias en el almacén?

CONTROL DE CALIDAD

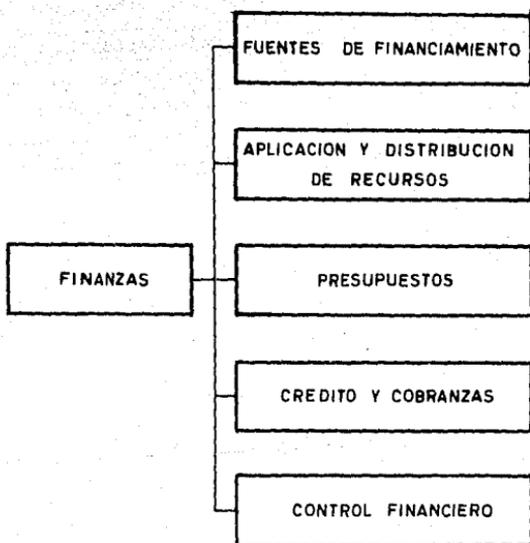
1. Existe control de calidad?
Si? Qué métodos utiliza
No? Porqué
2. Las normas de control de calidad se establecen en la planeación de la producción?
3. Cómo se selecciona el o los métodos de control de calidad?
4. Cómo se eligen las muestras y a qué pruebas se les somete?
5. En base a qué información se implantan estándares de control de calidad?
6. Cómo se supervisa el control de calidad?
7. Han disminuido las mermas con el control de calidad?
8. Qué reflejo ha tenido en sus ventas el control de calidad?

ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS

1. Existe almacén de productos terminados?
Si? Cómo lo planeó
No? Porqué
2. Qué políticas se tienen en este almacén?
3. Explique cómo se relaciona el almacén de productos terminados, con la actividad de producción.

4. Explique la distribución interna del almacén.
5. Elabore el diagrama de flujo que siguen los productos desde que entran, hasta que salen del almacén.
6. Explique la coordinación existente entre este almacén y las demás áreas de la empresa.
7. En base a qué información se determinan los requerimientos a producción.
8. Se controlan estadísticamente los inventarios?
9. Se lleva a cabo valuación de los inventarios?
Si? Cómo, con que periodicidad
No? Porqué
10. Cómo se controlan las mermas?
11. Cómo se evitan los faltantes?

FINANZAS



CUESTIONARIO DE FINANZAS

FUENTE DE FINANCIAMIENTO

1. Existen políticas para elegir fuentes de financiamiento?
Si? Cuáles
No? Porqué
2. Cómo se eligen las fuentes de financiamiento?
3. Contribuye la función Fuentes de Financiamiento, considerada en conjunto y en cada una de sus partes, a la consecución de los objetivos de Finanzas?
4. Cuáles son las fuentes de financiamiento de la empresa?
EXTERNAS INTERNAS PUBLICAS PRIVADAS
5. Con qué condiciones obtiene créditos la empresa en cuanto a: tiempo, monto y tasas de interés?
6. Describa usted los niveles y líneas de autoridad.
7. Se logran los objetivos de la función Fuentes de Financiamiento con la eficiencia adecuada, debido a la correcta aplicación de las técnicas, comunicaciones y actividades de la dirección? Explique.
8. Con respecto a las fuentes de financiamiento se opera con notables:

<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
Enumere	Enumere
9. Se ajustan dichas fuentes a las necesidades de la empresa?
Porqué?

10. Las condiciones de financiamiento son costeables?
Porqué?
11. Las tasas de interés son las comunmente usadas por los bancos o instituciones financieras?
Si? Cuáles son
No? Porqué

APLICACION Y DISTRIBUCION DE RECURSOS

1. Existen políticas específicas para el manejo y distribución de fondos?
Si? Cuáles son
No? Porqué
2. Existen políticas de aplicación de recursos?
Si? Cuáles y cómo se determinaron
No? Porqué
3. Existen planes de aplicación de recursos?
Si? Cuáles son
No? Porqué
4. Propicia la aplicación de recursos la realización de las metas propuestas?
Porqué?
5. Cómo se controlan las erogaciones por mano de obra, material, gastos de producción, gastos de venta, gastos de administración y otros?
6. Se cuenta con la información adecuada para la decisión de aplicación de recursos?
Explique.

7. Supervisa la dirección la aplicación de los recursos?
Si? Cómo
No? Porqué
8. Qué resultados positivos se han obtenido con las políticas para el manejo y distribución de fondos?
9. Qué deficiencias se han presentado?

CREDITO Y COBRANZAS

1. Se han formulado objetivos y planes de:
 - a).- Crédito Si? Cómo
 - b).- Cobranzas No? Porqué
2. Existen políticas para otorgar créditos? Son flexibles?
Explique.
3. Cómo está organizada la función Crédito y Cobranzas?
4. Son controlados los deudores?
5. Es oportuna y completa la información en Crédito y Cobranzas?
6. Actúa eficientemente el control, descubriendo con eficacia las desviaciones y con el mínimo de consecuencias desfavorables:
Si? Cómo
No? Porqué

PRESUPUESTOS

1. Planea el monto y calendario de financiamiento?
Si? Cómo
No? Porqué

2. Mediante estados pro-forma señale en pesos y centavos y porcentajes, lo destinado en fondos a cada uno de los siguientes renglones del total de la aplicación de recursos:

Inversión Fija

Inventario de Materiales

Productos en Proceso

Otras operaciones de producción

Operaciones de Venta

Existencias acumuladas para la venta

Créditos concedidos a los clientes

Liquidez de los fondos

Otros fondos para venta

3. Describa usted los procedimientos que sigue la empresa para la elaboración de los presupuestos:

Dónde se originan

Quién los elabora

Dónde se elaboran

Qué información se utiliza

4. Elabore su diagrama de flujo de información para la elaboración de presupuestos, indicando tiempos.
5. Cómo se logra hacer que la consecución de los presupuestos por área, se armonicen con los de la empresa?
6. Cada cuando se revisan los presupuestos?
7. Existen medidas correctivas en caso de desviaciones en los presupuestos:
- Si? Cuáles
- No? Porqué

CONTROL FINANCIERO

1. Se fijan fechas de presentación de los informes y estados financieros?
- 2.Cuál es la estructura de la organización contable?
3. Enumere qué información financiera utiliza la Dirección, en cuando a:

Distribución de los fondos.

Efectividad en la utilización de los fondos

Para decretar dividendos
4. Se cumplen oportunamente las obligaciones tributarias?
5. Existe un catálogo de cuentas?

Si? Cómo está elaborado

No? Porqué
6. Ha sido adecuado el diseño de las formas utilizadas en la contabilidad?
7. Se preparan los estados e informes necesarios?

Si? Diga cuáles son, y con que periodicidad

No? Porqué
8. Resuelva las siguientes razones financieras:

a) Pruebas de Liquidez

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Razón del ácido ó pago inmediato} = \frac{\text{Activo líquidos}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$\text{Cuentas por cobrar a ventas} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Período promedio} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas Netas}}$$

Relación de inventarios = $\frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Promedio de inventario}}$

b).- Prueba de solvencia

Razones de capital = $\frac{\text{Capital contable}}{\text{Pas. Circ. + Pas. a L.P. + Capital}}$

Veces de exceso de utilidad o intereses = $\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Intereses de las obligaciones}}$

c) Mediciones Integrales

Rendimiento sobre la inversión = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Prom. de Inversión de acciones.}}$

Rendimiento sobre cap. neto tangible = $\frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Prom. Cap. Cont. - Prom. Cap. Intang.}}$

Rendimiento sobre la inversión total = $\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Capital + pasivo fijo}}$

Rotación de la inversión = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital + pasivo fijo}}$

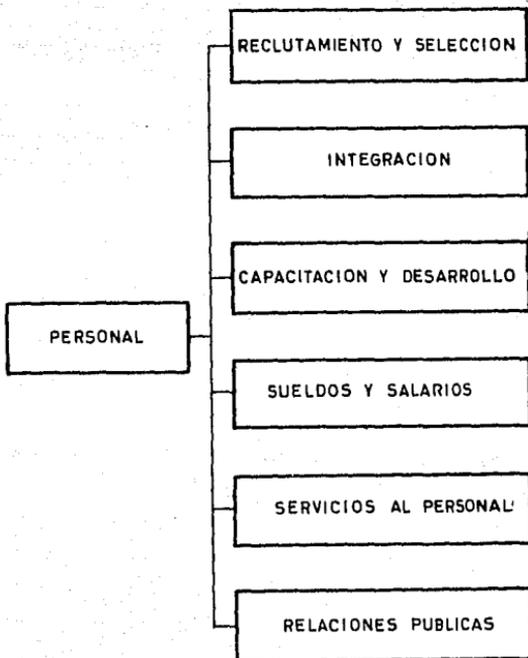
Rendimiento de la inversión = Rotación de la Inversión X razón de utilidad de operación.

9.- Se analizan periódicamente las formas existentes en contabilidad?

Si? Con qué periodicidad

No? Porqué

PERSONAL



CUESTIONARIO DE PERSONAL

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

1. Cómo determina sus fuentes de reclutamiento?
2. Cuáles son éstas?
3. Existen políticas de selección de personal?
Si? Cuáles
No? Porqué
4. Existe una fuerza de trabajo suficiente?
En número? _____
En eficiencia? _____
5. Existen estudios de rotación de personal?
Si? Cuáles
No? Porqué
Cuál es su rotación?
6. Qué procedimiento sigue para seleccionar al personal?
7. Cómo se determinan los requisitos mínimos de un puesto?
8. Describa el flujo de requisición de personal.
9. Se han determinado las pruebas a aplicar a cada prospecto?
10. Quién decide la contratación? Explique .
11. Se verifica que el personal reclutado reúna los requisitos -
señalados? Explique .
12. Se investiga al personal seleccionado? Cómo?
13. De dónde proviene su fuerza de trabajo: (Campesina, tradi-
cional, otras) Dé porcentajes .

INTEGRACION

- 1.- Existen políticas y normas establecidas con respecto a contra
fación de personal?
Si? Cuáles son
No? Porqué
2. Existen políticas y programas de integración?
Si? Cuáles
No? Porqué
3. Cómo se efectúa la integración de nuevo personal? Explique
pasos.
4. Indique la naturaleza de los contratos de trabajo.
5. Se provee al nuevo personal de aquellos útiles necesarios pa-
ra la realización eficiente de su trabajo?
6. Se da a conocer al nuevo personal el reglamento interior de -
trabajo?
7. Se da a conocer al nuevo personal las líneas de autoridad, -
responsabilidad y comunicación? Cómo
8. Se comprueba que el nuevo personal quede debidamente inte-
grado a la empresa? Explique cómo.

CAPACITACION Y DESARROLLO

1. Se cuenta con políticas y programas de capacitación y entre-
namientos?
Si? Cuáles son
No? Porqué
2. Cómo se elige a las personas a capacitar y/o desarrollar ?
3. Explique el o los sistemas de capacitación y desarrollo.

4. Quién elige a las personas a capacitar y/o desarrollar?
5. Son acordes los programas de capacitación y desarrollo, a las políticas generales de la empresa? Explique.
6. Se comunica a los jefes el avance y resultados de los cursos de capacitación y desarrollo? Cómo.
7. Con qué periodicidad se revisan los programas de capacitación y desarrollo?
8. Son conocidos los resultados de los programas de capacitación y desarrollo? Cómo.

SUELDOS Y SALARIOS

1. Hay programas de revisión periódica de los puestos.
Si? Cuáles.
2. Qué factores toma en consideración para el cálculo de sueldos, salarios y prestaciones?
3. Existen análisis de puestos?
Si? Cómo se llevan a cabo
No? Porqué
4. Qué sistema(s) utiliza para la determinación del análisis de puestos? Explique.
5. Qué sistema(s) posee para establecer los sueldos y salarios?
Explique.
6. Qué sistema(s) existe(n) para la calificación de méritos? -
Explique.
7. En base a qué información se elaboran los sistemas anteriores.
8. Quién decide el establecimiento de sueldos y salarios?

9. Se califica al personal?

Por niveles _____

Por méritos _____

10. Cómo controla los resultados obtenidos?

11. Se cuenta con tablas comparativas de sueldos, salarios y prestaciones en función a:

Rama industrial _____

Región _____

Otros _____

SERVICIOS

1. Existen políticas de servicios adicionales al personal?

Si? Cuáles son

No? Porqué

2. Se ha considerado la importancia de la seguridad industrial?

Si? Enumerar factores

No? Porqué

3. Existen programas de higiene y seguridad industrial?

Si? Cuáles son

No? Porqué

4. Cuáles son las prestaciones y servicios que otorga la empresa?

5. Como se otorgan las prestaciones y servicios a los diferentes niveles jerárquicos?

6. El personal conoce las prestaciones y servicios que otorga la empresa?

7. Conoce la Dirección las necesidades del personal? Cómo
8. Quién decide las prestaciones y servicios a otorgar?
Cómo?
9. Son adecuadas las condiciones ambientales de trabajo?
(Especifique)
10. Se revisan periódicamente las políticas y programas de servicios y prestaciones al personal?
Si? Con que periodicidad
No? Porqué
11. Son utilizados realmente los servicios?

RELACIONES PUBLICAS

1. Existen objetivos y políticas de Relaciones Públicas?
Si? Cuáles
No? Porqué
2. Explique detalladamente sus programas de Relaciones Públicas.
3. Cómo se selecciona a las organizaciones con que participa - la empresa?
4. En qué organizaciones participa su empresa?
5. Con qué elementos cuenta la empresa para el desarrollo de sus Relaciones Públicas?
6. Con respecto a la participación que tiene la empresa con - otras organizaciones se tiene formal o informalmente, notable:

Influencia
Apoyo Indiferencia Favorable Desfavorable

de:

Org. Comerciales

" de trabajadores

" Políticas

" Sociales

" Industriales

" de Servicios

" Financieras

7. En cuanto a las actitudes y corrientes de otros sectores con respecto a las operaciones de la empresa, se mantienen:

Relaciones
Buenas Regulares Malas

de:

Proveedores

Fza. Potencial de trabajo

Síndicales

Competidores

Autoridades

Consumidores

Comunidad

8. Cómo se supervisa el desarrollo de las Relaciones Públicas?
9. Cómo se conoce la aceptación de la empresa por parte de:

Relaciones
Buenas Regulares Malas

Proveedores

Fza. Potencial de trabajo

Sindicales

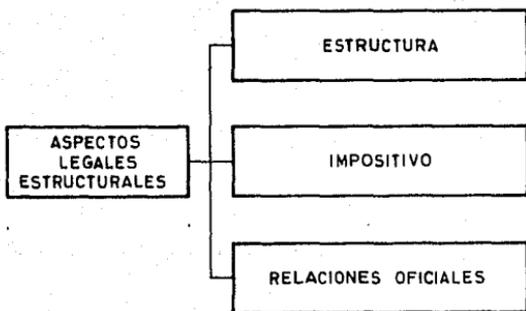
Competidores

Autoridades

Consumidores

Comunidad

ASPECTOS LEGALES ESTRUCTURALES



CUESTIONARIO DE ASPECTOS LEGALES

ESTRUCTURA

1. Se encuentra legalmente constituida la empresa?
Si? No? Porqué
2. Qué clase de sociedad es?
3. Conoce la empresa los Derechos y obligaciones que tiene al constituirse en este tipo de sociedad?
Si? Cómo
No? Porqué
4. Qué tipo de estructura legal considera usted la más apropiada para el desarrollo de su actividad. Porqué?
5. Cómo está integrado el consejo de Administración?
6. Cómo está integrado el capital Social de la Empresa?
7. Cómo está integrado el órgano máximo de la Dirección?
8. Existe comunicación oportuna entre la dirección y los diferentes Deptos, en lo referente a aspectos de tipo legal?
9. En quién se delega la responsabilidad de vigilar los aspectos legales?
10. Qué tipo de supervisión se ejerce, sobre los aspectos legales de la empresa y con que periodicidad.
11. Cómo se lleva a cabo la vigilancia legal de la empresa?

IMPOSITIVO

1. Enumere usted la clase y tasas de impuestos que afectan a la empresa.

2. Enumere la clase y tasas de derechos fiscales
3. Enumere los estímulos legales y fiscales que influyen en las actividades de la empresa.
4. Describa el mecanismo que se sigue para el cumplimiento de las obligaciones legales.
5. En que forma se integran los elementos de información necesaria para el cumplimiento de las obligaciones legales?
6. Presenta la empresa el balance en el tiempo y con las especificaciones requeridas por la Ley?
7. Qué comunicación se tiene entre el depto. legal y los demás - deptos.
8. Qué normas de control se tienen para obtener la información, para el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa?
9. Existen medidas tendientes a provenir a la empresa acerca - de reglamentaciones oficiales futuras?

RELACIONES OFICIALES

1. La empresa ha realizado estudios para saber si podría obtener otros derechos, de acuerdo a su estructura legal?
Porqué
2. Enumerar las reglamentaciones legales y fiscales sobre importación, que prestan a la empresa.
3. Enumerar las reglamentaciones legales y fiscales sobre exportación, que influye en las actividades de la empresa.;
4. Describa los estímulos legales que influyen en su actividad -

(pesca en general)

Local _____

Estatal _____

Federal _____

Internacional _____

Describa las ventajas obtenidas en cada uno.

5. Enumere usted las restricciones legales por las que se ve afectada su actividad. (pesca en general).

Local _____

Estatal _____

Federal _____

Internacional _____

6. Cuáles son las obligaciones específicas en la unidad de trabajo encargada de las Relaciones con organismos oficiales.

7. En qué forma se han elegido los elementos necesarios que intervienen en el desarrollo de las relaciones oficiales.

8. Cómo funcionan los métodos de contacto entre la empresa y los organismos oficiales que intervienen en el control de sus actividades.

9. Cómo actúa el estado con respecto a las actividades de la empresa:

Favorablemente? _____

Desfavorablemente? _____

Explique

10. Describa los métodos de control que se utilizan para comprobar el desarrollo adecuado de las relaciones con organismos oficiales, de acuerdo a lo planeado.

INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS

Se anexa a los cuestionarios el presente instructivo, con el fin de que sirva como instrumento auxiliar en la aplicación de los mismos.

Este instructivo está dividido en dos partes; en cada una de las cuales se indican los siguientes aspectos:

1. Conceptos técnicos de aplicación a la resolución de los cuestionarios.
2. Preguntas que requieren orientación.

CONCEPTOS TECNICOS

Cuestionario de Mercadeo

- a) Mercado industrial (Intermedio) Aquel que utiliza para transformar y/o revender, una producción ajena.
- b) Mercado Final.- Ultimo consumidor del producto.

Cuestionario de Producción

- a) Ecología.- Parte de la Biología que trata de la relación con los organismos entre sí y con el medio que los rodea.
- b) Tecnología.- Tratado de los procedimientos y medios que emplea el hombre para transformar en objetos usuales y útiles, los productos naturales.
- c) Productividad.- Relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.
- d) Insumo.- Cantidad de material o materiales necesaria que se requiera para el procesamiento de uno o más productos.

Cuestionario de Aspectos Legales

- a) Impuestos.- Prestaciones en dinero o en especie que fija la ley con carácter general y obligatorio a cargo de personas físicas y morales, para cubrir los gastos públicos.
- b) Derechos.- Son las contraprestaciones establecidas por el poder público conforme a la ley, en pago de un servicio.

PREGUNTAS QUE REQUIEREN ORIENTACION

Cuestionario de Personal

Pregunta 13 (reclutamiento y selección)

Como fuerza de trabajo tradicional se entiende a la que proviene de generaciones de pescadores.

Es importante hacer notar que antes de proceder a resolver los cuestionarios, se lean todas y cada una de las preguntas cuidadosamente, hasta su total comprensión, y posteriormente contestarlas con toda calma.

Así tenemos que con el examen de auditoría se estructura las bases de análisis de la realidad operativa del organismo, ya que al finalizar esta etapa se cuenta con datos acerca de:

- a) Aspectos operativos generales
- b) Aspectos operativos específicos
- c) Información profunda de aspectos importantes.

Dentro del proceso de auditoría administrativa al finalizar el examen se ha obtenido la información necesaria, la cual será objeto de transformación en las siguientes etapas.

3.- EVALUACION

Es el establecimiento de las bases y criterios que permitan determinar la naturaleza de la información obtenida, conceptuando factores cualitativos y cuantitativos, estableciendo su interacción y los límites para llevar a cabo su análisis.

El conocer claramente lo que se pretende, contando con la información necesaria y conocimiento de recursos, dará mayores posibilidades para valorar acertadamente una información.

Para efectos de la presente etapa es necesario considerar los siguientes elementos:

3.1.- FACTORES A EVALUAR

- A) Llevar a cabo una minuciosa y objetiva apreciación de la -- coordinación existente en la empresa.
- B) Analizar todos y cada uno de los departamentos, áreas y -- funciones de la empresa, en cuando a sus componentes y a su estructura.
- C) Determinar las áreas o funciones a estudiar.

Para determinación de estas mismas áreas o funciones se propone -- la siguiente división: (1)

- A) Función Económica.- Evaluación económica de la propia -- empresa, determinada hacia la satis -- facción de necesidades de los consu -- midores.
- B) Estructura de la Empresa: Definición de autoridad, respon -- sabilidades e interrelación de las co -- municaciones vertical y horizontal --

- en el ordenamiento de las actuaciones hacia la propia empresa .
- C) Utilidades.- Comparación de resultados previstos-a obtenidos: con la competencia, capa cidad de mercado y perspectivas de - afectación de la estructura financiera en todas las operaciones de la empresa .
- D) Servicio a los Accionistas.- Mantener una actitud equilibrada entre las necesidades que se demandan y las peticiones de accionistas .
- E) Investigación y Desarrollo.- Revisión y prueba para soluciones de - problemas, dando una orientación dis- tinta para el futuro de la empresa .
- F) Análisis del Consejo de Admón.- Como grupo que realiza los propó- sitos de todo organismo y garantiza la continuidad de las operaciones del mis mo .
- G) Políticas Fiscales.- Conocimiento, revisión y control de - los compromisos fiscales de la empre- sa .
- H) Eficiencia de Producción.- Análisis de calidad óptima constante, in vestigación de nuevos métodos, revi- sión a problemas de recursos humanos, análisis de costos, etc .
- I) Fuerza de Ventas.- Evaluación de conceptos como selección y entrenamiento de vendedores, opera-

ciones de apoyo a la venta, políticas de precios y estructura de pronósticos, etc.

J) Evaluación Ejecutiva.- Conocimiento de:

1) Habilidad.

2) Integridad.

3) Iniciativa y Dinamismo

Una segunda alternativa para llevar a cabo la evaluación, es la propuesta a continuación: (2)

1o.- Coordinación General:

Primer Nivel.- Accionistas, Consejo de Administración.

Segundo Nivel.- Dirección General

Recursos Técnicos (sistemas y procedimientos)

2o.- Area de Estructuración:

Recursos Materiales (equipo)

Recursos Humanos (personal)

Recursos Técnicos (sistemas y procedimientos)

3o.- Area de Participación Individual:

Planeación

Implementación

Control

Referido a los grados de calificación obtenidos en cada una de las áreas de la empresa (producción, personal, finanzas, etc.) los procesos de evaluación anteriores se mencionan a modo de ejemplo, aunque se pueden tomar en un momento dado como fuentes fidedignas para llevarlos

(2) Auditoría Administrativa - José A. Fernández Arena.

a su realización en el proceso de evaluación.

Para efectos de la misma en la empresa, es indispensable llevarla a cabo tanto en forma individual como de conjunto, para lo cual se pro pone:

lo.- Fijar una calificación o puntuación máxima y una mínima para cada área función o actividad a estudiar.

Ejemplo de un proceso de evaluación: (3)

	<u>Puntuación Óptima</u>	<u>Puntuación míni- ma para excedente</u>
Función económica	400	300
Estructura de la Empresa	500	375
Utilidades	600	450
Servicio a los accionistas	700	525
Investigación y Desarrollo	700	525
Análisis del Consejo de Ad- ministración	900	675
Políticas Fiscales	1,100	825
Eficiencia de producción	1,300	975
Fuerza de Ventas	1,400	1,050
Evaluación Ejecutiva	<u>2,400</u>	<u>1,800</u>
	10,000	7,500

Los datos anteriores muestran una puntuación mínima, con la cual puede trabajar con eficiencia la empresa, esto es, 7,500 y que de obtener una puntuación inferior, no reportará la eficiencia decaída.

3.2.- ANALISIS CUANTITATIVO DE LA INFORMACION

El valor o significado que se otorgue a cada área, función o activi-

dad puede designarse con puntos, grados, criterios, porcentaje de eficiencia, etc.

Tomando en consideración la importancia que se dé a la operación a evaluar en relación a las demás de la empresa, así como el grado de eficiencia con que cada una se lleve a cabo.

Los valores asignados quedan a juicio y criterio del auditor. La objeción que se presenta es la dudosa confiabilidad del índice de ponderación que se da a las diferentes actividades administrativas, por lo anterior se comprende que el camino más aceptable para medir el grado a la eficiencia con que se cumple una función es el establecimiento de patrones o estándares para cada una de ellas y comparar los desempeños reales contra los establecidos a fin de tener una base de evaluación que sirva para elaborar los informes y norme el criterio del auditor.

El establecimiento de dichos patrones o estándares lo debe llevar a cabo el auditor en coordinación con los especialistas de cada área, teniendo especial cuidado con la dificultad que representa calificar la acción humana que por su misma complejidad representa un grado de mayor dificultad en la cuantificación.

4.- PRESENTACION

Es importante hacer notar que la auditoría administrativa, será inútil si no existe un informe claro y conciso de las anomalías encontradas, así como de las mejoras sugeridas o propuestas. Es difícil establecer un criterio único respecto al modo de presentar un informe de una auditoría administrativa, y si bien es cierto que éste depende en gran parte del auditor y de la empresa, también es el hecho de que existen recomendaciones generales que deben seguirse para la obtención de un informe que cumpla ampliamente con la finalidad de dar a conocer a los dirigentes como está su empresa.

4.1.- CARACTERISTICAS

Algunas características generales que podríamos citar del informe de auditoría son las siguientes:

A) Redacción Adecuada.- Se deberá poner especial atención al redactar el informe en lo que respecta al uso adecuado del lenguaje que emplee, ya que serán las palabras en sí las que harán despertar el interés de los dirigentes respecto al resultado.

Es indispensable realizar una minuciosa revisión del proyecto del informe, para de ese modo poder detectar las fallas en construcción, palabras o ideas que estén contenidas en dicho informe.

B) Claridad.- Implica que cualquier aseveración pueda ser comprendida y también que no sea mal interpretada. No hay que olvidar que el informe va a ser leído por personas con diferentes preparación y hay que eliminar en cuanto sea posible, el uso de tecnicismos. Es sumamente importante el no presentar ideas vagas.

C) Corrección. - Se refiere tanto al tema como a la forma de ser tratado.

Las descripciones del informe deben coincidir exactamente con los hechos observados; la construcción de las oraciones deben apearse a las reglas gramaticales, y las palabras ser empleadas en su sentido preciso.

D) Concisión. - Lo conciso no debe ser confundido con lo breve. Requiere que cada idea sea expresada con el menor número de palabras posibles siempre que quede completa. Ser conciso no implica la omisión de asuntos importantes, pero sí de los que son relativamente poco importantes.

E) Cortesía. - El mejor método para despertar el interés de las conclusiones presentadas en el informe, es que éstas sean expresadas con claridad, firmeza, sin olvidar la cortesía necesaria para tal efecto.

F) Validez del Contenido. - El contenido deberá concretarse a aquellos hechos sobresalientes y que revistan una trascendental importancia para la consecución de los objetivos a corto plazo, debiendo no incluir la información y datos de hechos secundarios, ya que no deben estar dentro de un informe general de objetivos primarios.

4.2.- TIPOS DE INFORMES

Podemos considerar básicamente tres tipos dentro de un informe de Auditoría Administrativa:

- a) Informe preliminar
- b) Informe de progreso
- c) Informe final.

A) Informe Preliminar. - En él se pretende dar a conocer cuales son los objetivos a alcanzar durante el desarrollo de la auditoría, así como -

también cuales son los alcances y limitaciones de la misma; señalando la fecha de iniciación, personas que lo llevarán a efecto y partes de la empresa que será auditada.

B) Informe de Progreso.- Es menos formal que el preliminar o el final y en ocasiones se concretará únicamente a ser verbal, acerca de los resultados obtenidos en el desarrollo del programa.

C) Informe Final.- En él, se plantearán soluciones, se informará de los errores detectados, y lo que es más importante será la herramienta mediante la cual motivaremos a hacer medidas de corrección sobre los hechos que la Auditoría ha detectado que no se dirigen hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Es necesario realizar un trabajo de recopilación y ordenamiento, antes de presentar el informe definitivo; ya que de la habilidad de informar concisa y claramente los resultados, depende el éxito y utilidad que tendrá la misma para la empresa auditada.

Un informe final de auditoría deberá estar integrado por los siguientes puntos:

PERSONAL UTILIZADO EN LA AUDITORIA:

El informe presentado deberá contener los nombres de los auditores que intervinieron en la realización del estudio, así como los grados académicos que poseen, su especialización y las áreas en las cuales llevaron a cabo la auditoría.

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA:

En el informe se deberá hacer una descripción de la forma en que se desarrolló la auditoría, lo que aumentará el interés que la Dirección tenga del trabajo realizado.

Es por lo tanto necesario que el auditor indique los pasos que se siguieron desde la fijación del objetivo hasta la evaluación y análisis de la información captada.

ALCANCE DE LA AUDITORIA:

Por alcance podemos entender la profundidad de las investigaciones y las áreas que se han examinado y evaluado. El propósito de la Auditoría puede ser en primer lugar, la investigación en determinados aspectos que hayan sido solicitados por la Dirección de la empresa. En igual forma deberá mencionarse las limitaciones encontradas durante su desarrollo.

APRECIACION CRITICA DE ASPECTOS SOBRESALIENTES:

Es de vital importancia que el auditor dé el mayor énfasis sobre aquellos aspectos que se consideren fundamentales, pues interesa conocer si existe algún indicio que señale una condición perjudicial o tendencia desfavorable que repercuta en toda la empresa; este hecho se puede considerar como sobresaliente debido a la repercusión que puede tener en la coordinación de todos los elementos que la forman. Estos aspectos deben ordenarse jerárquicamente.

EVALUACION DE LA EMPRESA:

Se debe hacer hincapie en aquellos aspectos que presentaron problemas y desviaciones serias, éstos indudablemente son los más importantes del informe, sin embargo existen otras funciones, operaciones, procedimientos, etc. que se están desarrollando con diferentes grados de eficiencia, cosa que es indispensable dar a conocer en el informe de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

La información captada durante el desarrollo de la auditoría desde el momento en que es objeto de análisis y evaluación, da las bases sobre las cuales se llegará a conclusiones acerca de la eficiencia operativa del Organismo.

La esencia del informe de auditoría está precisamente en indicar en éste las conclusiones a que se llegó, enunciándolas en orden de importancia todas y cada una de ellas.

Se deben señalar los aspectos positivos encontrados, es decir la eficiencia lograda. Asimismo, se tendrá que hacer hincapie en fallas detectadas que implican deficiencia en el desarrollo de las actividades del organismo.

La importancia que tiene el indicar concretamente las conclusiones antes mencionadas radica en que será en base a éstas que el auditor sugerirá los cursos de acción a seguir a fin de que se mantenga la eficiencia y se eliminen las deficiencias encontradas.

Para hacer cualquier sugerencia el auditor deberá tener en cuenta en primer término el objetivo que se pretende alcanzar, así como los recursos que serán necesarios para lograrlo, relacionándolo con los objetivos del organismo y los recursos con que cuenta éste, con el fin de evaluar la posible aceptación que tendrán sus recomendaciones ante la Dirección del organismo.

Por lo tanto las sugerencias serán presentadas en el Informe de Auditoría de acuerdo con su posible aceptación, indicando los cursos de acción a seguir, los objetivos que se pretende alcanzar, así como los recursos que será necesario utilizar para lograrlos.

Al tener la Dirección del organismo conocimiento de los resultados - de la auditoría mediante el informe, queda en sus manos la facultad de - tomar decisiones e iniciar las acciones indicadas por el Auditor.

ANEXOS

Serán aquellos documentos que sirvan para dar mayor claridad o con firmar hipótesis; ejem. gráficas, estados financieros, diagramas, etc.

5.- CONTROL DE AUDITORIA

Podría pensarse que la Auditoría Administrativa termina con la presentación del informe, es decir con la presentación de conclusiones y recomendaciones a la Dirección de la empresa indicándole los cursos de acción que debe seguir para alcanzar objetivos propuestos y que la decisión de actuar o no actuar queda en manos de la empresa. Sin embargo, si así fuera, la utilidad práctica para la cual es realizada una auditoría es perderla.

Así es como nace la necesidad de llevar a cabo un "Control de Auditoría", mediante el cual se establezca vigilancia sobre la consecución de lo propuesto en el informe.

El análisis de los resultados de la Auditoría da las bases para proponer aspectos tales como:

- 1.- Establecimiento o modificación de objetivos, políticas y programas.
- 2.- Modificación a sistemas ya existentes.
- 3.- Implantación de nuevos sistemas.
- 4.- Cambios en la estructura organizacional.
- 5.- Implantación de métodos y formas de control.

De esta manera la función del "Control de Auditoría" es la de verificar en forma sistemática que lo propuesto por el Auditor y aceptado por la Dirección, se realice según se planeo.

Así tenemos que al fin de la auditoría, el auditor debe decidir los métodos de control que utilizará, así como la periodicidad con que deberá llevar a cabo éste, elaborando

- 1.- Métodos de revisión de cumplimiento de políticas y programas.
- 2.- Programas de implantación de sistemas.
- 3.- Calendario de revisiones periódicas a sistemas y procedimientos.
- 4.- Calendario de evaluación del aprovechamiento del personal sujeto a entrenamiento y desarrollo.

Con el "Control de Auditoría" termina el proceso de Auditoría Administrativa y con éste el conocimiento de los aspectos básicos del funcionamiento de una empresa.

CONCLUSIONES

Por medio de la revisión y evaluación metódica de las actividades de una empresa, podemos responder a las interrogantes tales como:

- 1.- ¿Cuáles son sus grados de eficiencia ?
- 2.- ¿Cuál es su rentabilidad?
- 3.- ¿Cuál es su productividad?
- 4.- ¿Cómo está formada su estructura general?
- 5.- ¿Cuáles son políticas, procedimientos y sistemas?

Etc. Etc.

Las respuestas a las preguntas anteriores, implican un estudio que tiene como finalidad primordial, la determinación del grado de eficiencia de una empresa, organismo social, etc.

Esto no quiere decir que una auditoría deberá realizarse hasta el momento que muestre síntomas de anomalías o debilidades, porque también se refiere a aspectos positivos, como aciertos y mejoras.

Por lo anterior, podemos afirmar que para que la auditoría administrativa logre sus fines no es necesario el haber llegado a un estado crítico

tico dentro del organismo.

La auditoría se ha comprado con el examen periódico que practican los médicos para determinar el grado de salud de una persona.

De igual forma la auditoría administrativa trata de precisar el estado de salud administrativa del organismo auditado.

Es por medio de la auditoría como obtendremos información interna de la empresa, como primera herramienta a contar para poder llevar a cabo alternativas de selección para la toma de decisiones.

Esta información deberá ser conjugada con la información del comportamiento del mercado donde se desenvuelve la empresa, que la obtendremos por medio de una investigación de mercados, dirigida hacia el conocimiento de una serie de variables necesarias de detectar, para que la participación de la actividad pesquera en el mercado sea óptima.

Es importante hacer notar que la información que nos proporcione la auditoría administrativa, corresponde al comportamiento interno del organismo y que va a ser precisamente ésta, quien va a seguir de materia prima para llevar a cabo la determinación de distintas alternativas que nos puedan llevar a una decisión.

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE MERCADOS

Cuando la Dirección de un organismo se da cuenta de la repercusión que tiene al llevar a cabo una toma de decisiones, se hace evidente que la responsabilidad del empleo de instrumentos que den elementos necesarios para tomar estas decisiones no pueden dejarse a la ligera, no tan solo por la importancia de lo que está en juego y de los posibles efectos posteriores, sino por la necesidad de que las decisiones bien fundadas solo se toman cuando las distintas partes que forman el proceso de decisión han sido integradas en su totalidad y pueden ser observadas por quién tiene tal responsabilidad.

Uno de los problemas principales que afrontan la mayoría de las empresas es el de obtener información acerca de los distintos cambios del mercado en el cual estamos participando. Esta información solo puede ser obtenida por medio de la investigación de mercados ya que se define como (1) la técnica de reunión, registro y análisis de datos, acerca de problemas relacionados con la oferta en el mercado de bienes y servicios.

En el presente capítulo nuestro objetivo a sido trazar los pasos que deberá seguir un organismo para llevar a cabo una investigación de mercados del consumo de los productos del mar, para que la información que se obtenga de esta investigación sea analizada y aplicada en el desarrollo de los distintos productos o quizá servicios (cuando se -

(1) Konrad - Investigación de Mercados.

trate de transporte) desde el momento de su nacimiento hasta su ciclo real de consumo.

Los pasos que se deberán seguir para llevar a cabo una investigación de mercados son:

- 1.- Determinación de objetivos.
- 2.- Determinación del universo.
- 3.- Determinación de muestra.
- 4.- Obtención de información.
- 5.- Establecimiento de presupuesto.
- 6.- Determinación de tiempo.
- 7.- Contratación de personal.
- 8.- Obtención de información.
- 9.- Tabulación.
- 10.- Análisis de datos.
- 11.- Informe.

Es de suma importancia que esta investigación sea realizada y orientada hacia el consumidor y no hacerlo hacia la producción.

1.- DETERMINACION DE OBJETIVOS

Es de esencial importancia determinar los fines que se buscan al realizar una investigación de mercados, ya que en base a ellos gira todo el procedimiento de la misma. Su fijación está en relación directa a la existencia de un problema o interrogante y a lo que se quiera conocer acerca de ellas.

A continuación se señalan los pasos a seguir para la fijación de objetivos:

1.1.- Observación.- Conocimiento de la existencia de un problema o fin.

1.2.- Fijación del problema.

1.3.- Información que se obtiene por medio de:

A) Estudios exploratorios:

1.- Fuentes de información secundaria:

Dirección General de Estadística.

Bibliotecas

Textos

Periódicos

Revistas

Asociaciones

Cámara de Comercio, etc.

B) Análisis de Casos Seleccionados: Estudio de las características comunes en un grupo de casos similares, seleccionándose aquellos aspectos que son afines al problema detectado.

C) Análisis de Estudios Estadísticos: La utilización de medios y -

procedimientos de valuación estadística que sirvan de base para establecer alternativas.

1.4.- Determinación de alternativas para el logro del objetivo o utilización de medios.

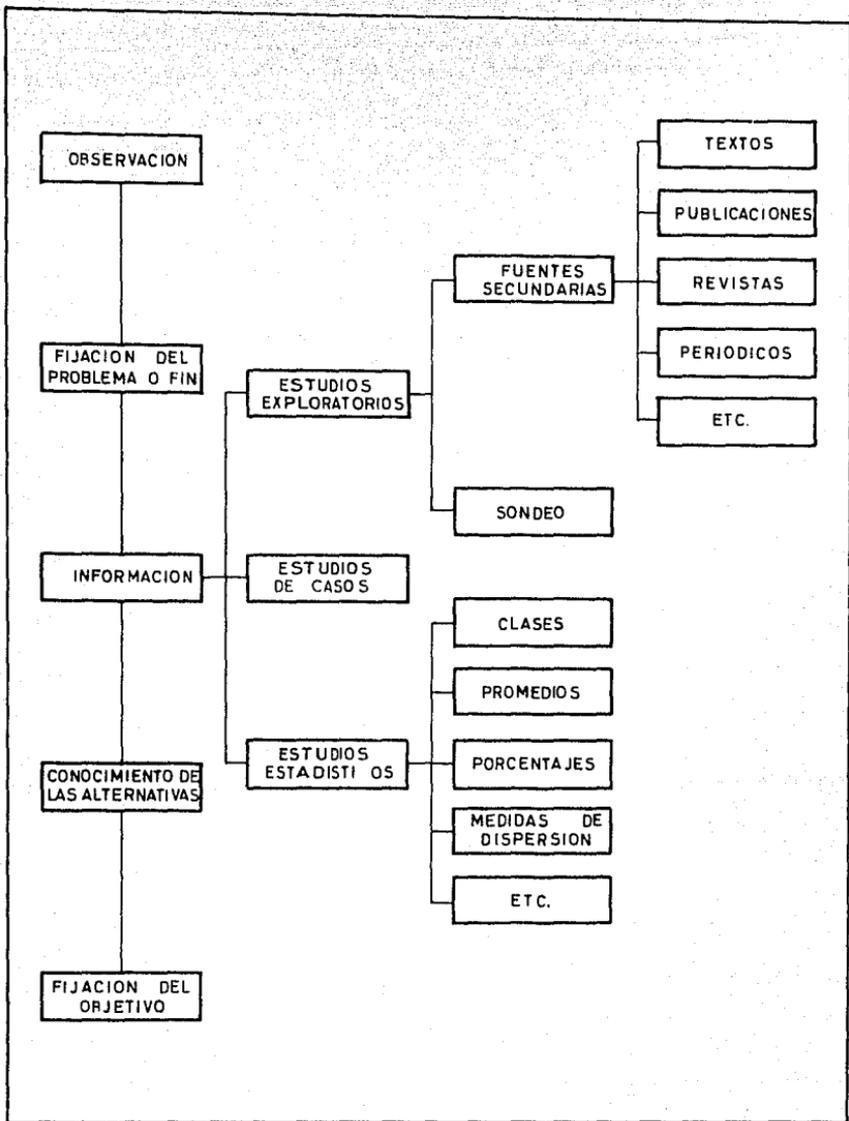
1.5.- Fijación del objetivo (Anexo 1)

El objetivo de la investigación de mercados es fijado con base en los pasos antes mencionados. Los objetivos primarios y secundarios quedan establecidos en la siguiente forma:

El objetivo básico del estudio es proponer la mejor forma de llevar a cabo una investigación de mercados, sobre la demanda de los productos del mar en México, determinando los hábitos de compra y consumo que llevarán al empresario a lograr la alternativa más adecuada en un fin propuesto.

Para el logro del objetivo primario se fijan los siguientes objetivos secundarios:

- a) La forma de llegar al conocimiento de la demanda para los productos del mar.
- b) Conocimiento de los gustos y preferencias del mercado de esos productos y su potencial.
- c) Medición de los medios de promoción y publicidad y su grado de efectividad.



FIJACION DEL OBJETIVO

Capítulo IV

Anexo 1

- a) El total de familias representa el 99.8% del total de la población.
- b) El 0.29% restante lo integran personas que viven solas.
- c) Según la relación de porcentajes antes mencionada, el consumo familiar es la base del consumo individual.

INSTRUCTIVO PARA DETERMINACION DE UNIVERSO

NIVEL:

- NACIONAL:** Cuando en la investigación se pretenda abarcar el total de familias en la República. Se mencionan datos del total de familias y miembros que las integran. Para lograr una rápida fijación, se considera una ama de casa por cada familia.
Fuentes: Censo de Población de 1970.
- REGIONAL:** Si el estudio pretende abarcar un área específica o --
- O POR ZONAS** una combinación de varias, se recurre al cuadro anexo No. 2 de cantidades, utilizando la forma indicada en el anexo No. 3.
- ESTATAL:** Para llegar a una investigación a nivel estatal, se recurre al anexo No. 3, marcando en el renglón correspondiente de acuerdo a la estratificación y amplitud que se desean.
- URBANO:** Se recurre al anexo No. 3 marcando en el o los renglones correspondientes a las ciudades que se desean investigar, formando el universo el total de familias existentes en las ciudades elegidas.
- SUB-URBANO** Se recurre al Anexo No. 3, marcando el nivel que se
- RURAL** requiere investigar y estableciendo el Estado en el

cual se localiza la región, así como el lugar (municipio, delegación, poblado, etc.) el número de familias y miembros que las componen.

MAGNITUD DE LAS FAMILIAS

Estado	Miembros en las familias	Total de familias	2 Miembros	3 y 4	5 y 6	7 y 8	9 y más
Aguascal.	334,693	58,186	8,476	15,014	13,282	11,410	11,004
B. Calif.	852,455	158,134	24,342	46,165	38,218	26,476	22,936
B. C. Terr.	125,570	22,081	2,686	6,117	5,507	4,042	3,729
Campeche	247,114	47,418	6,863	14,494	12,631	8,110	5,220
Coahuila	1,100,705	208,788	32,891	62,185	51,257	35,598	26,957
Colima	234,175	41,108	6,190	10,986	9,503	6,906	7,523
Chiapas	1,549,293	306,497	43,887	100,353	84,625	49,958	27,674
Chihuahua	1,589,278	300,422	45,548	91,023	74,377	49,941	39,533
D. F.	6,736,024	1340,340	218,317	47,201	344,592	201,953	137,057
Durango	928,662	169,536	25,505	47,001	40,548	30,685	25,797
Guanajuato	2,244,523	403,575	64,230	104,772	93,290	73,586	67,697
Guerrero	1,546,130	312,531	50,813	97,577	82,889	51,127	30,125
Hidalgo	1,177,112	233,176	37,860	73,641	60,941	37,481	23,253
Jalisco	3,217,375	561,718	86,087	150,190	125,762	95,573	104,106
Edo. Méx.	3,745,709	709,672	102,020	203,034	187,057	127,921	89,640
Michoacán	2,290,434	418,034	66,575	113,314	97,324	75,064	65,757
Morelos	604,876	117,459	18,558	35,832	30,453	19,735	12,881
Nayarit	535,181	98,802	15,172	28,132	23,772	17,219	14,507
Nuevo León	1,671,896	313,923	46,420	93,579	78,523	53,952	41,449
Oaxaca	2,108,423	417,016	67,305	137,139	109,189	61,649	41,734
Puebla	2,469,430	501,867	88,911	160,760	129,095	78,398	44,703
Querétaro	178,844	88,248	13,203	24,573	21,760	16,204	12,508
Q. Roo	85,687	16,479	2,411	4,988	4,400	2,909	1,771
S. L. P.	1,265,658	241,006	38,423	71,380	59,405	41,509	30,289
Sinaloa	1,151,641	225,447	30,967	63,011	56,082	40,115	35,302
Sonora	1,082,089	198,412	28,335	56,955	49,118	34,633	29,371
Tabasco	759,765	139,893	18,255	40,819	36,279	25,391	19,149
Tamaulipas	1,433,459	276,884	47,704	23,788	69,243	43,379	32,367
Tlaxcala	414,305	80,791	13,719	23,788	20,519	13,916	8,849
Veracruz	3,759,127	753,595	119,932	247,755	198,672	117,661	69,575
Yucatán	747,912	152,977	28,020	48,955	39,040	23,803	13,159
Zacatecas	940,641	166,473	25,624	42,376	37,528	31,307	29,638

TOTAL 47,607,556 9,080,618 1,421,349 2,739,520 2,284,881 1,509,611 1,125,257

<input type="checkbox"/> I NACIONAL	TOTAL DE FAMILIAS	TOTAL DE MIEMBROS POR FAMILIA O UNIVERSO ABARCADO
	9,080,618	47,607,556

<input type="checkbox"/> II REGIONAL O POR ZONAS	ESTADOS QUE ABARCA LA ZONA O REGION
	1
	2
	3
	4
	5
	ETC

<input type="checkbox"/> III ESTADOS	AGUASCALIENTES	MORELOS	①
	BAJA CALIFORNIA	NAYARIT	
	BAJA CALIFORNIA T.	NUEVO LEON	
	CAMPECHE	OAXACA	
	COAHUILA	PUEBLA	
	COLIMA	QUERETARO	
	CHIAPAS	QUINTANA ROO	
	CHIHUAHUA	SAN LUIS POTOSI	
	DISTRITO FEDERAL	SINALOA	
	DURANGO	SONORA	
	GUANAJUATO	TABASCO	
	GUERRERO	TAMAULIPAS	
	HIDALGO	TLAXCALA	
	JALISCO	VERACRUZ	
	MEXICO	YUCATAN	
	MICHOACAN	ZACATECAS	

① PARA LA OBTENCION DE LOS DATOS DEL TOTAL DE FAMILIAS Y TOTAL DE MIEMBROS POR FAMILIAS PASAR AL ANEXO 2 / 2

UNIVERSO

Capitulo IV

Anexo 3

IV URBANA

CIUDADES	NO. DE FAMILIAS	NO. DE MIEMBROS POR FAMILIA	UNIVERSO A ESTUDIAR FAMILIAS
DISTRITO FEDERAL			
GUADALAJARA			
MONTERREY			
CD JUAREZ			
TORREON-G. PALAÇO-LEÓN			
PUEBLA			
MEXICALI			
LEÓN			
SAN LUIS POTOSÍ			
MÉRIDA			
TIJUANA			
CHIHUAHUA			
TAMPICO			
VERACRUZ			
AGUASCALIENTES			
HÉRMOSILLO			
MATAMOROS			
MOPELÁ			
NUEVO LAREDO			
DURANGO			
SALTILLO			
CULIACÁN			
TOTAL			

V SUB-URBANA
O RURAL

ESTADO	LUGAR	NO DE FAMILIAS	NO DE MIEMBROS POR FAMILIA	UNIVERSO A ESTUDIAR FAMILIAS

UNIVERSO

Capítulo IV

Anexo 3

3.- DETERMINACION DE LA MUESTRA

Siguiendo los pasos previamente establecidos, se llega a la determinación de la muestra, que se define como la parte dentro del universo considerada como representativa del mismo .

Para llevar a cabo la determinación de una muestra, se deben seguir técnicas que permitan obtener de una manera representativa a esa porción del grupo para después proyectarla a la totalidad, es decir, la muestra nos ubica en lo particular para después situarnos en lo general.

La muestra guarda una relación inversa en cuanto a tamaño, error. A más muestra menos error.

La importancia de un tamaño adecuado de muestra, radica en que a medida que su error sea menor, mayor será el acierto que se tenga en el conocimiento de las causas o características particulares de la totalidad del grupo estudiado.

Para la determinación de la muestra se tomó como base un plan de muestreo, que indica lo siguiente:

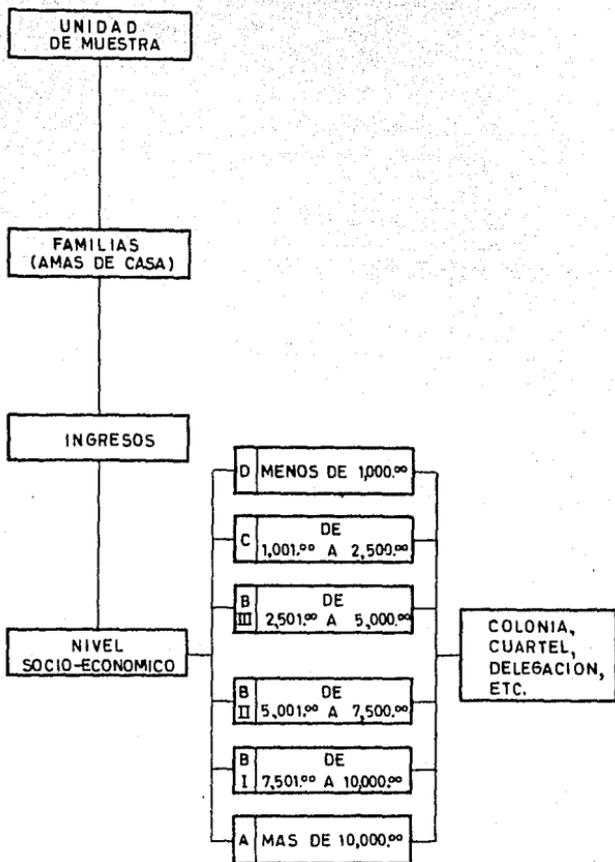
UNIDAD DE MUESTREO: A quién se le ha de preguntar

MAGNITUD DE LA MUESTRA: A cuantos hay que interrogar

PROCEDIMIENTO DE MUESTREO: Cómo se les ha de escoger

3.1.- Unidad de Muestreo

Este primer aspecto del plan de muestreo ha sido determinado en el universo, tomando como unidad a la familia y representante de ésta al ama de casa; esto se hizo en función de la importancia del consumo familiar y de la capacidad que tiene el ama de casa de influente, decisor y comprador (Anexo 4).



FUENTE : CENSO NACIONAL 1970

DISEÑO DE LA UNIDAD
DE MUESTRA

Capítulo IV

Anexo 4

3.2.- Magnitud de la Muestra

El siguiente paso es determinar el tamaño de la muestra. Este estará en función de varios aspectos:

- a) Objetivos de la investigación.- Alcance, cuánto se desea saber.
- b) Relación con el universo - Representativo
- c) Grado de confiabilidad - Margen de certidumbre que se desee obtener
- d) Margen de Error.- Porcentaje de error permitido en los resultados.

3.3.- Procedimiento de Muestreo

El procedimiento de muestreo indicará la forma idónea en que se elegirá a las personas a entrevistar. Para esto, podemos decir que los procedimientos de muestreo se dividen en dos grandes grupos:

- a) Muestreo aleatorio o al azar
- b) Muestreo no aleatorio o estadístico,

De cada uno de estos grupos se derivan procedimientos con las mismas características.

La elección del procedimiento de muestreo está en función de:

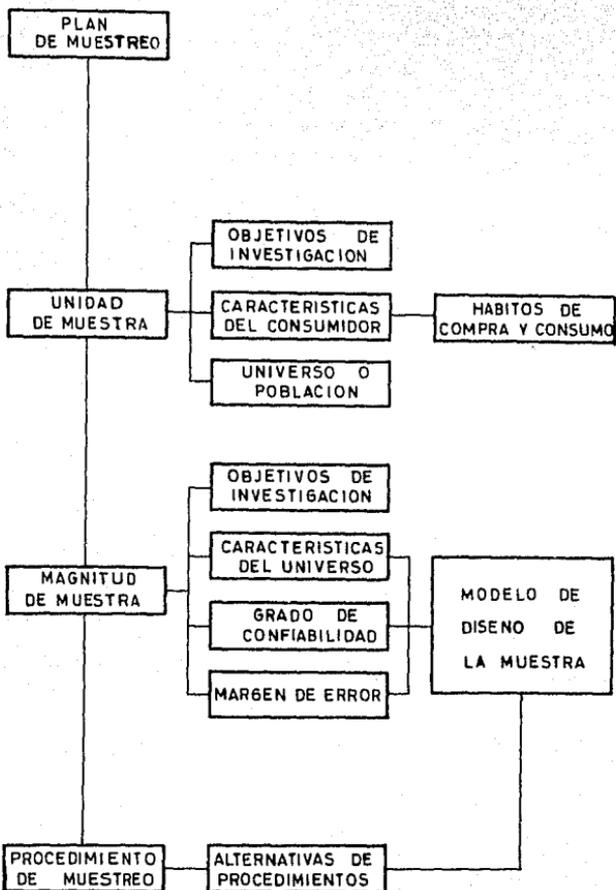
- a) Objetivos de la investigación
- b) Alternativas de procedimientos
- c) Magnitud de la muestra

Se considera que el procedimiento más conveniente para determinar la muestra, debido a las características de la investigación propuesta, es el siguiente:

- a) Efectuar un muestreo por conglomerados, en donde se deberán escoger al azar grupos o conglomerados de observaciones, con objeto de hacer una primera división del territorio nacional.

b) En la segunda fase del muestreo, se tienen dos alternativas: Se podrá efectuar nuevamente un muestreo por conglomerados, o hacer un muestreo al azar estratificado. El uso de cualquiera de estos, depende del resultado de la primera división que se haga de la República Mexicana.

En caso de que se opte por utilizar el muestreo al azar estratificado, es necesario determinar las características que deben ser usadas para subdividir el universo en estratos, el número de estratos que deben ser construídos, así como el tamaño de muestra dentro de cada estrato (anexo 5).



4.- PREPARACION DE CUESTIONARIOS

Los cuestionarios van a constituir la técnica mediante la cual se obtendrá la información que se desea conocer en la investigación, Para es to es necesario tener presente el concepto de cuestionarios, que dice, - "Es el formulario o patrón establecido, que servirá de guía para obtener respuestas a interrogantes que se desean resolver en una investigación.

Para la elaboración del cuestionario no se siguen reglas, ya que este estará en función de los objetivos fijados para la investigación. Sin embargo es conveniente tener presente algunos aspectos, tales como:

La calidad del cuestionario dependerá de la claridad con que estén he chas las preguntas, ya que en esta forma la obtención de respuestas es tá dada en la forma más adecuada y facilitará la interpretación, reper cuyendo en la consecución adecuada de los objetivos de la investigación.

La realización de los cuestionarios se puede llevar a cabo en diferen tes formas, que pueden ser; por teléfono, por correo, en el envase del producto y en entrevista personal. Los cuestionarios que se proponen - deberán ser efectuados mediante entrevista personal, ya que esta forma de aplicación es la más adecuada a los objetivos de la investigación.

Las preguntas se elaborarán con base en la información secundaria obtenida y la fijación clara de los objetivos de la investigación; además del conocimiento primario de las características socio-económicas de - las personas que serán objeto de la investigación.

El diseño de los cuestionarios propuestos se efectuó con base en los aspectos mencionados anteriormente, y en función de los mercados que se desean conocer.

Así, se presenta a continuación un cuestionario para el consumo de pes-
cado y otro para el consumo de marisco, (cada uno con respectivo instruc-
tivo); en virtud de que se piensa que la demanda de pescado no es necesaria
mente igual a la del marisco.

CUESTIONARIO DEL CONSUMO DE PESCADO

ESTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETO CONOCER LA ACEPTACION DEL PESCADO COMO PARTE DE LA ALIMENTACION BASICA DEL MEXICANO. AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COOPERACION, LA CUAL SERA DE MUCHA UTILIDAD YA QUE NOS AYUDARA A LOGRAR EL OBJETIVO FIJADO.

Nombre: _____ Edad: _____

Dirección: _____ Colonia: _____ Z. P. _____

Entidad o Edo. _____ Tél: _____ Sexo: M() F()

Ocupación: _____ Clase Social: A() B() C() D()

1.- De cuántos miembros se compone su familia incluyéndose usted? _____

2.- A cuánto aproximadamente ascienden sus ingresos mensuales?

Menos de 1,000 () de 1,001 a 2,500 ()

de 2,501 a 5,000 () de 5,001 a 7,500 ()

de 7,501 a 10,000 () más de 10,000 ()

lo desconoce ()

3.- Cuánto aproximadamente gasta al mes en alimentación?

Al mes \$ _____ Lo desconoce: _____ ()

4.- Qué come más como primer plato? _____

Segundo plato? _____

Tercer plato? _____

5.- Incluye el pescado?

Si () No () Porqué? _____

6.- Cuántas veces come pescado?

A la semana _____ veces Al mes _____ veces Al año _____ veces

7.- Porqué incluye el pescado en su comida?

8.- ¿Porqué razones no consume regularmente el pescado?

9.- ¿Qué especies de pescado conoce?

- a) Huauchinango ()
- b) Robalo ()
- c) Trucha ()
- d) Pescado Blanco ()
- e) Mojarra ()
- f) Cazón ()
- g) Sierra ()
- h) Bacalao ()
- i) Otros () _____

10.- ¿Cuál consume con mayor frecuencia?

11.- ¿Porqué razones consume más las especies antes mencionadas?

12.- ¿Dónde come pescado?

- a) Casa ()
- b) Restaurant ()
- c) Ostionería ()
- d) Otros () _____

13.- ¿Dónde lo compro?

- a) Mercados públicos? ()
- b) Tiendas de autoservicio ()
- c) Pescaderías ()
- d) Conasuper ()
- e) Otros () _____

14.- Lo consume más en alguna temporada en especial?

- Si () No ()
- a) Cuaresma ()
 - b) Pascuas ()
 - c) Otros () _____

15.- En qué forma compra el pescado y cuál prefiere?

- | Compra: | | Prefiere: |
|--------------|-----|-----------|
| a) Fresco | () | _____ |
| b) Enlatado | () | _____ |
| c) Seco | () | |
| d) Congelado | () | |
| e) Otros | () | _____ |

16.- En qué formas come pescado fresco?

- a) Plato fuerte ()
- b) Ensaladas ()
- c) Botana ()
- d) Otros () _____

17.- Cuantos kgs. de pescado fresco consume aproximadamente?

- a) Semanal _____ Kgs.
- b) Mensual _____ Kgs.
- c) Anual _____ Kgs.

13.- ¿Dónde lo compro?

- a) Mercados públicos? ()
- b) Tiendas de autoservicio ()
- c) Pescaderías ()
- d) Conasuper ()
- e) Otros () _____

14.- Lo consume más en alguna temporada en especial?

- Si () No ()
- a) Cuaresma ()
 - b) Pascuas ()
 - c) Otros () _____

15.- En qué forma compra el pescado y cuál prefiere?

- | Compra: | Prefiere: |
|------------------|-----------|
| a) Fresco () | _____ |
| b) Enlatado () | _____ |
| c) Seco () | _____ |
| d) Congelado () | _____ |
| e) Otros () | _____ |

16.- En qué formas come pescado fresco?

- a) Plato fuerte ()
- b) Ensaladas ()
- c) Botana ()
- d) Otros () _____

17.- Cuantos kgs. de pescado fresco consume aproximadamente?

- a) Semanal _____ Kgs.
- b) Mensual _____ Kgs.
- c) Anual _____ Kgs.

18.- Conoce algunas propiedades alimenticias del pescado?

Si () No ()

¿ Cuáles? _____

19.- Si consume pescado enlatado, mencione marcas que conoce, señalando las de su preferencia?

Consume

Prefiere:

a) _____	a) _____
b) _____	b) _____
c) _____	c) _____
d) _____	d) _____

20.- ¿Qué especies de pescado enlatado consume?

a) Atún	()	_____
b) Salmón	()	_____
c) Sardina	()	_____
d) Otros	()	_____

21.- ¿Cuál prefiere y porqué?

22.- ¿En qué formas consume el pescado enlatado?

a) Plato fuerte	()	_____
b) Enseladas	()	_____
c) Botanas	()	_____
d) Otros	()	_____

23.- ¿Aproximadamente qué cantidad de latas consume?

a) Semanal _____

b) Mensual _____

c) Anual _____

24.- ¿Consume más carne que pescado?

Si ()

No ()

25.- ¿Cuál y porqué?

26.- ¿Conoce precios establecidos por las autoridades para el pescado?

Si ()

No ()

27.- ¿Qué hace cuando no son los establecidos?

28.- ¿Le parecen justos los precios actuales del pescado?

Si ()

No ()

29.- ¿Porqué?

30.- ¿Ha oído o visto publicidad del pescado?

Si ()

No ()

Mencione el mensaje: _____

31.- ¿En qué medios?

a) T. V. ()

b) Cine ()

c) Radio ()

d) Periódicos ()

e) Revistas ()

f) Cartelones ()

g) Otros () _____

32.- Ha tenido noticia de ofertas o promociones para el pescado?

Si ()

No ()

33.- Qué tipo de ofertas o promociones?

34.- Las aprovecha?

Si ()

No ()

Porqué?

OBSERVACIONES:

México, D.F., a de

de 197 .

INSTRUCTIVO PARA LA APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS

Se anexa a los cuestionarios el presente instructivo, con el fin de que sirva como instrumento auxiliar en la aplicación de los mismos.

Antes de proceder a efectuar las entrevistas se deben estudiar cuidadosamente los cuestionarios.

A continuación se presenta un listado de orientación respecto a la forma de aplicar las preguntas:

QUESTIONARIO DE PESCADO

Pregunta No.

- 2 No señalar alternativas
- 4 Preguntar las 3 opciones. Entender por primero, segundo y tercer plato, el menú familiar.
- 5 Si se contesta negativamente, no preguntar 6 y 7
- 6 Si es cuando menos 1 vez a la semana, preguntar la 7. Si el consumo es menor no preguntar la 7.
- 7 Se va a considerar consumo regular por lo menos una vez a la semana.
- 9 No nombrar alternativa, sólo marcar las que mencione el entrevistado. Marque otros y cuales, cuando la especie nombrada no aparezca en las alternativas.
- 12 Mencionar alternativas.
- 13 No mencionar alternativas.
- 15 Mencionar alternativas.
- 16 Mencionar alternativas en caso de duda del entrevistado, considerando como plato fuerte sopas y guisados.

- 19 Debe preguntarse cuales conoce y una vez mencionados preguntar cuáles prefiere.
- 20 No mencionar alternativas
- 22 Igual pregunta 16
- 23 Si no existe consumo semanal preguntar las opciones restantes.
- 26 Indicarle al entrevistado la diferencia que existe entre los precios oficiales y los normales del mercado. En caso de respuestas negativas no preguntar la 28.
- 30 Insistir en la respuesta del mensaje.
- 31 Mencionar alternativas
- 32 En caso de respuesta negativa terminar cuestionario.

OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DE PESCADO

- 1, 2 y 3 Relación existente entre tamaño de familia, ingresos y gastos en alimentación.
4. Determinar la base alimenticia.
5. Determinar si se consume pescado o razones de rechazo.
6. Determinar la frecuencia de consumo.
7. Razones de consumo regular.
8. Razones de rechazo.
9. Conocimiento de la variedad del producto.
10. Preferencia por especie,
11. Razones de preferencia por especie
12. Lugares de consumo.
13. Lugares de compra.
14. Consumo por temporada
15. Formas de consumo en cuanto a presentación.
16. Formas de consumo en cuanto a preparación.
17. Cantidad de producto consumido promedio.
18. Conocimiento de propiedades alimenticias del pescado.
19. Conocimiento de marcas de pescado enlatado y su preferencia.
20. Razones de preferencia de marcas.
21. Consumo de pescado enlatado por especies.
22. Preferencia por especies y razones de preferencia.
23. Variedad en la preparación de pescado enlatado.
24. Cantidad consumida de pescado enlatado promedio.
25. Grado de competencia entre la carne y el pescado.

- 76. Razones de preferencia
- 27. Conocimiento de los precios oficiales.
- 28. Reacción ante la infracción a los precios oficiales.
- 29 y 30. Opinión del público sobre precios.
- 31. Alcance y efectividad de la publicidad.
- 32. Alcance de los medios publicitarios.
- 33. Alcance de las promociones.
- 34 y 35. Efectividad de las promociones.

CUESTIONARIO DEL CONSUMO DE MARISCO

ESTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETO CONOCER LA ACEPTACION DEL MARISCO DENTRO DE LA ALIMENTACION BASICA DEL MEXICANO, AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COOPERACION, LA CUAL SERA DE MUCHA UTILIDAD YA QUE NOS AYUDARA A LOGRAR EL OBJETIVO FIJADO .

Nombre: _____ Edad: _____

Dirección : _____ Colonia _____ Z.P. _____

Entidad o Edo. _____ Tél: _____ Sexo: M() F()

Ocupación: _____ Clase: A() B() C() D()

1. De cuántos miembros se compone su familia incluyéndose usted? _____

2. A cuánto aproximadamente corresponden sus ingresos mensuales?

Menos de 1,000 () de 1,001 a 2,500 ()

de 2,501 a 5,000 () de 5,001 a 7,500 ()

de 7,501 a 10,000 () más de 10,000 ()

lo desconoce ()

3. Cuánto aproximadamente gasta al mes en alimentación?

Al mes: \$ _____ Lo desconoce ()

4. Incluye el marisco en su comida:

Si () No ()

Porqué? _____

5. Cuántas veces a la semana lo consume?

A la semana _____ veces Al mes _____ veces Al año _____ veces

6. Por qué lo consume?

7. Qué especies de mariscos conoce?

- a) Camarón ()
- b) Ostión ()
- c) Pulpo ()
- d) Abulón ()
- e) Jaiba ()
- f) Langosta ()
- g) Langostino ()
- h) Almeja ()
- i) Otros ()

Especifique cuáles: _____

8. Cuál consume con mayor frecuencia?

9. Por qué razones consume más las especies antes mencionadas?

10. Dónde come mariscos?

- a) Casa ()
- b) Restaurant ()
- c) Ostionería ()
- d) Otros ()

Especifique cuáles: _____

11. Dónde lo compra ?

- a) Mercados públicos ()
- b) Tiendas de autoservicio ()
- c) Pescadería ()
- d) Conasuper ()
- e) Otros ()

Especifique cuáles: _____

12. Lo consume más en alguna temporada en especial ?

Si () Cuál? _____

No ()

13. En qué formas compra el marisco, y cual prefiere ?

Compra

Prefiere:

- a) Fresco () _____
- b) Enlatado () _____
- c) Seco () _____
- d) Otros () _____

15. En qué formas come el marisco ?

- a) Plato fuerte ()
- b) Ensaladas ()
- c) Botana ()
- d) Coctel ()
- e) Otros () _____

16. Conoce algunas propiedades alimenticias del marisco ?

Si () Cuáles: _____

No ()

17. Si consume marisco enlatado qué marcas conoce y cuál es preferida?

- a) _____ a) _____
b) _____ b) _____
c) _____ c) _____

18. Por qué las prefiere?

19. Qué especies de marisco enlatado consume?

20.-Cuál prefiere y porqué?

21. Qué cantidad de latas de mariscos consume?

- A la semana ()
Al mes ()
Al año ()

22.- Consume más pescado que marisco?

- Si () No ()

23. Por qué razón?

24. Conoce precios establecidos por las autoridades para el marisco?

- Si () No ()

25. Qué hace cuando no son los establecidos?

26. Le parecen justos los precios del marisco?

- Si () No ()

27. Porqué razón?

28. Ha oído o visto publicidad del marisco?

Si () No ()

Mencione el mensaje:

29. En qué medios?

a) T. V. ()

b) Cine ()

c) Radio ()

d) Periódicos ()

e) Revistas ()

f) Cartelones ()

g) Otros ()

30. Ha tenido noticias de ofertas o promociones para el marisco?

Si () No ()

31. Qué tipo de ofertas o promociones?

32. Las aprovecha?

Si () No ()

Porqué?

OBSERVACIONES:

27. **Porqué razón?**

28. **Ha oído o visto publicidad del marisco?**

Si () No ()

Mencione el mensaje: _____

29. **En qué medios?**

a) T. V. ()

b) Cine ()

c) Radio ()

d) Periódicos ()

e) Revistas ()

f) Cartelones ()

g) Otros () _____

30. **Ha tenido noticias de ofertas o promociones para el marisco?**

Si () No ()

31. **Qué tipo de ofertas o promociones?**

32. **Las aprovecha?**

Si () No ()

Porqué? _____

OBSERVACIONES: _____

México, D.F., a de de 197 .

OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIOS DE MARISCOS

- 1, 2 y 3 Relación existente entre tamaño de familia, ingresos y gastos en alimentación.
4. Determinar si se consume marisco o razones de rechazo.
5. Determinar frecuencia de consumo
6. Razones de consumo
7. Conocimiento de la variedad del producto.
8. Preferencia por especie.
9. Razones de preferencia por especie.
10. Lugares de consumo.
11. Lugares de compra.
12. Consumo por temporada.
13. Formas de consumo en cuanto a presentación
14. Razones de preferencia.
15. Formas de consumo en cuanto a preparación.
16. Conocimiento de propiedades alimenticias del marisco.
17. Conocimiento de marcas de marisco enlatado y su preferencia.
18. Razones de preferencia de marcas.
19. Consumo de marisco enlatado por especie
20. Preferencia por especie y razones de preferencia.
21. Cantidad consumida de marisco enlatado.
22. Grado de competencia entre el pescado y el marisco.
23. Razones de preferencia
24. Conocimiento de los precios oficiales.
25. Reacción ante la infracción a los precios oficiales.

- 26 y 27 Opinión del público sobre los precios.
- 28. Alcance y efectividad de la publicidad.
- 29. Alcance de los medios publicitarios.
- 30. Alcance de las promociones.
- 31 y 32 Efectividad de las promociones.

- 26 y 27 Opinión del público sobre los precios .
- 28. Alcance y efectividad de la publicidad .
- 29. Alcance de los medios publicitarios .
- 30. Alcance de las promociones .
- 31 y 32 Efectividad de las promociones .

INSTRUCTIVO PARA LA APLICACION DEL CUESTIONARIO

CUESTIONARIO DE MARISCOS

Pregunta No.

- 2 No señalar las alternativas
- 4 Si se responde negativamente, no preguntar la 5 y 6
- 5 En caso de no existir consumo semanal, preguntarse las opciones restantes.
- 7 No nombrar las alternativas, sólo marcar las que mencione el entrevistado. Márquese otros y cuáles, cuando la especie nombrada no aparezca en las alternativas.
- 10 Mencionar las alternativas.
- 13 Mencionar las alternativas.
- 15 Mencionar alternativas en caso de duda por parte del entrevistado, considerando como plato fuerte sopas y guisados.
- 17 Debe preguntarse cuáles se conocen y una vez contestada, preguntar cuáles prefiere.
- 21 Si no existe consumo semanal, preguntar las opciones restantes.
- 24 Indicarle al entrevistado la diferencia que existe entre los precios oficiales y los normales del mercado. En caso de respuesta negativa no preguntar la 26.
- 27 Insistir en la respuesta del mensaje.
- 29 Mencionar alternativas.
- 30 En caso de respuesta negativa terminar cuestionario.

5.- ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO

El siguiente paso dentro de la investigación es la determinación del presupuesto; mediante su planteamiento obtendremos una valuación - cuantitativa del estudio.

Atendiendo a la definición de presupuesto que dice (1) "Instrumento de la planeación que determina a la vez resultados que se desean obtener, la conducta por seguir, las etapas por franquear y los medios por emplear"; se considera necesario para el establecimiento del presupuesto, analizar lo siguiente:

1.- El presupuesto se verá influido por dos aspectos generales.

A.- Recursos Monetarios.- Dinero con que se podrá contar y que puede ser generado por:

1) Recursos propios.- Financiamiento interno.

2) Recursos ajenos.- Financiamiento externo.

B.- Duración de la Investigación.- Tiempo en que se llevará a cabo la investigación y que desde luego representará un costo, esto dependerá de:

1) Objetivos.- Alcance de la investigación.

2) Método.- Podrá ser, interno (propia empresa), externo (compañía especializada).

3) Si es interno, el tiempo y costo estará en función de la magnitud de muestra que determina la cantidad de cuestionarios necesaria.

(1) Fabián Villegas - El Ejecutivo de la Empresa Moderna.

Lo anterior determinará el personal investigador necesario, así como el personal profesional y el sistema de tabulación que podrá ser manual, mecánico, electromecánico, o electrónico, cada uno de los cuales representa un costo, tiempo y eficiencia diferentes.

- 4) Si es externo, el presupuesto estará interrelacionado con la cotización más ventajosa que presenten compañías especializadas en investigación de mercados.

(Anexo No. 6)

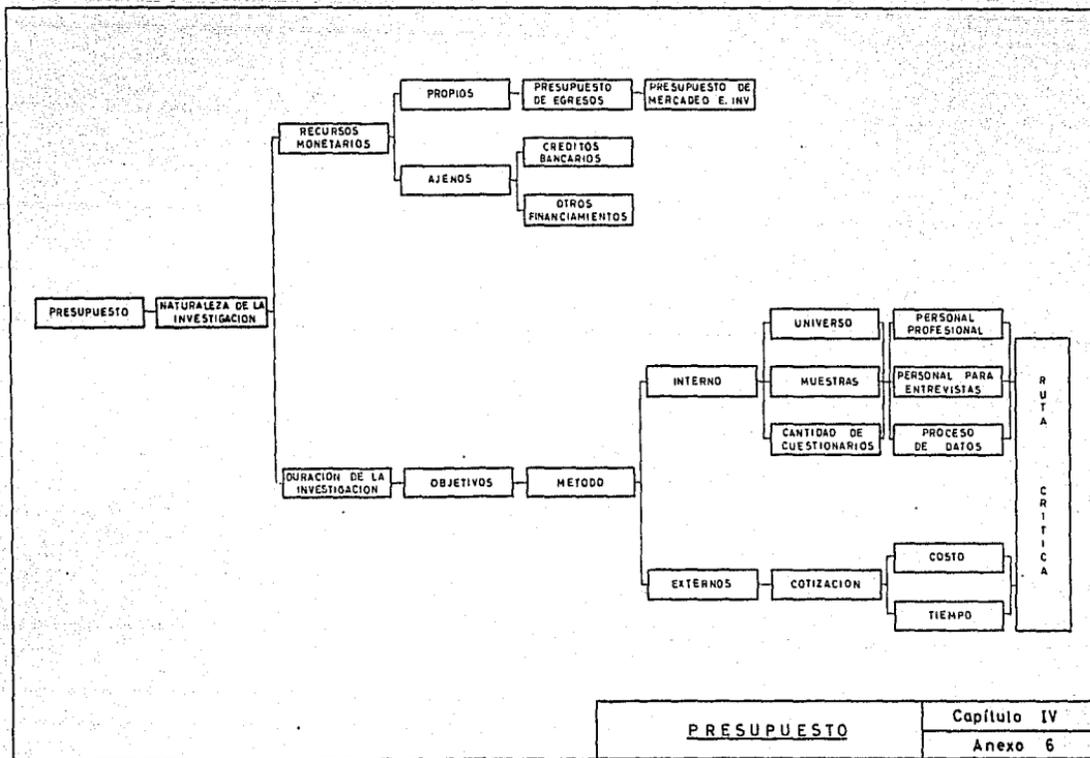
2.- La investigación la podrán llevar a cabo una dependencia gubernamental, o una empresa privada. En ambos casos las alternativas que se presentan son:

- A.- Que la lleve a cabo la empresa interesada, basando el presupuesto en sus recursos técnicos y monetarios.
- B.- Que se acuda a una empresa especializada, basando entonces el presupuesto en la cotización presentada por la empresa antes mencionada.

Las dos anteriores alternativas estarán en función del nivel que se quiera tener en la investigación y que puede ser:

- a) Nacional
- b) Regional o por zonas
- c) Estatal
- d) Urbano
- e) Sub-Urbano o Rural

(Anexo No. 7)



FORMA PARA PRESUPUESTO

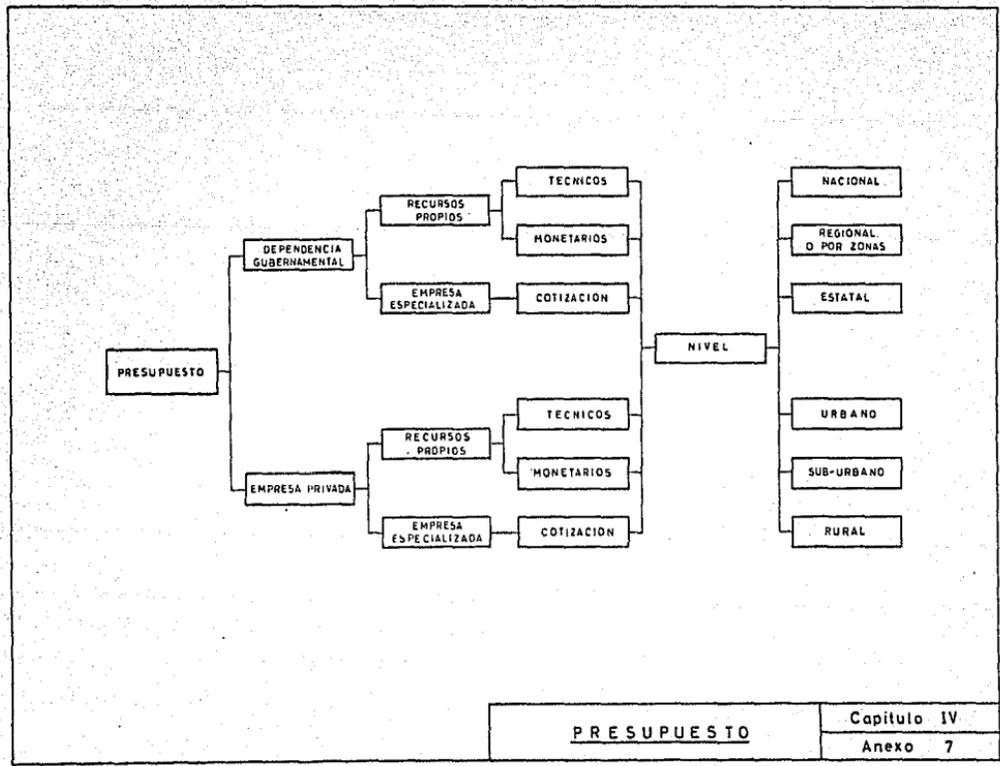
La presente forma tiene como fin, el presentar de una manera objetiva y general, los diversos conceptos que van a afectar el presupuesto de investigación de mercados.

Se pretende que mediante el uso de ésta, sea posible una mejor y más rápida visualización del problema.

Marque usted el cuadro correspondiente al renglón que considere va a incluir en sus futuros gastos de investigación y por lo tanto, en su presupuesto, indicando su correspondiente costo.

<u>REQUERIMIENTOS HUMANOS</u>		COSTO TOTAL EN TIEMPO
<input type="checkbox"/>	PERSONAL PROFESIONAL	
<input type="checkbox"/>	TECNICOS EN COMPUTACION	
<input type="checkbox"/>	PERSONAL DE OFICINA	
<input type="checkbox"/>	SUPERVISORES	
<input type="checkbox"/>	INVESTIGADORES	
<input type="checkbox"/>	OTROS : _____	

<u>REQUERIMIENTOS TECNICOS Y MATERIALES</u>		
<input type="checkbox"/>	MATERIAL DE ESCRITORIO	
<input type="checkbox"/>	PAPELERIA	
<input type="checkbox"/>	GASTOS DE IMPRENTA	
<input type="checkbox"/>	EQUIPO MECANICO	
<input type="checkbox"/>	EQUIPO ELECTROMECANICO	
<input type="checkbox"/>	EQUIPO ELECTRONICO	
<input type="checkbox"/>	GASTOS DE ORGANZACION	
<input type="checkbox"/>	VIATICOS Y TRANSPORTACION	
<input type="checkbox"/>	PRESTACIONES LEGALES	
<input type="checkbox"/>	OTROS : _____	
	TOTAL	



PRESUPUESTO

Capitulo IV
Anexo 7

COMPLEMENTO DE LA FORMA DE PRESUPUESTO

Para el adecuado uso de la anterior forma, será necesario establecer claramente lo que se entiende por cada concepto establecido, así tenemos: **Requerimientos Humanos.-**

Personal Profesional.- Personal con carrera a nivel profesional acorde a los conocimientos necesarios para aplicarlos a la investigación. Será el encargado de: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Técnicos Especializados en Computación.- Personal empleado en el proceso de computación desde el inicio de éste, hasta el procesamiento de datos. Tales como: Perforistas, Programadores, Analistas, etc.

Si para la computación se contrata a una compañía especializada, el costo total del trabajo, se englobará en el renglón de equipo electrónico.

Personal de Oficina.- Personal que se va a emplear en trabajo de oficina para la investigación.

Personal para Trabajo de Campo.- Aquél que va a trabajar en la calle efectuando entrevistas y la persona que lo va a supervisar: Entrevistador y Supervisor.

Entrevistador.- Toda aquella persona que se dedica a realizar la labor de entrevista directamente con el interesado dentro de la investigación.

Supervisor.- Las personas que se dedican a vigilar y controlar que la labor que realizan los entrevistadores, se cumpla de acuerdo a los objetivos fijados.

Requerimientos Materiales y Técnicos.-

Material de Escritorio.- Todo aquel material extra que sea necesario comprar o utilizar en el desarrollo del trabajo de investigación.

Papelería. - Se hace mención en particular de este aspecto por el gasto que puede representar, ya que en un momento dado puede ser una cantida importante de papel la que se necesitará para cuestionarios, boletines, instructivos, etc.

Si la impresión de cuestionarios se hace en compañía especializada y ésta incluye en su cotización el papel, el total de la cotización se marcará en el renglón correspondiente a Gastos de Imprenta:

Gastos de Imprenta. - Gastos que representa la impresión de todo lo necesario para la investigación, tales como: Alquiler o Compra de mimeógrafo, personal para la impresión, o cotización de empresa especializada.

Equipo Mecánico. - Equipo movido por fuerza motriz distinta a la electricidad, tales como: Máquinas de escribir, sumadoras y calculadoras manuales, etc.

Equipo Electromecánico. - Equipo movido por electricidad y otra fuerza motriz distinta, tal como: Máquinas de escribir eléctricas, sumadoras y calculadoras eléctricas, etc.

Equipo Electrónico. - Computadoras o Service Bureau.

Gastos de Organización. - Gastos que se originen de la integración funcional de la organización del estudio de mercados, así como los de su coordinación. Todos estos gastos provienen del trabajo de organización realizado profesionalmente, así como los de los recursos que sean necesarios para llevarlo a cabo.

Viáticos y Transportación. - Cantidad asignada para cubrir gastos de transporte y estancia de las personas que así lo requieran.

Es aconsejable que dichos gastos se cuantifiquen por separado cuando su monto sea una cantidad considerable.

Cuando los gastos por viáticos y transportación sean mínimos, se anotarán englobando los gastos de Entrevistadores y Supervisores.

Otros.- Se anexa este renglón para que se ocupe según se tengan gastos distintos de los especificados en la forma.

6.- DETERMINACION DEL TIEMPO PARA INVESTIGACION

La determinación del tiempo en que se va a llevar a cabo la investigación es de suma importancia, ya que será en función de este, como se estructurará el presupuesto y desde luego una variación en el tiempo establecido afectará el presupuesto asignado.

6.1 CONSIDERACIONES PARA LA DETERMINACION DEL TIEMPO:

La fijación del tiempo estará de acuerdo a los objetivos de la investigación y de quien la lleve a cabo.

Así se tienen dos alternativas:

1. Método Interno.- La lleva a cabo la empresa interesada.

El tiempo se fija en función de:

a) Objetivos.- Alcance de la investigación.

b) Universo.- Total de la población que interesa

c) Magnitud de Muestra.- Total de personas a investigar.

d) Requerimientos Humanos.- Cantidad y calidad del personal requerido.

e) Requerimientos Técnicos.- Tecnología requerida.

f) Requerimientos Materiales.- Equipos mecánicos, electromecánicos, y/o electrónicos y otros.

Cada requerimiento humano, material y técnico va a representar diferentes costos, eficacia y rapidez en las alternativas que se presentan.

6.2.- TECNICA A EMPLEAR

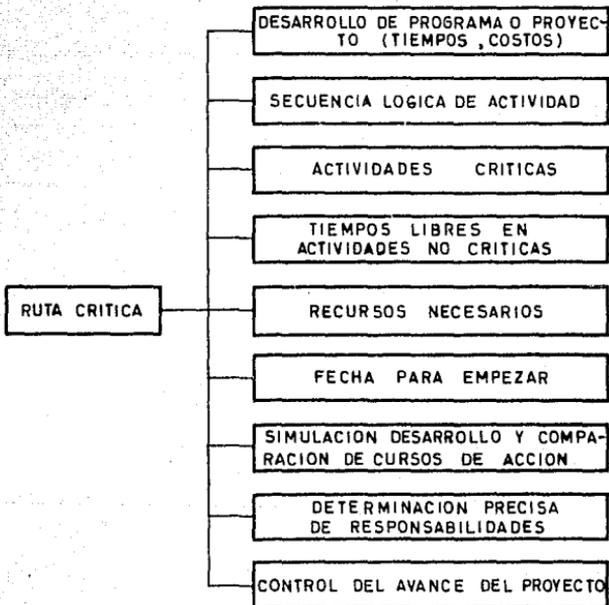
En virtud de la naturaleza de este estudio, considerando que se haga a nivel nacional y que por lo tanto la magnitud de la muestra deberá ser lo suficientemente representativa del total de familias existentes en la República Mexicana, se recomienda utilizar para la determinación del

tiempo, la técnica de "Ruta o Camino Crítico". Mediante el uso de esta se podrá lograr:

- a) Desarrollar un programa o proyecto en la forma más eficiente - en lo que se refiere a tiempo y costo.
- b) Establecer la secuencia lógica de los diferentes componentes y - actividades del proyecto.
- c) Determinar los tiempos libres que tienen para su realización, - las actividades no críticas, mismas que pueden adelantarse o - retrasarse, hasta ciertos límites, sin afectar la duración del pro- yecto.
- d) Determinar las actividades críticas, en las que no debe perderse tiempo en virtud de que atrasarían el proyecto.
- e) Conocer anticipadamente los recursos necesarios para la realiza- ción del proyecto.
- f) Elegir la fecha más conveniente para empezar y terminar el pro- yecto de acuerdo a necesidades y recursos.
- g) Simular, desarrollar y comparar los diferentes cursos de acción para la realización del proyecto.
- h) Definir de manera precisa las responsabilidades de quienes ejecu- tarán las actividades del proyecto.
- i) Controlar el avance del proyecto, comparando lo planeado, con lo realizado.

(Anexo No. 8)

El diseño de la ruta crítica deberá ser realizada por profesionales ex- pertos en Mercadeo, Investigación de Mercados, Investigación de Operacio- nes y Técnicos en computación (Programadores y analistas).



7.- CONTRATACION DE PERSONAL PARA TRABAJO DE CAMPO

La contratación del personal para trabajo de campo (investigadores y supervisores), es una de las principales actividades dentro del desarrollo del programa. Esto se explica en función de que los resultados de las entrevistas a realizar, mediante cuestionarios, van a formar la médula de la investigación y es por lo tanto de suma importancia que estos se realicen según los objetivos fijados. Para esto será necesario contar con el personal adecuado y preparado, que sea capaz de llevar a cabo el trabajo asignado en forma profesional.

Una vez determinada la muestra y por lo tanto la cantidad de entrevistas a realizar, así como su distribución en zonas elegidas dentro de la República, se procederá a llevar a cabo la contratación del personal para trabajo de campo.

El procedimiento de contratación aconsejado, se lleva a cabo mediante las siguientes actividades:

7.1.- REQUISICION DE PERSONAL.

Se establecerá en una forma escrita, mediante la colaboración coordinada, de los profesionales encargados de la organización y dirección de la investigación conteniendo:

- A) Membrete, nombre de la forma, lugar, fecha y área solicitante.
- B) Se deberá determinar en cantidad y calidad el personal solicitado (entrevistadores y supervisores).

a) En cantidad:

Entrevistadores.- Estará determinado por el análisis de la relación entre el total de cuestionarios, el tiempo de realización de cada entrevista y la cantidad de cuestionarios posibles de reali

zar en un día, por un entrevistador.

Supervisores.- Determinado por el análisis de la capacidad eficiente de supervisión, en relación con la cantidad de entrevistadores subordinados.

b) En calidad:

Se establecerán los requisitos que debe llenar, esto se determina en base a la necesidad del puesto, así se propone:

Investigadores.- Sexo: Masculino y Femenino

Edad: 18 a 30 años

Escolaridad: Secundaria, de preferencia -
Preparatoria.

Supervisores.- Sexo: Masculino y Femenino

Edad: 25 a 40 años

Escolaridad: Preparatoria o equivalente.

Experiencia: Necesaria

7.2.- RECLUTAMIENTO

Esta actividad va a suministrar candidatos para la selección.

La efectividad del reclutamiento está dada por el tiempo transcurrido entre la requisición y la introducción.

A) Fuentes de reclutamiento.- Para el reclutamiento del personal requerido, se recomiendan las siguientes fuentes:

a) Bolsa de trabajo de Universidades.

b) Agencias de empleo.

c) Cámaras de comercio

d) Recomendaciones de personas del medio de mercadeo.

7.3.- SELECCION

Proceso mediante el cual se va a elegir, entre los distintos can-
didatos, a aquéllos que son los más aptos para el desarrollo del trabajo -
propuesto. Las actividades que integran este proceso son las siguientes:

- A) Hoja de solicitud de empleo.- Información proporcionada por el solicitante.
- B) Curriculum Vitae.- Experiencias de trabajo y escolaridad.
- C) Entrevista previa.- Conocimiento primario, y superficial del solicitante, por medio de la operación personal.
- D) Verificación de los datos.- Comprobación de la veracidad de los datos proporcionados por el solicitante.
- E) Pruebas Psicotécnicas.- Pruebas de aptitud, capacidad, temperamento y personalidad.
- F) Entrevista formal.- Forma de profundizar en las cualidades del candidato que le interesan a la empresa.
- G) Examen médico.- Examen del estado de salud del solicitante y de su capacidad física para el trabajo a realizar.

7.4.- INTRODUCCION

Durante esta etapa se va a articular y armonizar en la forma -
más rápida y adecuada, al personal seleccionado, con la empresa.

Esto se logrará en la siguientes etapas:

- A) Firma del contrato individual de trabajo.
- B) Registros del trabajador
 - 1.- Registros administrativos.- Tarjetas de asistencia, aviso de alta, etc.

- 2.- Registros legales.- Registro Federal de Causantes I.M.S.S.
I.S.S.S.T.E. etc.

C) Orientación General.-

- 1.- Presentación de la empresa.- Se podrá elaborar un manual de bienvenida, en el cual se le informe al nuevo personal aspectos generales de la empresa, completando la información con pláticas de orientación.
- 2.- Orientación del trabajo a realizar.- Explicando de los aspectos básicos del trabajo a realizar, la asignación del sueldo que va a devengar y presentación con superiores.

7.5.- DESARROLLO

Este proceso consistirá en preparar al nuevo empleado para el trabajo que va a realizar, proporcionándole la ayuda necesaria, así como sus instrucciones.

Este proceso se divide en 3 etapas.

- A) Instrucciones para realizar el trabajo.- Consistirá en delimitar en forma precisa la autoridad y responsabilidad que se deriven del puesto e informarles al respecto a los empleados. Así tenemos:

1.- Autoridad.

Investigadores.- Nula.

Supervisores.- Sobre los investigadores.

2.- Responsabilidad.

Investigadores.- Realizar las entrevistas en el tiempo, cantidad y calidad exigidas

Supervisores.- Organizar, dirigir y controlar a sus subordinados en el tiempo, cantidad y calidad exigidos.

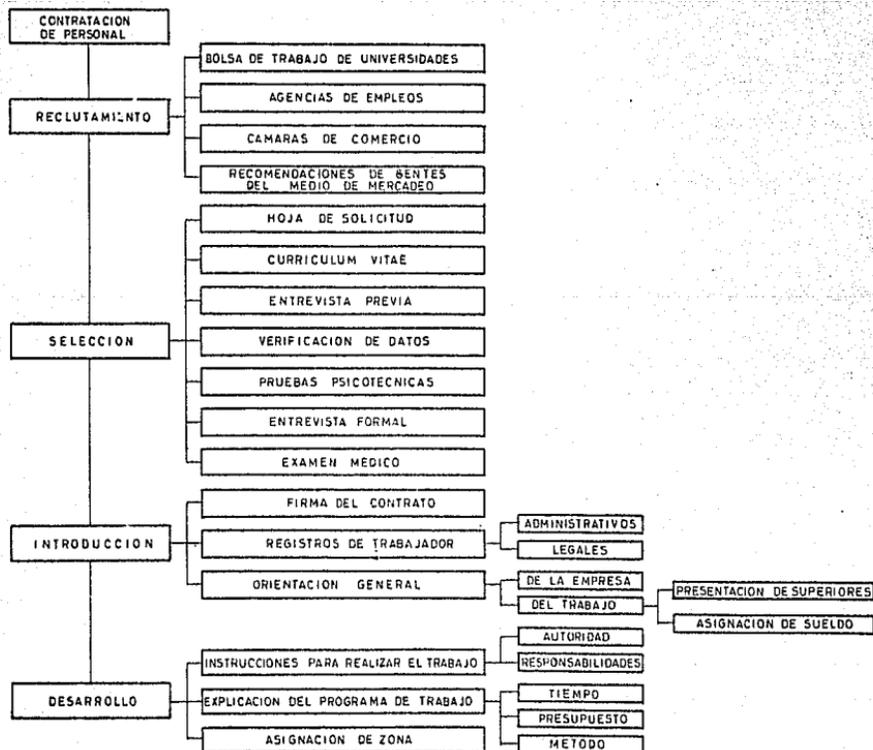
B) Explicación del programa del trabajo.- Consistirá en comunicar a los empleados lo siguiente:

- 1.- Tiempo.- El tiempo máximo y mínimo que se les ha asignado para terminar con el trabajo en su zona. El supervisor a su vez asignará tiempos a sus investigadores.
- 2.- Presupuesto.- El monto de los fondos con que contará el su pervisor para sufragar gastos de investigación secundarios, como podrían ser: Viáticos, transportación, etc., tanto de él, como de sus investigadores.
- 3.- Método.- Se le comunicará al supervisor el método de trabajo que debe seguir, así como el sistema que deberá llevar a cabo para informar a sus superiores.

C) Asignación de zona.- Después de haber realizado los pasos anteriores, se lleva a cabo la asignación de zona, la cual debe realizarse de acuerdo con las características personales de cada uno de los supervisores contratados.

(Anexo No. 9)

Una vez determinado el proceso de contratación que se debe establecer, en vista de la magnitud de la investigación así como su aplicación en toda la República, se aconseja que sea estudiada la posibilidad de que el primer proceso de la contratación, lo realice la empresa y sea únicamente de supervisores, dejándole a éstos, la contratación de los entrevistadores; evitando así una centralización de funciones que podría resultar poco práctica.



8.- OBTENCION DE INFORMACION

El siguiente paso dentro de la investigación de mercados, es la recopilación de información primaria, es decir se procede a realizar las entrevistas sobre la muestra determinada de antemano.

La secuencia de esta etapa (diagrama anexo) y los pasos que la integran, se mencionan a continuación:

8.1.- ENTRENAMIENTO

Antes de proceder a efectuar las entrevistas con el público, será necesario que el personal que las va a efectuar reciba la adecuada orientación.

Para efectos de este estudio se recomienda que el entrenamiento les sea dado a los supervisores, los cuales entrenarán a su vez a los entrevistadores.

El entrenamiento se deberá efectuar en la siguiente forma:

A) Aspectos Generales.- Se les dará orientación sobre aspectos generales del trabajo a realizar, consistentes en:

1.- Pláticas y conferencias sobre Supervisión, Investigación de Mercados, Relaciones Humanas, Relaciones Públicas, etc., de la investigación en particular explicando el objetivo de la misma, así como el método de investigación a seguir.

2.- Simulación.- Prácticas de supervisión y de entrevistas dentro de la empresa ante los jefes inmediatos.

3.- Pruebas de campo.- Entrevistas de prueba con el público para evaluar el grado de eficiencia del personal entrenado.

B) Aspectos Particulares.- Se orientará al personal sobre los factores que van a influir en su trabajo refiriéndose específicamente-

a lo siguiente:

- 1.- Area de trabajo.- Se hablará de las características generales del área de trabajo, mencionando; costumbres de los habitantes del área, clima, servicios existentes en el área (hoteles - restaurantes, etc.) así como aspectos de medio ambiente.
- 2.- Sistema de trabajo.- Se establecerá el sistema de supervisión que se deberá emplear así como los métodos de información - que debe cumplir el supervisor.
- 3.- Horario de trabajo.
- 4.- Recursos necesarios en el área.- En función de las características de cada área se determinan los recursos que necesitan - los supervisores para cumplir con su trabajo en forma eficiente.

8.2.- EJECUCION DE LA LABOR SOBRE EL TERRENO

La labor sobre el terreno consistirá en llevar a cabo las entrevistas con el público. Su importancia radica en la labor que se efectúe con el entrevistado y que consiste en:

Explicarle el objetivo que persigue la investigación, mencionándole la importancia que tiene para la misma, las respuestas que dé. Tratarlo con cordialidad y amabilidad, darle tono especial al efectuar las preguntas y confianza para que conteste a las mismas, así como estimular algunas - respuestas que lo requieran.

Deben observarse datos específicos indicados en el cuestionario y hacer mención especial a ellos.

Al terminar la entrevista se debe agradecer la cooperación que se sirvió prestar desinteresadamente el entrevistado.

8.3.- EVALUACION DE LA LABOR SOBRE EL TERRENO

El control y valuación de la actuación de supervisores y entrevistadores se realizará en base a 3 aspectos importantes que son:

Verificar que las intrucciones dadas hayan sido estudiadas y comprendidas perfectamente.

Verificar la autenticidad selectivamente de las entrevistas y evitar cuestionarios falseados en forma total o parcial.

Evaluar la calidad de las entrevistas, es decir, que éstas cumplen los requisitos fijados de antemano.

El supervisor deberá establecer un método de control adecuado, en el cual se incluyan estímulos para los mejores investigadores.

8.4.- ACOPLAMIENTO DE DATOS

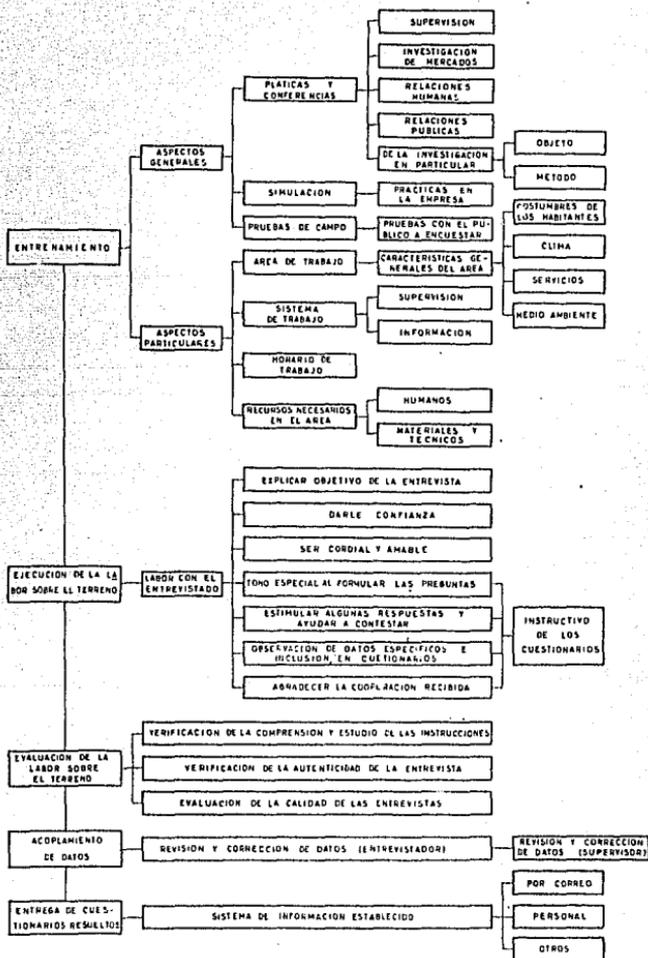
Se deberán corregir, inspeccionar y modificar los contenidos en los cuestionarios antes de ser entregados al supervisor. Esta revisión la deberá llevar a cabo en primer lugar el entrevistados y en segundo término el supervisor, a fin de que los cuestionarios se presenten en forma correcta.

8.5.- ENTREGA DE CUESTIONARIOS RESUELTOS

La entrega de cuestionarios se deberá efectuar en base a medidas de cantidad y tiempo fijadas anteriormente para los supervisores, los que a su vez, se las fijarán a sus entrevistadores.

Los supervisores deberán llevar a cabo un método de información para la gerencia, que podrá ser por correo, teléfono o en otra forma.

(Anexo No. 10)



En este estudio se sugiere una forma para control de supervisores,
la cual contiene lo siguiente:

- A) Nombre del Supervisor.
- B) Clave de la zona asignada.
- C) Area dentro de la cual se encuentra la zona.
- D) Total de cuestionarios que tendrá que aplicar su grupo de entrevis
tadores.
- E) Cantidad de entrevistadores que integran su grupo.
- F) Tiempo límite establecido para la terminación de la investigación-
de su zona.
- G) Cuadros para anotar el número de cuestionarios que realizan dia-
riamente.
- H) Columna para anotar el número total de cuestionarios entregados
en un mes.
- I) Columna para el total acumulado de cuestionarios entregados --
(Anexo No. 11).

9.- TABULACION

Siguiendo la metodología de la investigación de Mercados, el siguiente paso que se debe de realizar, es la tabulación de los datos contenidos en los cuestionarios.

Tabular consiste en hacer el recuento del número de aspectos similares en cada respuesta de los cuestionarios, según categorías preestablecidas. (1) Para realizar una correcta tabulación, es necesario que se efectúen previamente los siguientes puntos:

1.- Revisión de los datos, y

2.- Codificación.

9.1.- REVISION DE DATOS.

Se considera conveniente hacer una revisión de los cuestionarios, para evitar en lo posible que se incluyan para tabulación cuestionarios que han sido falseados por los entrevistadores o los entrevistados, verificando que sean congruentes las respuestas de preguntas correlativas. Quedará a criterio de la persona que haga la revisión de los datos, el desechar los cuestionarios que a su juicio sean inexactos o se encuentren falseados.

9.2.- CODIFICACION

Codificar un cuestionario consiste en dar una clave a cada di tinta respuesta que puede contener.

Para codificar los cuestionarios es necesario que se dividan las pre guntas de los mismos en tres tipos:

a).- Cerradas con dos respuestas.- Unicamente se plantean respues tas positivas o negativas.

(1) John P. Alevizos - Estudio de Mercado.

Como ejemplo la pregunta 29 del cuestionario de pescado, en donde se le pregunta al entrevistado si considera justos los precios actuales del pescado, y se indican las dos únicas alternativas de Si ó No.

b).-Cerradas con más de dos respuestas.- En este caso, las respuestas posibles están previstas, y a cada una se le asigna un número distinto.

Como ejemplo en la pregunta 15 del cuestionario de marisco, donde se pregunta en qué forma come el marisco, y se le proporcionarán al entrevistado 5 alternativas de respuesta, cada alternativa tendrá una clave diferente.

c).-Abiertas.- En este caso, la variedad de las respuestas es infinita y no se puede dar un número a cada una de ellas, por lo tanto se dará una clasificación de acuerdo al criterio del investigador y del objetivo que se haya fijado para cada una de las respuestas.

Como ejemplo la pregunta 6 del cuestionario de marisco, en la que se plantea que por qué consume marisco, quedando a la completa elección del entrevistado, dar la razón que consideré pertinente por la que consume marisco.

Cuando todos los cuestionarios han sido llenados, devueltos y rectificados, así como hecha la codificación de los mismos, no queda más que contar las respuestas con el fin de determinar los diversos datos buscados.

Para llevar a cabo la tabulación se deberá utilizar cualquiera de las siguientes 4 métodos, ya sea en forma individual o combinados; manual, mecánico, electromecánico y electrónico.

Cuando la magnitud de la investigación determine que se tenga que tabular gran cantidad de cuestionarios, es recomendable que se utilice el método electrónico, debido principalmente a la velocidad y precisión de conteo.

Con la tabulación de los datos se llegará a conocer la cantidad de respuestas iguales que se encontró en la totalidad de los cuestionarios. Para facilitar el análisis de datos, se recomienda que con base en los resultados de la tabulación se utilice el anexo 12, el cual se presenta en la siguiente etapa de la investigación.

10.- ANALISIS DE DATOS

Después de haberse llevado a cabo la tabulación de datos, se efectúa el análisis de los mismos, para lo cual se propone el siguiente criterio a seguir:

Cada una de las preguntas está dada persiguiendo un objetivo determinado; la acción del investigador o analista, está por lo tanto, sujeta a este último, tomando en consideración los tipos de preguntas propuestas en los cuestionarios.

El análisis de las preguntas cerradas con sólo 2 respuestas, se considera el más sencillo ya que se establece el porcentaje de las que han sido respondidas en los 2 grupos estimando la cantidad de las no respondidas o incompletas.

Los porcentajes brindarán el índice de la frecuencia para una respuesta; tomando del objetivo de la pregunta, la conclusión a que se ha llegado, haciendo la recomendación que se considere adecuada y realizando una interpretación a la variable que en forma de porcentaje no ha sido contada.

Preguntas cerradas con más de 2 respuestas.- El análisis a estas respuestas es similar al anterior; partiendo de la clasificación por grupos, se obtendrán porcentajes estimados para los cuáles se hace una conclusión y en base al objetivo de la pregunta, se hacen las recomendaciones.

Preguntas abiertas.- El análisis de las mismas se lleva a cabo mediante los criterios que se han fijado previamente para hacer las agrupaciones, es decir, se debe realizar partiendo del porcentaje más alto de respuestas con una misma característica, hasta el más pequeño, ha

ciendo un análisis crítico de todas aquellas variables que en un porcentaje menor se han obtenido (Anexo No. 12).

Para la realización más acetada de las conclusiones, se recomienda - seguir los siguientes principios:

- a) Los hechos tienen que respaldar las recomendaciones, para lo cual debe basarse en elementos que muestren las ventajas y desventajas de los propuestos, corroborando con los datos obtenidos las recomendaciones que se hacen.
- b) Los resultados pueden no brindar una respuesta definitiva de causas y efecto, es por ello que se podrá hacer mención a una cierta hipótesis y dar su respuesta de la manera que se considere la más lógica.

De lo anterior, deducimos que se podría en un momento dado, llegar a una variación en los resultados de la aplicación de las preguntas y a esta variación habrá que darle la interpretación en forma crítica.

La acción en las recomendaciones, dependerá de cierto número de factores; los más importantes son: La situación actual y futura de la empresa, lo que se quiere y espera de la investigación, el conocimiento del problema y de las alternativas en las recomendaciones. Es conveniente hacerlas suponiendo una calificación y sólo una persona o grupo de expertos podría realizarlas.

Por último, se recomienda tener presente la forma en que fueron desarrollados los pasos anteriores, ya que el marco en que fueron concebidos y ejecutados, tendrá repercusión en las conclusiones a que se llegaron.

①

PREGUNTA NO.	RESULTADO		SIN RESPUESTA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	TOTAL POSITIVO	TOTAL NEGATIVO			
	%	%	%		

②

PREGUNTA NO.	RESULTADO								SIN RESPUESTA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	TOTAL A	TOTAL B	TOTAL C	TOTAL D	TOTAL E	TOTAL F	TOTAL G	TOTAL H			
	%	%	%	%	%	%	%	%			

③

PREGUNTA NO.	RESULTADO					SIN RESPUESTA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	TOTAL GPO. I	TOTAL GPO. II	TOTAL GPO. III	TOTAL GPO. IV	TOTAL GPO. V			
	%	%	%	%	%	%		

- 1 PARA PREGUNTAS CERRADAS CON DOS RESPUESTAS
 2 PARA PREGUNTAS CERRADAS CON DOS O MAS RESPUESTAS
 3 PARA PREGUNTAS ABIERTAS

FORMAS DE
 ANALISIS B DATOS

Capítulo IV

Anexo 12

11.- INFORME

La finalidad del informe, es la de comunicar al interesado los resultados obtenidos en la investigación, así como presentar conclusiones y recomendaciones resultantes del análisis de ésta.

El informe debe presentarse conteniendo:

Portada.- Donde se incluye: Tema de la Investigación (consumo de los productos del mar), nombre del realizador y fecha de terminación del estudio.

Índice.- Se enlista el contenido del informe: Introducción, exposición de problemas y objetivos, metodología y procedimientos, resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones, apéndices, bibliografía.

Introducción.- Mensaje del realizador de la investigación al interesado.

Exposición de problemas y objetivos.- Donde se menciona:

A) Problemas que se presentaron durante la investigación en todas y cada una de sus etapas.

B) Objetivos que se pretendieron alcanzar.

C) Hipótesis sobre la cual se basa la investigación.

Metodología y procedimientos, - Explicación sencilla de la forma en que se realizó la investigación y los métodos y procedimientos que se utilizaron.

Resultados.- Descripción detallada de los resultados obtenidos, incluyen do todos aquellos datos que sirvan de base para la toma de decisiones.

Conclusiones y recomendaciones.- Se establecen las conclusiones a las que se llegó mediante el análisis de los resultados y posteriormente señalar las recomendaciones que se crean pertinentes.

Apéndices.- Se deben incluir en el informe todas aquellas gráficas, diagramas, etc., que sirvan de apoyo objetivo a los resultados de éste.

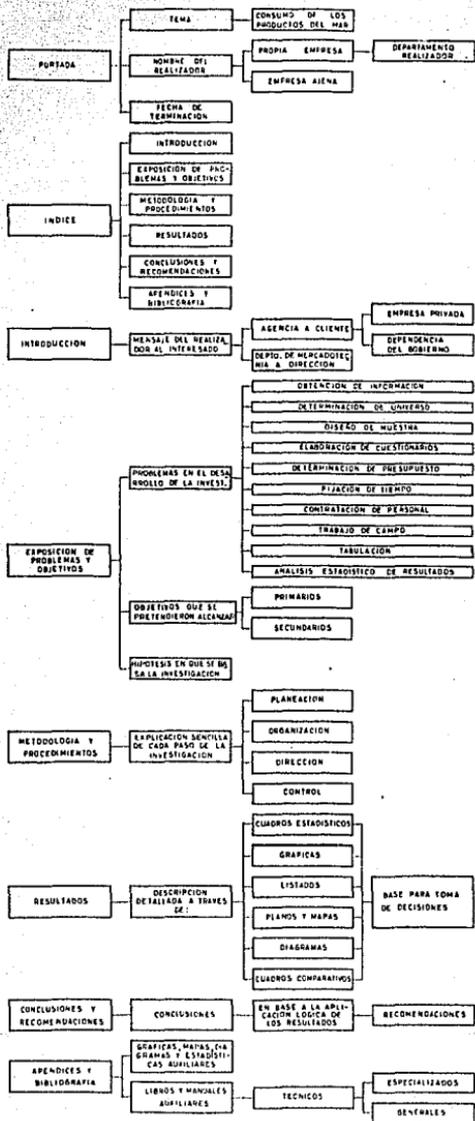
Bibliografía.- Mencionar todas aquellas fuentes de información con las que se auxilió el investigador para la realización del estudio (Anexo No 13).

Con la presentación del informe finalizan los pasos a seguir en la realización de la investigación de mercados para la demanda de los productos del mar, cuyos resultados posibles, al igual que los de la auditoría administrativa serán fuentes primarias de información que den distintas alternativas por la toma de decisiones, tratados en el siguiente capítulo.

Debido al gran desarrollo que las estructuras socioeconómicas vienen sufriendo, la Investigación de Mercados está cobrando auge como la técnica idónea para hacer frente la magnitud siempre creciente de los mercados y de las necesidades de los individuos. La realización plena de la Investigación de Mercados reclama por una parte; la definición sistemática de los problemas así como la construcción de modelos, y por otra; la reunión de datos e interpretación de los resultados, todo ello encaminado a mejorar la toma de decisiones de mercado y su control.

Es importante que al hacer la apreciación de la actitudes y características de los consumidores, éstas, sean juzgadas con la subjetividad propia de las condiciones que están fuera del ámbito de control de la empresa, para que no conduzca a resultados "no representativos" de la realidad mercado que se desea conocer. Ahora bien, puesto que las decisiones de Mercadotecnia se toman en condiciones de conocimiento por demás imperfecto, reclaman en la actualidad una definición y un análisis cuidadoso.

Es por ello que varias disciplinas han creado nuevos métodos de explorar la toma de decisiones, tanto por lo que se refiere a la influencia que en ella ejercen los factores culturales, de organización y de personalidad,



como de la forma más racional y de tomarla .

Pretendemos que el método propuesto sea adaptable a las caracterís
ticas y necesidades propias de las estructuras organizativas de nuestro
medio y sea la base firme sobre la que se finquen decisiones científicas
de Mercadotecnia .

CAPITULO V
TOMA DE DECISIONES

1.- INFORMACION

El gran desarrollo alcanzado por las organizaciones en la actualidad, demanda una gran cantidad de información, al pensar en las actividades que se desarrollan dentro de un organismo, nos podemos dar cuenta de que todas y cada una de ellas son en esencia manejo y proceso de datos, que al convertirse en información y ser intercambiada ésta mediante la comunicación hacen posible la coordinación de funciones de tal manera que todas ellas cooperan al logro de un objetivo común.

Así determinamos la importancia vital que tiene el intercambio de información y reconocemos que toda esta comunicación tiene como fin común, el dotar a la dirección de un organismo de elementos de juicio suficientes para una adecuada toma de decisiones la que genera a las acciones que llevan al éxito a un organismo.

De lo anterior, podemos concluir lo siguiente:

- 1.- La obtención y proceso de datos dan como resultado información.
- 2.- El intercambio de información mediante la comunicación es esencial, para el desarrollo de un organismo.
- 3.- El proceso lógico y forzoso de acción que siguen todas las actividades desarrolladas dentro de un organismo, está compuesto por 5 etapas generales, cada una de las cuales va generando

do a la siguiente, estan son:

OBTENCION Y PROCESO DE DATOS --- INFORMACION --- CUR
SOS ALTERNATIVOS DE ACCION --- DECISION --- ACCION

2.- PROCESO DE ACCION

Comparando analógicamente el proceso antes mencionado, con un pro
ceso industrial, podemos identificar a los datos como la materia prima -
que al ser sujeta a transformación dará como resultado un producto termi
nado que en este caso es la acción realizada.

Así tenemos que la base para poder llegar a la acción correcta, la --
constituye los datos obtenidos.

Es importante aclara la diferencia que existe entre datos e informa--
ción ya que a menudo la gente confunde lo primero con lo segundo, debe-
mos considerar que los datos con los insumos o resultados de un fenóme
no, que carece de significado en forma aislada, pero que al ser agrupa--
dos resuelven una interrogante común.

Este conjunto de datos constituye la información.

Mediante el análisis de la información realizada se podrán fijar cur-
sos alternativos de acción, es decir se establecerán diferentes caminos
posibles de seguir para llegar a un objetivo preestablecido.

La elección del camino más adecuado, deberá realizarse técnicamen
te considerando que de ésta dependerá el éxito o fracaso del logro de los
objetivos, de ahí la importancia que tiene la Toma de Decisiones.

Por lo tanto podemos definir a ésta como "La selección del curso de
acción a seguir con el fin de lograr objetivos fijados de antemano"

3.- TOMA DE DECISIONES

Los ejecutivos de los distintos negocios, siempre han considerado -

una serie de hechos antes de tomar decisiones. Hace tiempo éste era un proceso relativamente sencillo, pues el negociante tenía trato directo con sus consumidores y dirigía su empresa con el conocimiento pleno de ello, pues le era posible observar los gustos y preferencias del consumidor, sus cambios y a la vez, el desarrollo de su empresa.

Con el crecimiento de los negocios obviamente ha sido imposible seguirlo haciendo, ya que la evolución técnica y científica actual exige una toma de decisiones más rápida y con el menor margen de incertidumbre posible en función de que esto se presenta en cada momento de la vida de las empresas, y de que de las decisiones tomadas depende su buen funcionamiento.

Para llevar a cabo la toma de decisiones es importante el conocer todos los factores que en un momento determinado pueden influir en el resultado de la acción, ya que se debe tener el conocimiento pleno del efecto que puede resultar de ésta.

Las personas encargadas de llevar a cabo la toma de decisiones deben tener un resumen de la situación de cómo se está comportando la empresa y así mismo del comportamiento de las personas a quienes dirige su producto; esta información es necesaria ya que sin ella prácticamente actuarían a ciegas y por intuición. Es importante el poder transformar la información obtenida de la empresa en acción, porque de esta forma se estarán interpretando y actualizando todos los cambios del mercado y la empresa se comportará en una dinámica continua.

La utilización práctica del presente trabajo, consiste en facilitar al empresario la toma de decisiones relativas a su mercado, para así tomar las medidas correctivas que sean necesarias con respecto a su

empresa y el mercado en el que se desenvuelve la misma.

4.- TOMA DE DECISIONES EN EL ANALISIS DE LA ACTIVIDAD PESCADERA.

El estudio presentado planea el desarrollo del proceso de acción anteriormente explicado. Así, en los capítulos de Auditoría e Investigación de mercados se indica la utilización de técnicas para captar datos, entre otros se sugiere la aplicación de cuestionarios cuyos formatos se incluyen en el estudio. De esta manera se cumple con la primera etapa del proceso o sea la de obtención y proceso de datos.

La segunda etapa, es decir la conversión de datos en información, se logra mediante la tabulación y análisis de los mismos cuya forma de realización esta considerada dentro del desarrollo tanto de la auditoría como de la investigación, la información obtenida constituye los elementos de juicio que servirán de base para la valuación de las actividades realizadas por el organismo tanto internos como externos. Esta valuación tiene como objetivo el presentar en forma concreta la calificación de los aspectos más importantes del organismo analizado.

Para tal efecto se sugiere la utilización de cédulas de valuación que contengan todas y cada una de las actividades genéricas de un organismo dentro de la Actividad Pesquera.

5.- CEDULAS DE VALUACION

Las medidas de calificación utilizadas en las cédulas están en relación con el grado de cumplimiento de cada uno de los aspectos indicados en ellos. Así, se utilizan como medidas los términos BUENO REGULAR y MALO, cabe hacer mención que aunque estos términos pueden parecer subjetivos, los análisis deberán establecer previa a la valuación, lí-

mites cuantitativos para cada una de las medidas fijadas.

El diseño de las Cédulas de Valuación, se realizó siguiendo el criterio descrito a continuación:

Para poder analizar por separado los resultados obtenidos de los dos estudios propuestos, se diseñaron las cédulas que ayudarán a evaluar la información, así tenemos:

5.1.- CEDULAS DE EVALUACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Las cuales llevan el siguiente orden para efectos de elaboración en todas las áreas.

a) Cédula de evaluación por Actividades.

Mediante la cual se obtendrá el comportamiento detallado de cada función, desglosada en actividades específicas. (Esta cédula debe elaborarse directamente de los cuestionarios utilizados en cada área).

b) Cédula de evaluación por función

Cédula que permitirá tener un panorama general de toda el área estudiada, desglosada en funciones.

c) Cédula de evaluación del área.

La cual mostrará el panorama general de cada área.

Cabe mencionar que (como se dijo en el capítulo I de la primera parte del estudio) tanto la auditoría administrativa, como las cédulas de evaluación de la misma, fueron basadas en el proceso administrativo.

Para poder determinar dónde existen problemas o dónde debe mejorarse en una o más áreas, será necesario comenzar a revisar la información obtenida yendo de lo general a lo particular, es decir, analizar pri-

meramente la cédula explicada en el inciso c, posteriormente la menciona
da en el inciso b, y así sucesivamente hasta el inciso a.

CEDULAS DE EVALUACION DE LA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

VALUACION POR ACTIVIDADES

VALUACION POR ACTIVIDADES

DEL AREA MERCADEO

INVESTIGACION DE MERCADOS

PLANEACION

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 1

Pregunta 2

Pregunta 3

ORGANIZACION

Pregunta 4

Pregunta 5

Pregunta 6

DIRECCION

Pregunta 7

Pregunta 8

CONTROL

Pregunta 9

Pregunta 10

Pregunta 11

Pregunta 12

Pregunta 13

Pregunta 14

PUBLICIDAD

PLANEACION

Pregunta 1

Pregunta 2

	Bueno	Regular	Malo
Pregunta 3	_____	_____	_____
Pregunta 4	_____	_____	_____
Pregunta 5	_____	_____	_____
ORGANIZACION			
Pregunta 6	_____	_____	_____
Pregunta 7	_____	_____	_____
Pregunta 8	_____	_____	_____
Pregunta 9	_____	_____	_____
<u>DIRECCION</u>			
Pregunta 10	_____	_____	_____
Pregunta 11	_____	_____	_____
Pregunta 12	_____	_____	_____
Pregunta 13	_____	_____	_____
<u>CONTROL</u>			
Pregunta 14	_____	_____	_____
Pregunta 15	_____	_____	_____
CANALES DE DISTRIBUCION			
<u>PLANEACION</u>			
Pregunta 1	_____	_____	_____
Pregunta 2	_____	_____	_____
Pregunta 3	_____	_____	_____
Pregunta 4	_____	_____	_____
<u>ORGANIZACION</u>			
Pregunta 5	_____	_____	_____
Pregunta 6	_____	_____	_____

	Bueno	Regular	Malo
<u>DIRECCION</u>			
Pregunta 7	_____	_____	_____
Pregunta 8	_____	_____	_____
Pregunta 9	_____	_____	_____
Pregunta 10	_____	_____	_____
<u>CONTROL</u>			
Pregunta 11	_____	_____	_____
<u>VENTAS</u>			
<u>PLANEACION</u>			
Pregunta 1	_____	_____	_____
Pregunta 2	_____	_____	_____
Pregunta 3	_____	_____	_____
<u>ORGANIZACION</u>			
Pregunta 4	_____	_____	_____
Pregunta 5	_____	_____	_____
Pregunta 6	_____	_____	_____
<u>DIRECCION</u>			
Pregunta 7	_____	_____	_____
Pregunta 8	_____	_____	_____
<u>CONTROL</u>			
Pregunta 9	_____	_____	_____
Pregunta 10	_____	_____	_____
Pregunta 11	_____	_____	_____
Pregunta 12	_____	_____	_____
Pregunta 13	_____	_____	_____

	Bueno	Regular	Malo
Pregunta 14	_____	_____	_____
SERVICIO A CLIENTES			
<u>PLANEACION</u>			
Pregunta 1	_____	_____	_____
Pregunta 2	_____	_____	_____
<u>ORGANIZACION</u>			
Pregunta 3	_____	_____	_____
Pregunta 4	_____	_____	_____
<u>DIRECCION</u>			
Pregunta 5	_____	_____	_____
<u>CONTROL</u>			
Pregunta 6	_____	_____	_____

VALUACION POR ACTIVIDADES
DEL AREA PRODUCCION

PLANEACION DE LA PRODUCCION

<u>PLANEACION</u>	Bueno	Regular	Malo
Pregunta 1	_____	_____	_____
Pregunta 2	_____	_____	_____
Pregunta 3	_____	_____	_____
Pregunta 4	_____	_____	_____
Pregunta 5	_____	_____	_____
Pregunta 6	_____	_____	_____

ORGANIZACION

Pregunta 7	_____	_____	_____
Pregunta 8	_____	_____	_____

DIRECCION

Pregunta 9	_____	_____	_____
Pregunta 10	_____	_____	_____

CONTROL

Pregunta 11	_____	_____	_____
Pregunta 12	_____	_____	_____
Pregunta 13	_____	_____	_____

PRODUCTOS

PLANEACION

Pregunta 1	_____	_____	_____
Pregunta 2	_____	_____	_____

ORGANIZACION

	Bueno	Regular	Malo
Pregunta 3	_____	_____	_____
Pregunta 4	_____	_____	_____
Pregunta 5	_____	_____	_____
<u>DIRECCION</u>			
Pregunta 6	_____	_____	_____
Pregunta 7	_____	_____	_____
<u>CONTROL</u>			
Pregunta 8	_____	_____	_____
PROCESOS			
<u>PLANEACION</u>			
Pregunta 9	_____	_____	_____
Pregunta 10	_____	_____	_____
Pregunta 11	_____	_____	_____
Pregunta 12	_____	_____	_____
<u>ORGANIZACION</u>			
Pregunta 13	_____	_____	_____
Pregunta 14	_____	_____	_____
<u>DIRECCION</u>			
Pregunta 15	_____	_____	_____
<u>CONTROL</u>			
Pregunta 16	_____	_____	_____
Pregunta 17	_____	_____	_____
Pregunta 18	_____	_____	_____
Pregunta 19	_____	_____	_____
Pregunta 20	_____	_____	_____

RECURSOS MATERIALES

PLANEACION

	Bueno	Regular	Malo
Pregunta 1	_____	_____	_____
Pregunta 2	_____	_____	_____
Pregunta 3	_____	_____	_____
Pregunta 4	_____	_____	_____
Pregunta 5	_____	_____	_____

ORGANIZACION

Pregunta 6	_____	_____	_____
Pregunta 7	_____	_____	_____
Pregunta 8	_____	_____	_____

DIRECCION

Pregunta 9	_____	_____	_____
Pregunta 10	_____	_____	_____
Pregunta 11	_____	_____	_____

CONTROL

Pregunta 12	_____	_____	_____
Pregunta 13	_____	_____	_____

SUMINISTROS

PLANEACION

Pregunta 1	_____	_____	_____
Pregunta 2	_____	_____	_____
Pregunta 3	_____	_____	_____
Pregunta 4	_____	_____	_____
Pregunta 5	_____	_____	_____

ORGANIZACION

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 6

Pregunta 7

DIRECCION

Pregunta 8

Pregunta 9

Pregunta 10

CONTROL

Pregunta 11

Pregunta 12

CONTROL DE CALIDAD

PLANEACION

Pregunta 1

Pregunta 2

ORGANIZACION

Pregunta 3

Pregunta 4

DIRECCION

Pregunta 5

Pregunta 6

CONTROL

Pregunta 7

Pregunta 8

ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS

<u>PLANEACION</u>	Bueno	Regular	Malo
Pregunta 1	_____	_____	_____
Pregunta 2	_____	_____	_____
<u>ORGANIZACION</u>			
Pregunta 3	_____	_____	_____
Pregunta 4	_____	_____	_____
Pregunta 5	_____	_____	_____
<u>DIRECCION</u>			
Pregunta 6	_____	_____	_____
Pregunta 7	_____	_____	_____
<u>CONTROL</u>			
Pregunta 8	_____	_____	_____
Pregunta 9	_____	_____	_____
Pregunta 10	_____	_____	_____
Pregunta 11	_____	_____	_____

EVALUACION POR ACTIVIDADES
DEL AREA FINANZAS

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

PLANEACION

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 1

Pregunta 2

ORGANIZACION

Pregunta 3

Pregunta 4

Pregunta 5

DIRECCION

Pregunta 6

Pregunta 7

CONTROL

Pregunta 8

Pregunta 9

Pregunta 10

Pregunta 11

APLICACION Y DISTRIBUCION DE RECURSOS

PLANEACION

Pregunta 1

Pregunta 2

Pregunta 3

ORGANIZACION

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 4

Pregunta 5

DIRECCION

Pregunta 6

Pregunta 7

CONTROL

Pregunta 8

Pregunta 9

CREDITO Y COBRANZAS

PLANEACION

Pregunta 1

Pregunta 2

ORGANIZACION

Pregunta 3

DIRECCION

Pregunta 4

Pregunta 5

CONTROL

Pregunta 6

PRESUPUESTOS

PLANEACION

Pregunta 1

Pregunta 2

ORGANIZACION

Pregunta 3

DIRECCION

	Bueno	Regular	Malo
Pregunta 4	_____	_____	_____
Pregunta 5	_____	_____	_____

CONTROL

Pregunta 6	_____	_____	_____
Pregunta 7	_____	_____	_____

CONTROL FINANCIERO

PLANEACION

Pregunta 1	_____	_____	_____
------------	-------	-------	-------

ORGANIZACION

Pregunta 2	_____	_____	_____
------------	-------	-------	-------

DIRECCION

Pregunta 3	_____	_____	_____
Pregunta 4	_____	_____	_____
Pregunta 5	_____	_____	_____
Pregunta 6	_____	_____	_____
Pregunta 7	_____	_____	_____

CONTROL

Pregunta 8	_____	_____	_____
Pregunta 9	_____	_____	_____

VALUACION POR ACTIVIDADES
DEL AREA PERSONAL

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

PLANEACION

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 1

Pregunta 2

Pregunta 3

Pregunta 4

Pregunta 5

ORGANIZACION

Pregunta 6

Pregunta 7

DIRECCION

Pregunta 8

Pregunta 9

Pregunta 10

CONTROL

Pregunta 11

Pregunta 12

Pregunta 13

INTEGRACION

PLANEACION

Pregunta 1

Pregunta 2

Pregunta 3

ORGANIZACION

	Bueno	Regular	Malo
Pregunta 4	_____	_____	_____
Pregunta 5	_____	_____	_____
Pregunta 6	_____	_____	_____

DIRECCION

Pregunta 7	_____	_____	_____
------------	-------	-------	-------

CONTROL

Pregunta 8	_____	_____	_____
------------	-------	-------	-------

CAPACITACION Y DESARROLLO

PLANEACION

Pregunta 1	_____	_____	_____
------------	-------	-------	-------

ORGANIZACION

Pregunta 2	_____	_____	_____
Pregunta 3	_____	_____	_____

DIRECCION

Pregunta 4	_____	_____	_____
Pregunta 5	_____	_____	_____
Pregunta 6	_____	_____	_____

CONTROL

Pregunta 7	_____	_____	_____
Pregunta 8	_____	_____	_____

SUELDOS Y SALARIOS

PLANEACION

Pregunta 1	_____	_____	_____
Pregunta 2	_____	_____	_____

ORGANIZACION

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 3

Pregunta 4

Pregunta 5

Pregunta 6

DIRECCION

Pregunta 7

Pregunta 8

CONTROL

Pregunta 9

Pregunta 10

Pregunta 11

SERVICIOS

PLANEACION

Pregunta 1

Pregunta 2

Pregunta 3

ORGANIZACION

Pregunta 4

Pregunta 5

DIRECCION

Pregunta 6

Pregunta 7

Pregunta 8

CONTROL

	Bueno	Regular	Malo
Pregunta 9	_____	_____	_____
Pregunta 10	_____	_____	_____
Pregunta 11	_____	_____	_____

RELACIONES PUBLICAS

PLANEACION

Pregunta 1	_____	_____	_____
Pregunta 2	_____	_____	_____
Pregunta 3	_____	_____	_____

ORGANIZACION

Pregunta 4	_____	_____	_____
Pregunta 5	_____	_____	_____

DIRECCION

Pregunta 6	_____	_____	_____
Pregunta 7	_____	_____	_____
Pregunta 8	_____	_____	_____

CONTROL

Pregunta 9	_____	_____	_____
Pregunta 10	_____	_____	_____

VALUACION POR ACTIVIDADES
DEL AREA ASPECTOS

ESTRUCTURA

PLANEACION

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 1

Pregunta 2

ORGANIZACION

Pregunta 3

Pregunta 4

Pregunta 5

Pregunta 6

Pregunta 7

DIRECCION

Pregunta 8

Pregunta 9

Pregunta 10

CONTROL

Pregunta 11

RELACIONES OFICIALES

PLANEACION

Pregunta 1

Pregunta 2

Pregunta 3

Pregunta 4

Pregunta 5

ORGANIZACION

Bueno

Regular

Malo

| Pregunta 6

Pregunta 7

Pregunta 8

DIRECCION

Pregunta 9

CONTROL

Pregunta 10

IMPOSITIVO

PLANEACION

Pregunta 1

Pregunta 2

Pregunta 3

ORGANIZACION

Pregunta 4

Pregunta 5

DIRECCION

Pregunta 6

Pregunta 7

CONTROL

Pregunta 8

Pregunta 9

VALUACION GENERAL POR FUNCIONES

VALUACION GENERAL POR FUNCIONES
DEL AREA MERCADEO

<u>PLANEACION</u>	Bueno	Regular	Malo
Invest. de mercados	_____	_____	_____
Publicidad	_____	_____	_____
Canales de Dist.	_____	_____	_____
Ventas	_____	_____	_____
Servicios a clientes	_____	_____	_____
<u>ORGANIZACION</u>			
Invest. de mercados	_____	_____	_____
Publicidad	_____	_____	_____
Canales de Dist.	_____	_____	_____
Ventas	_____	_____	_____
Servicios a clientes	_____	_____	_____
<u>DIRECCION</u>			
Invest. de mercados	_____	_____	_____
Publicidad	_____	_____	_____
Canales de Dist.	_____	_____	_____
Ventas	_____	_____	_____
Servicios a clientes	_____	_____	_____
<u>CONTROL</u>			
Invest. de mercados	_____	_____	_____
Publicidad	_____	_____	_____
Canales de Dist.	_____	_____	_____

- 161 -

	Bueno	Regular	Malo
Ventas	_____	_____	_____
Servicios a clientes	_____	_____	_____

VALUACION GENERAL POR FUNCIONES
DEL AREA PRODUCCION

<u>PLANEACION</u>	Bueno	Regular	Malo
Planeación de la producción	_____	_____	_____
Productos	_____	_____	_____
Procesos	_____	_____	_____
Recursos materiales	_____	_____	_____
Suministros	_____	_____	_____
Control de calidad	_____	_____	_____
Almacén de productos terminados	_____	_____	_____
<u>ORGANIZACION</u>			
Planeación de la producción	_____	_____	_____
Productos	_____	_____	_____
Procesos	_____	_____	_____
Recursos materiales	_____	_____	_____
Suministros	_____	_____	_____
Control de calidad	_____	_____	_____
Almacén de productos terminados	_____	_____	_____
<u>DIR ECCION</u>			
Planeación de la producción	_____	_____	_____
Productos	_____	_____	_____
Procesos	_____	_____	_____

	Bueno	Regular	Malo
Recursos materiales	_____	_____	_____
Suministros	_____	_____	_____
Control de calidad	_____	_____	_____
Almacén de productos terminados	_____	_____	_____

CONTROL

Planeación de la producción	_____	_____	_____
Productos	_____	_____	_____
Procesos	_____	_____	_____
Recursos materiales	_____	_____	_____
Suministros	_____	_____	_____
Control de calidad	_____	_____	_____
Almacén de art. term.	_____	_____	_____

VALUACION GENERAL DE FUNCIONES
DEL AREA FINANZAS

<u>PLANEACION</u>	Bueno	Regular	Malo
Fuentes de financiamiento	_____	_____	_____
Aplic. y Dist. de recursos	_____	_____	_____
Crédito y cobranzas	_____	_____	_____
Presupuestos	_____	_____	_____
Control financiero	_____	_____	_____
<u>ORGANIZACION</u>			
Fuentes de financiamiento	_____	_____	_____
Aplic. y Dist. de recursos	_____	_____	_____
Crédito y cobranzas	_____	_____	_____
Presupuestos	_____	_____	_____
Control financiero	_____	_____	_____
<u>DIRECCION</u>			
Fuentes de financiamiento	_____	_____	_____
Aplic. y Distr. de recursos	_____	_____	_____
Crédito y cobranzas	_____	_____	_____
Presupuestos	_____	_____	_____
Control financiero	_____	_____	_____
<u>CONTROL</u>			
Fuentes de financiamiento	_____	_____	_____
Aplic. y Dist. de recursos	_____	_____	_____
Crédito y cobranzas	_____	_____	_____
Presupuestos	_____	_____	_____
Control financiero	_____	_____	_____

VALUACION GENERAL POR FUNCIONES
DEL AREA FINANZAS

<u>PLANEACION</u>	Bueno	Regular	Malo
Reclutamiento y selección	_____	_____	_____
Integración	_____	_____	_____
Capacitación y desarrollo	_____	_____	_____
Sueldos y salarios	_____	_____	_____
Servicios	_____	_____	_____
Relaciones públicas	_____	_____	_____
<u>ORGANIZACION</u>			
Reclutamiento y selección	_____	_____	_____
Integración	_____	_____	_____
Capacitación y desarrollo	_____	_____	_____
Sueldos y salarios	_____	_____	_____
Servicios	_____	_____	_____
Relaciones públicas	_____	_____	_____
<u>DIRECCION</u>			
Reclutamiento y selección	_____	_____	_____
Integración	_____	_____	_____
Capacitación y desarrollo	_____	_____	_____
Sueldos y Salarios	_____	_____	_____
Servicios	_____	_____	_____
Relaciones públicas	_____	_____	_____

<u>CONTROL</u>	Bueno	Regular	Malo
Reclutamiento y selección	_____	_____	_____
Integración	_____	_____	_____
Capacitación y desarrollo	_____	_____	_____
Sueldos y salarios	_____	_____	_____
Servicios	_____	_____	_____
Relaciones públicas	_____	_____	_____

VALUACION GENERAL POR FUNCIONES.

DEL AREA ASPECTOS LEGALES

<u>PLANEACION</u>	Bueno	Regular	Malo
Estructura	_____	_____	_____
Relaciones oficiales	_____	_____	_____
Impositivo	_____	_____	_____
<u>ORGANIZACION</u>			
Estructura	_____	_____	_____
Relaciones oficiales	_____	_____	_____
Impositivo	_____	_____	_____
<u>DIRECCION</u>			
Estructura	_____	_____	_____
Relaciones oficiales	_____	_____	_____
Impositivo	_____	_____	_____
<u>CONTROL</u>			
Estructura	_____	_____	_____
Relaciones oficiales	_____	_____	_____
Impositivo	_____	_____	_____

VALUACION POR AREAS

VALUACION GENERAL POR AREAS

<u>PLANEACION</u>	Bueno	Regular	Malo
Mercadeo	_____	_____	_____
Finanzas	_____	_____	_____
Producción	_____	_____	_____
Personal	_____	_____	_____
Aspectos Legales	_____	_____	_____
<u>ORGANIZACION</u>			
Mercadeo	_____	_____	_____
Finanzas	_____	_____	_____
Producción	_____	_____	_____
Personal	_____	_____	_____
Aspectos Legales	_____	_____	_____
<u>DIRECCION</u>			
Mercadeo	_____	_____	_____
Finanzas	_____	_____	_____
Producción	_____	_____	_____
Personal	_____	_____	_____
Aspectos Legales	_____	_____	_____
<u>CONTROL</u>			
Mercadeo	_____	_____	_____
Finanzas	_____	_____	_____
Producción	_____	_____	_____
Personal	_____	_____	_____
Aspectos Legales	_____	_____	_____

2.- CEDULAS DE EVALUACION DE INVESTIGACION DE MERCADOS.-

Las cuales se dividen en:

- a).- Cédulas de evaluación del cuestionario de pescado.

Mediante la cual se conocerán las características del mercado real y potencial del pescado.

- b).- Cédula de evaluación del cuestionario de marisco.

La que, desglosada en diferentes criterios, mostrará las características del mercado real y potencial del marisco.

**CEDULAS DE EVALUACION DE LA
INVESTIGACION DE MERCADOS**

EVALUACION DEL MERCADO DE PESCADO

MERCADO REAL

POTENCIAL DE COMPRA

INGRESO

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 2

MIEMBROS POR FAMILIA

Pregunta 1

GASTOS DE ALIMENTACION

Pregunta 3

HABITO DE COMPRA

LUGAR DE COMPRA

Pregunta 13

FRECUENCIA DE COMPRA

Pregunta 6

Pregunta 7

VOLUMEN DE COMPRA

Pregunta 17

Pregunta 24

CONSUMO

Pregunta 5

Pregunta 8

Pregunta 12

Pregunta 14

Pregunta 25

GUSTOS Y SUGERENCIAS

<u>PREPARACION</u>	Bueno	Regular	Malo
Pregunta 4	_____	_____	_____
Pregunta 16	_____	_____	_____
Pregunta 23	_____	_____	_____
<u>VARIEDAD DE CONSUMO</u>			
Pregunta 10	_____	_____	_____
Pregunta 11	_____	_____	_____
Pregunta 21	_____	_____	_____
Pregunta 22	_____	_____	_____
Pregunta 26	_____	_____	_____
<u>PRESENTACION</u> <u>(fresco, enlatado, etc.)</u>			
Pregunta 15	_____	_____	_____
Pregunta 19	_____	_____	_____
Pregunta 20	_____	_____	_____
<u>CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO</u>			
Pregunta 9	_____	_____	_____
Pregunta 19	_____	_____	_____
<u>CARACTERISTICAS</u>			
Pregunta 18	_____	_____	_____
<u>PRECIOS</u>			
Pregunta 27	_____	_____	_____
Pregunta 28	_____	_____	_____
Pregunta 29	_____	_____	_____
Pregunta 30	_____	_____	_____

CAPTACION DE PUBLICIDAD

EFICACIA DE PUBLICIDAD

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 31

EFICACIA DE PROMOCION

Pregunta 32

Pregunta 34

Pregunta 35

MERCADO POTENCIAL

POTENCIAL DE COMPRA

INGRESO

Pregunta 2

MIEMBROS POR FAMILIA

Pregunta 1

GASTOS DE ALIMENTACION

Pregunta 3

GUSTOS Y PREFERENCIAS

VARIEDAD EN SUPLEMENTOS

Pregunta 4

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

VARIEDAD

Pregunta 9

CARACTERISTICAS

Pregunta 18

<u>PRECIOS</u>	Bueno	Regular	Malo
Pregunta 27	_____	_____	_____
Pregunta 28	_____	_____	_____
Pregunta 29	_____	_____	_____
Pregunta 30	_____	_____	_____
<u>CAPTACION DE PUBLICIDAD</u>			
<u>EFICACIA DE PUBLICIDAD</u>			
Pregunta 31	_____	_____	_____
<u>EFICACIA DE LOS MEDIOS</u>			
Pregunta 32	_____	_____	_____
<u>EFICACIA DE PROMOCION</u>			
Pregunta 33	_____	_____	_____
Pregunta 34	_____	_____	_____

EVALUACION DEL MERCADO DE MARISCO

MERCADO REAL

POTENCIAL DE COMPRA

INGRESO

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 2

MIEMBROS POR FAMILIA

Pregunta 1

GASTOS DE ALIMENTACION

Pregunta 3

HABITO DE COMPRA

LUGAR DE COMPRA

Pregunta 11

FRECUENCIA DE COMPRA

Pregunta 5

Pregunta 6

VOLUMEN DE COMPRA

Pregunta 21

CONSUMO

Pregunta 10

Pregunta 12

Pregunta 19

GUSTOS Y PREFERENCIAS

PREPARACION

Pregunta 15

VARIEDAD DE CONSUMO

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 4

Pregunta 8

Pregunta 9

Pregunta 22

Pregunta 23

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

VARIEDAD

Pregunta 7

Pregunta 17

CARACTERISTICAS

Pregunta 16

PRECIOS

Pregunta 24

Pregunta 25

Pregunta 26

Pregunta 27

CAPTACION DE PUBLICIDAD

EFICACIA DE PUBLICIDAD

Pregunta 28

EFICACIA DE MEDIOS

Pregunta 29

EFICACIA DE PROMOCION

Pregunta 30

Pregunta 31

Pregunta 32

MERCADO POTENCIAL

POTENCIAL DE COMPRA

INGRESO

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 2

MIEMBROS POR FAMILIA

Pregunta 1

GASTOS DE ALIMENTACION

Pregunta 3

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

VARIEDAD

Pregunta 7

CARACTERISTICAS

Pregunta 16

PRECIOS

Pregunta 24

Pregunta 25

Pregunta 26

Pregunta 27

CAPTACION DE PUBLICIDAD

EFICACIA DE PUBLICIDAD

Pregunta 28

EFICACIA DE MEDIOS

Pregunta 29

EFICACIA DE PROMOCION

Pregunta 30

Pregunta 31

6.- CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION.

Con el vaciado en las cédulas de valuación, se inicia un ciclo continuo que se estará dando hasta que se concluya en una decisión final que genera acción o acciones correctivas a problemas encontrados.

Para fines prácticos del estudio hemos dividido el ciclo de decisión en 2 etapas que son las siguientes:

1.- Etapa de Selección de Problemas.

2.- Etapa de Solución a Problemas.

6.1.- SELECCION DE PROBLEMAS

Durante la 1a. etapa se ha considerado, se utilice la administración por excepción, es decir las cédulas de valuación nos darán un grado de calificación que podrá ser bueno, regular o malo, se sugiere que a fin de seleccionar los problemas a atender se elimine todo aquello que tenga calificación de bueno, se dejará en segundo término del estudio lo calificado como regular y se atiende o selecciona para estudio los aspectos calificados como malos, ya que éstos representan problemas críticos que por sí mismos exigen solución.

De esta manera se inicia el ciclo con las alternativas de Bueno Malo y Regular y con la decisión de lo que deberá atenderse primero.

6.2.- SOLUCION DEL PROBLEMA

La segunda etapa se inicia una vez que se haya llegado a la fijación de cursos alternativos de acción que al ser realizados generan con la acción la solución del problema.

Así el ciclo mencionado tiene lugar en el Proceso de Decisión el cual se ha dividido en 4 fases, las cuales se especifican a continuación:

- 1.- IDENTIFICACION DE PROBLEMAS.- Consiste en la localización de aspectos críticos, cuyas consecuencias causan desviaciones al logro de los objetivos del organismo.
- 2.- INVESTIGACION ESPECIFICA.- Se da una vez identificado el problema y consiste en profundizar en el estudio de la información que se tiene acerca de la problemática, hasta llegar al conocimiento de su origen.
- 3.- FIJACION DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION.- Con el conocimiento del problema y las causas que lo originen se procede a buscar soluciones estableciendo varios caminos posibles de seguir a fin de lograr la solución deseada. Es pertinente aclarar que al efectuar la fijación de cursos alternativos de acción se debe considerar la relación de cada una con las necesidades del organismo así como las posibilidades de realización.
- 4.- DECISION Y ACCION.- Así como las posibilidades de realización la determinación de efectuarla y su realización.
El proceso de Decisión se deberá aplicar al momento de buscar soluciones a Problemáticas detectadas en los resultados del Estudio.
Este proceso deberá darse como a continuación se explica.

7.- PROCESO DE DECISION

7.1.- Identificación de Problemas:

A.- En la Auditoría.

- a).- Observación de la Cédula de Valuación por áreas.
- b).- Elección como Problemas a estudiar de las áreas con calificación de Malo.

B.- En la Investigación de Mercados.

- a).- Observación de las Cédulas de Valuación de Mercado-Real y Potencial.
- b).- Elección de Problemas a estudiar, jerarquizando los problemas como sigue:
 - 1).- 1er. Grupo, los que se hayan calificados como ma los, tanto en mercado real como en Potencial.
 - 2).- 2do. Grupo, los que tengan calificación de malo - en mercado real únicamente.
 - 3).- 3er. Grupo, los que tengan calificación de malo - en mercado potencial únicamente.

7.2.- Identificación entre Problemas detectados en Investigación de Mercados con Problemas en Auditoría, utilizando como punto inicial de contacto en la auditoría, el área de cada curso alternativo de acción ten drá como elementos a considerar los siguientes:

- 1.- OBJETIVOS.- Son aquellas metas que se pretenderán alcanzar - al seguir un curso de acción
- 2.- INFORMACION.- Es aquella información que ha revivido la base para la fijación del curso de acción y que en un momento dado nos permitirá conocer la situación actual y calcular la futura.

3.- PREDICCIÓN.- Consiste en el grado de pronóstico que tenga el curso alternativo de acción que permitirá conocer a futuro los efectos que producirá el curso de acción de ser realizado.

4.- VALUACIÓN.- Es el valor dado a el curso alternativo de acción, relacionando éste con el grado de alcance que tengan con respecto a los objetivos generales del organismo.

7.3.- Como consecuencia de la fijación de cursos alternativos de acción, se procederá a efectuar la toma de decisiones.

7.4.- DECISION Y ACCION

Al tener establecidos los diferentes cursos de acción posibles de elegir para la solución del problema se procederá a tomar la decisión.

Al momento de tomar la decisión, la dirección del organismo deberá considerar todos y cada uno de los elementos componentes de los cursos de acción.

Así la comparación de los elementos dará una idea de cual es el curso de acción más adecuado, es importante mencionar que las alternativas deben estar relacionadas directamente con los objetivos del organismo y es contra estos que se deben comparar los cursos alternativos de acciones.

La secuencia de comparación a seguir se sugiere se realice como sigue:

1.- Comparación de Cursos de Acción con Actividades.

2.- Comparación de Cursos de Acción con Funciones.

3.- Comparación de Cursos de Acción con Areas.

La decisión se deberá hacer sobre la mejor alternativa y ésta generará la acción que al realizarse cumpla con los objetivos del organismo.

CONCLUSIONES

El conocer las causas que originan un problema, es esencial para poder encontrar y aplicar la solución del mismo.

La actividad pesquera en México se ve afectada en su desarrollo, por una serie de problemas, lo cual se refleja en su baja productividad. Se reconoce esto al analizar la información estadística que al respecto se tiene. Así se puede observar que México posee una generosa extensión en litorales así como abundancia y diversificación en especies de fauna marina, contradictoriamente a esta situación se tienen resultados económicos desalentadores a la actividad pesquera.

Todo lo anterior indica la existencia de graves problemas en una actividad que por su naturaleza no debería de presentarlos, por lo tanto se hace imperiosa la investigación técnica de las causas de los problemas así como de la capacidad que se tiene para solucionarlos, a fin de dar a esta actividad el impulso que su proyección dentro de la economía nacional exige.

Tenemos la firme convicción de que la aplicación de las técnicas de investigación planteadas así como su coordinación para la toma de decisiones, proporcionará la información suficiente de la actividad pesquera, con la que se conocerá ; Los problemas, sus causas y la capacidad que se tiene para solucionarlos, haciendo posible la selección de acción o acciones correctivas, que al ser realizadas logren ubicar a esta actividad como uno de los factores influyentes mas importantes dentro del desarrollo del país.

BIBLIOGRAFIA

Industrias Conexas a la Actividad Pesquera.

Srfa. de Industria y Comercio

Comisión Nal. Consultiva de Pesca

México 1970

Guía de los Mercados de México.

Marinka Olizar

México 1971

Actividad Pesquera.

Comisión Nal. Consultiva de Pesca

Revista 1971

Auditoría Administrativa.

José Antonio Fernández Arena

Editorial Jus

1969

Auditoría Administrativa.

Leonard William P.

Editorial Diana 1971

Análisis Factorial del Banco de México .

Klein, Grabinsky

1969

Administración de Empresas .

Reyes Ponce Agustín

Editorial Limusa - Wiley - 1966

La función del gerente dentro del marco de la administración

por objetivos .

Lic. Maynez

Apuntes 1972

Curso de Administración .

Koontz O donhell

Ediciones Castilla 1961

Financiación Básica de los negocios .

Hunt Williams Donaldson

Editorial Hispano Mexicana 1967

Administración y Dirección Técnica de la Producción .

Buffa Elwood S.

1969

Elementos de la Mercadotecnia .

Alfonso Aguilar Alvarez de Alba

1968

Dirección de Mercadotecnia .

Phillip Kotler

Editorial Diana 1969

Investigación de Mercados .

Evelin Konrad

Editorial Técnica 1972

La informática .

José Luis Mora - Enzo Molina

1972