



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**APLICACIÓN DEL PROGRAMA FONDO SINALOA DE  
FOMENTO EMPRESARIAL (FOSIN) A UN CASO DE  
MICROEMPRESA PROCESADORA  
DE PRODUCTOS MARINOS**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA  
UNA ORGANIZACIÓN**

**FERNANDO PÉREZ BALLESTEROS**



**MÉXICO**

**2006**



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.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**APLICACIÓN DEL PROGRAMA FONDO SINALOA DE  
FOMENTO EMPRESARIAL (FOSIN) A UN CASO DE  
MICROEMPRESA PROCESADORA  
DE PRODUCTOS MARINOS**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**FERNANDO PÉREZ BALLESTEROS**

**ASESOR:**

**L.A.E. Y M. CARMEN NOLASCO GUTIÉRREZ**



**MÉXICO**

**2006**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al creador de todas las cosas YHVH

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, la oportunidad que me dio para obtener una carrera profesional para el beneficio de mi País.

Doy las gracias a la Facultad de Contaduría y Administración y a los Profesores y Maestros que la componen, por darnos el conocimiento para ser hombres productivos.

Agradezco a mi Asesor L.A.E. y M. Carmen Nolasco Gutiérrez, por sus consejos, guía y apoyo para la realización de mi proyecto.

## DEDICATORIA

In Memoriam de mis hermanos: Jaime, Luis, Eduardo, Rubén y Ricardo, que Yahveh los tenga en su Gloria.

A mis Padres Francisco Javier Pérez Guerrero y Mercedes Ballesteros de Pérez, que son fortaleza en mi vida y ejemplo a seguir.

A mis hermanas Lupita, Mary y Mercedes por su apoyo incondicional que siempre me han ofrecido con amor desinteresado.

A mi esposa Martina y a mi hija Carolina por su amor, apoyo y comprensión.

A mis hermanos Javier y Alfredo por su motivación y consejos.

A Everardo por su apoyo en la revisión del proyecto y sus valiosos consejos.

## INDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b><i>I.1. Descripción del FOSIN .....</i></b>	<b>3</b>
<b><i>I.2. Descripción del Proceso del Proyecto de Desarrollo y Crecimiento Empresarial para la Micro y Pequeña Empresa.....</i></b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II.</b>	
<b><i>II.1 Antecedentes del Empresario y Socios .....</i></b>	<b>7</b>
<b><i>II.2 Antecedentes de la Empresa .....</i></b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO III. Diagnóstico Casuístico .....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO IV. Diagnóstico Paramétrico .....</b>	<b>33</b>
<b><i>Modelo de Subsistema de Mercado .....</i></b>	<b>37</b>
<b><i>Modelo de Subsistema de Producción .....</i></b>	<b>45</b>
<b><i>Modelo de Subsistema de Personal .....</i></b>	<b>51</b>
<b><i>Modelo de Subsistema de Legal .....</i></b>	<b>57</b>
<b><i>Modelo de Subsistema de Finanzas .....</i></b>	<b>62</b>
<b>CAPÍTULO V. Conclusión .....</b>	<b>68</b>
<b><i>Conclusión del caso del Sr. Leodegario Díaz López .....</i></b>	<b>68</b>
<b><i>Recomendaciones del caso del Sr. Leodegario Díaz López .....</i></b>	<b>69</b>
<b><i>Plan de Mejora y de Seguimiento .....</i></b>	<b>70</b>
<b><i>Plan de Capacitación y Plan de Negocios.....</i></b>	<b>71</b>
<b><i>Objetivos y Estrategias por Tópicos .....</i></b>	<b>72</b>
<b><i>Conclusión y Beneficios .....</i></b>	<b>73</b>
<b><i>Anexo (1) .....</i></b>	<b>74</b>
<b><i>Bibliografía .....</i></b>	<b>85</b>

## **Introducción**

El motivo que me condujo a presentar este proyecto es el de dar a conocer el proceso para la obtención de apoyos crediticios que han beneficiado al empresario de la Micro y Pequeña Empresa en general en el Estado de Sinaloa, específicamente en el sur de Sinaloa, por medio del Programa Fondo Sinaloa de Fomento Empresarial (FOSIN), como un ejemplo a tomar para aquellos interesados en el crecimiento y desarrollo de sus empresas.

Además, comprende diversas etapas, como llevar a cabo diagnósticos profundos para detectar la problemática que hay en la organización de las Micro y Pequeñas Empresas, así como de dar la capacitación correspondiente y el seguimiento del mismo.

La presentación consta de cinco capítulos que describen el proceso y se divide en dos partes, en la primera etapa es el cómo se desarrolla el proceso y en la segunda se incluye un caso de un empresario que obtuvo los beneficios del Programa FOSIN

En el primer capítulo se da una descripción del FOSIN, como un programa viable para apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

En el capítulo dos se informa sobre la técnica a seguir y el diagnóstico inicial de la empresa.

En el tercer y cuarto capítulos se realizan los Diagnósticos Casuístico y Paramétrico, en estas etapas se exploran las áreas en la empresa, como son Mercado, Operación, Personal, Legal y Finanzas.

Posteriormente se dan las recomendaciones y conclusiones.

Trabaje directamente en el caso del empresario Lic. Leodegario Díaz López, microindustrial, de la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa, quien procesa productos del mar, caso que se ejemplificará paso a paso, en el proyecto que presento.

Agradezco la colaboración y asesoría de la C.P. Sara Uribe Hernández, quien es la encargada del área de FOSIN, en el sur de Sinaloa, específicamente en Mazatlán, Sin.

## **Capítulo I.**

### **1.1. Descripción del FOSIN**

El FOSIN es el Fondo Sinaloa de Fomento Empresarial, el cual fue creado por el Gobierno del Estado de Sinaloa, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico en coordinación con el Sector Productivo.

Se creó con el propósito fundamental de que las Micro y Pequeñas Empresas, tengan acceso a financiamiento crediticio, y para que sean más competitivas y fortalezcan su presencia en el mercado local.

El apoyo crediticio consiste para la Micro Empresa en un monto: de \$ 10.000.00 hasta \$ 150.000.00, tasa fija preferencial de 18.5% anual, con un plazo hasta 18 meses para capital de trabajo y hasta 36 meses para créditos refaccionarios.

Para la Pequeña Empresa el monto es de \$ 150.000.00, tasa fija preferencial hasta el 25% anual y el plazo hasta 3 años para capital de trabajo y hasta 5 años para créditos refaccionarios.

El apoyo va dirigido a las empresas que:

- Muestren viabilidad económica, financiera y de mercado.
- Tengan alto impacto social en su área de influencia y comprueben su solvencia moral.
- Empleen materias primas sinaloenses.
- Fomenten cadenas productivas.
- Sustituyan importaciones.
- Protejan el medio ambiente.

## **Los Objetivos del FOSIN son:**

- Dar acceso a financiamiento a la Micro y Pequeña Empresa, mediante esquemas integrales de diagnósticos, capacitación, asistencia técnica y mercados.
- Reactivar la economía de las empresas.
- Generar más y mejores empleos, más y mejores empresas y más y mejores empresarios.
- Mejorar la calidad de vida de la región.

## **Se consideró que las empresas susceptibles de financiamiento serán las siguientes:**

**Las del Sector Comercio** – Supermercados, abarrotes, tiendas de autoservicio, ferreterías, tlapalerías, tiendas de ropa y boutiques.

**Las del Sector Industrial** – Carpinterías, talleres de torno, talleres mecánicos, enlatadoras, talleres de costura, empacadoras.

**Las del Sector Servicios** – Despacho de abogados, despachos contables, profesionistas en general, hoteles, restaurantes, alianza de camioneros y sindicato de taxistas.

La clasificación de los sectores de la Micro y Pequeña Empresa que se manejan en FOSIN, se determinaron de acuerdo a la publicación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) del Diario Oficial de la Federación\*.

\* De fecha 11 y 26 de Enero de 1988:

## **CLASIFICACIÓN DE LOS SECTORES**

<b><u>SECTOR</u></b>	<b><u>MICRO</u></b>	<b><u>PEQUEÑA</u></b>
Comercio	0 a 5 empleados	6 a 20 empleados
Servicio	0 a 20 “	21 a 50 “
Industria	0 a 30 “	31 a 100 “

### **I.2. Descripción del Proceso del Proyecto de Desarrollo y Crecimiento Empresarial para la Micro y Pequeña Empresa.**

El proceso inicia con un Proyecto de Desarrollo y Crecimiento Empresarial para la Micro y Pequeña Empresa, que tiene como objetivo que las empresas tengan acceso a programas de apoyo que los ayude en su desarrollo y crecimiento empresarial.

El objetivo primordial en esta etapa, es proporcionar a las Micro y Pequeñas Empresas los elementos e instrumentos necesarios para inducir y mejorar la cultura empresarial mediante capacitación, asesoría y financiamiento, asegurándose de establecer los medios que permitan elevar la competitividad y productividad.

A las Empresas se les brinda beneficios otorgados, el cual se desarrolla de la siguiente forma:

#### **1.- Diagnóstico:**

Se realiza a través de una visita al centro de trabajo, gracias a la cual se conoce al empresario como persona, se definen sus objetivos y se determina la madurez administrativa del empresario en función de su empresa.

## **2.- Capacitación:**

Es la base para la generación de cultura empresarial para un desarrollo integral de las Micros y Pequeñas Empresas, por lo que se imparte un taller de capacitación en Desarrollo Empresarial.

## **3.- Plan de negocios:**

Se desarrolla de acuerdo al tamaño y necesidad presente de la empresa, con la participación conjunta del consultor y el empresario, donde se orienta a las empresas sobre programas, instrumentos y servicios que contribuyen al impulso de su desarrollo intelectual.

## **4.- Vinculación:**

Asistencia a las Micros y Pequeñas Empresas en la identificación y vinculación de oportunidades de negocio y expansión de mercado, apoyándose en Programas de Gobierno.

## **5.- Seguimiento:**

Se forman grupos de trabajo, para realizar reuniones de evaluación y enriquecer los compromisos contraídos en su plan de negocio como base para dirigir el crecimiento de su empresa.

Se espera que al final del proceso el empresario descubra nuevas habilidades y lleve una mejora continua en su organización, además de cumplir con sus compromisos y obligaciones.

## **Capítulo II. Antecedentes**

### ***II.1. Antecedentes del Empresario y Socios***

El proceso se inicia realizando visitas en la empresa del cliente, con el propósito de realizar entrevistas y cuestionarios de las diferentes áreas de la empresa, lo cual permite un acercamiento de ambas partes.

El objetivo de esta parte es: conocer al cliente, para poder realizar un estudio detallado de él y sus socios.

Se pretende identificar el origen y el nivel académico del empresario, si es rural o es urbano, la edad, con el objetivo de valorar la etapa en la vida en la cual está él para el desarrollo de sus proyectos, el propósito es acumular la suficiente información para ir delineando el perfil del cliente.

Se debe conocer como se define el empresario en su ocupación. Es necesario investigar la educación formal e informal, ya que el nivel de escolaridad nos da la de cultura, de comunicación, de hábitos, y una capacidad de desarrollo.

Así también es importante conocer los antecedentes familiares, empresas familiares anteriores, para identificar la dependencia que existe con el entrevistado y ver el comportamiento que vivió por parte de sus padres, ya que los niveles culturales del padre y de la madre afectan de alguna manera en el desempeño del empresario, así como los de su pareja, suegros y hermanos.

La familia en la empresa, en esta etapa, lo que resulta importante es de evaluar a cada familiar en la empresa en relación a su participación en la misma, su frecuencia de apoyo y tipo de retribución.

En su trayectoria empresarial, el objetivo es ver como fueron, los antecedentes laborales previos a la empresa y sobre todo que tan consistentes han sido estos hechos. El observar que todo lo que ha estado haciendo ha sido bajo una estrategia que culmina con la empresa, contrario a una persona que da varios giros sin ningún propósito, interesa saber que tanto de su negocio forma parte de un proyecto de vida, de una planeación de su carrera, ya que esto nos da consistencia a largo plazo y de ahí la facilidad para trabajar con el empresario en la fijación de la Visión, Misión y Filosofía de su empresa.

Se debe tener en cuenta también los aspectos de sus metas personales, con esto conocerá que tan clara tiene su propia visión del futuro y que tanto abarca los distintos aspectos de su vida profesional.

En la administración del tiempo, es de vital importancia conocer el manejo y el control de su tiempo, para determinar algún proceso o tratamiento que requiera en el diagnóstico.

En base a lo anterior, se utiliza para iniciar el proceso con la forma titulada Antecedentes Generales (Forma 1), que enseguida se presenta:

# ANTECEDENTES GENERALES

(FORMA 1)\*

## EL EMPRESARIO Y LOS SOCIOS

### 1. GENERALES

1.1 NOMBRE \_\_\_\_\_  
1.2 DIRECCION \_\_\_\_\_  
1.3 TELEFONO \_\_\_\_\_

### 2. ANTECEDENTES DEL EMPRESARIO

#### 2.1 *EL EMPRESARIO*

ORIGINARIO \_\_\_\_\_  
LUGAR \_\_\_\_\_  
EDAD \_\_\_\_\_  
ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_  
OCUPACION \_\_\_\_\_  
ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_  
ESTADO DE SALUD \_\_\_\_\_  
COMENTARIOS DEL EMPRESARIO \_\_\_\_\_

#### 2.2 *LOS PADRES*

NOMBRES \_\_\_\_\_  
ORIGINARIOS \_\_\_\_\_  
VIVEN \_\_\_\_\_  
LUGAR \_\_\_\_\_  
EDAD \_\_\_\_\_  
OCUPACION \_\_\_\_\_  
ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_  
ESTADO DE SALUD \_\_\_\_\_  
COMENTARIO DE LOS PADRES \_\_\_\_\_

#### 2.3 *NUMERO DE HERMANOS NACIDOS*

\_\_\_\_\_

NOMBRES \_\_\_\_\_  
EDAD \_\_\_\_\_  
OCUPACION \_\_\_\_\_  
LUGAR DENTRO DE SUS HERMANOS \_\_\_\_\_

**ANTECEDENTES DE LA PAREJA**

**3.1 LA PAREJA**

NOMBRE \_\_\_\_\_  
ORIGINARIA \_\_\_\_\_  
VIVE \_\_\_\_\_  
EN QUE LUGAR \_\_\_\_\_  
EDAD \_\_\_\_\_  
ESTADO DE SALUD \_\_\_\_\_  
OCUPACION \_\_\_\_\_  
ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_  
COMENTARIO \_\_\_\_\_

**3.2 LOS SUEGROS**

NOMBRE \_\_\_\_\_  
ORIGINARIOS \_\_\_\_\_  
VIVEN \_\_\_\_\_  
LUGAR \_\_\_\_\_  
EDAD \_\_\_\_\_  
ESTADO DE SALUD \_\_\_\_\_  
OCUPACION \_\_\_\_\_  
ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_  
COMENTARIO \_\_\_\_\_

**3.3 NUMERO DE CUÑADOS**

NOMBRE \_\_\_\_\_  
EDAD \_\_\_\_\_  
OCUPACION \_\_\_\_\_  
LUGAR DENTRO DE SUS HERMANOS \_\_\_\_\_

**4. EL MATRIMONIO**

**4.1 AÑOS DE CASADOS** \_\_\_\_\_  
**SITUACION AFECTIVA DEL**

**4.2 MATRIMONIO** \_\_\_\_\_

**4.3 HIJOS** \_\_\_\_\_

NÚMERO DE HIJOS \_\_\_\_\_  
EDAD \_\_\_\_\_  
OCUPACIÓN \_\_\_\_\_  
ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD

---

ESTADO DE SALUD

---

**7. FILOSOFIA Y/O CARÁCTER**

7.1 HOBBIES, COLOR, PERSONAS

---

7.2 COMENTARIOS

---

**8. METAS PERSONALES**

8.1 PROFESIONALES

---

8.2 AFECTIVAS

---

8.3 FISICAS

---

8.4 COMENTARIO

---

**9. ADMINISTRACION DEL TIEMPO**

9.1 DIA

---

9.2 SEMANA

---

9.3 MES

---

9.4 AÑO

---

9.5 COMENTARIO

---

**10. COMENTARIO EJECUTIVO DE ANTECEDENTES GENERALES**

---

---

*\* FORMA TOMADA DEL MANUAL DEL CONSULTOR DE FOSIN.*

## ***Caso práctico***

A continuación, me permito presentar como ilustración de la técnica, un caso de aplicación del apoyo FOSIN, en el que participé, para ver la viabilidad de la empresa, del Sr. Leodegario Díaz López\*, empresario de Mazatlán, Sinaloa, quien procesa alimentos del mar, principalmente marlín y atún ahumados, los cuales son empaquetados al alto vacío, y a granel, quien acudió a las oficinas de FOSIN a solicitar un crédito, por lo que se procedió como primer paso a realizarse una visita en su empresa para entrevistarle y recabar los antecedentes generales de la misma, y con base al resultado obtenido continuar con el proceso que se lleva a cabo para los apoyos que concede el FOSIN, obteniendo los siguientes datos:

\* Los datos del empresario del proyecto original han sido modificados para conservar la confidencialidad de los datos proporcionados, sin cambiar la esencia del mismo, sin embargo, de requerirse, se puede consultar en CANACINTRA, Delegación, Mazatlán., en el área de FOSIN

# ANTECEDENTES GENERALES

(FORMA (1))

## EL EMPRESARIO Y LOS SOCIOS

### 1. GENERALES

1.1 NOMBRE LEODEGARIO DIAZ LOPEZ  
1.2 DIRECCION ENSENADA 32, PARQUE BONFIL  
1.3 TELEFONO 9-82-83-84

### 2. ANTECEDENTES DEL EMPRESARIO

#### 2.1 *EL EMPRESARIO*

ORIGINARIO SINALOA  
LUGAR MAZATLAN  
EDAD 26 AÑOS  
ESTADO CIVIL SOLTERO  
OCUPACION ADMINISTRADOR  
ESCOLARIDAD PROFESIONAL  
ESTADO DE SALUD EXCELENTE  
COMENTARIOS DEL EMPRESARIO \_\_\_\_\_

#### 2.2 *LOS PADRES*

NOMBRES ANTONIO DIAZ GARCIA/IRENE LOPEZ GARZON  
ORIGINARIOS SINALOA  
VIVEN MAZATLAN  
LUGAR MAZATLAN  
EDAD \_\_\_\_\_  
OCUPACION COMERCIANTE  
ESCOLARIDAD PRIMARIA  
ESTADO DE SALUD EXCELENTE  
COMENTARIO DE LOS PADRES \_\_\_\_\_

#### 2.3 *NUMERO DE HERMANOS NACIDOS*

5  
NOMBRES JOSE, ADRIANA, PERLA, JAVIER, ANTONIO  
EDAD 26 / 25 / 23 / 14 / 12  
OCUPACION ADMINISTRADOR, S. COMPUTACIONALES, QUIMICO Y ESTUDIANTE  
LUGAR DENTRO DE SUS HERMANOS PRIMERO

**ANTECEDENTES DE LA PAREJA**

3.1 *LA PAREJA*

NOMBRE \_\_\_\_\_  
ORIGINARIA \_\_\_\_\_  
VIVE \_\_\_\_\_  
EN QUE LUGAR \_\_\_\_\_  
EDAD \_\_\_\_\_  
ESTADO DE SALUD \_\_\_\_\_  
OCUPACION \_\_\_\_\_  
ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_  
COMENTARIO \_\_\_\_\_

3.2 *LOS SUEGROS*

NOMBRE \_\_\_\_\_  
ORIGINARIOS \_\_\_\_\_  
VIVEN \_\_\_\_\_  
LUGAR \_\_\_\_\_  
EDAD \_\_\_\_\_  
ESTADO DE SALUD \_\_\_\_\_  
OCUPACION \_\_\_\_\_  
ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_  
COMENTARIO \_\_\_\_\_

3.3 *NUMERO DE CUÑADOS*

NOMBRE \_\_\_\_\_  
EDAD \_\_\_\_\_  
OCUPACION \_\_\_\_\_  
LUGAR DENTRO DE SUS HERMANOS \_\_\_\_\_

**4. EL MATRIMONIO**

4.1 AÑOS DE CASADOS \_\_\_\_\_

4.2 SITUACION AFECTIVA DEL MATRIMONIO \_\_\_\_\_

4.3 *HIJOS* \_\_\_\_\_

NÚMERO DE HIJOS \_\_\_\_\_  
EDAD \_\_\_\_\_  
OCUPACIÓN \_\_\_\_\_  
ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_  
ESTADO DE SALUD \_\_\_\_\_

**7. FILOSOFIA Y/O CARÁCTER**

7.1 HOBBIES, COLOR, PERSONAS \_\_\_\_\_  
CORRER, LEER, IR AL CINE, AZUL,  
PADRES \_\_\_\_\_  
7.2 COMENTARIOS \_\_\_\_\_

**8. METAS PERSONALES**

8.1 PROFESIONALES \_\_\_\_\_  
SER UNA PERSONA TRIUNFADORA CON  
PRINCIPIOS ETICOS \_\_\_\_\_  
8.2 AFECTIVAS \_\_\_\_\_  
HACER EL BIEN COMUN \_\_\_\_\_  
8.3 FISICAS \_\_\_\_\_  
ATENDERME Y CUIDARME DIARIAMENTE \_\_\_\_\_  
8.4 COMENTARIO \_\_\_\_\_

**9. ADMINISTRACION DEL TIEMPO**

9.1 DIA \_\_\_\_\_  
9.2 SEMANA \_\_\_\_\_  
SEMANAL A TRAVES DE UNA AGENDA \_\_\_\_\_  
9.3 MES \_\_\_\_\_  
9.4 AÑO \_\_\_\_\_  
9.5 COMENTARIO \_\_\_\_\_

**10. COMENTARIO EJECUTIVO DE ANTECEDENTES GENERALES**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Como podemos ver en la información recabada de la Forma (1) Antecedentes Generales, el Sr. Leodegario Díaz López es un empresario joven de 26 años, profesional en el área de administración, soltero, y el mayor de los hijos de la familia Díaz López, que tiene como una de sus metas profesionales, ser una persona exitosa como empresario, con principios éticos y apoyar haciendo el bien común, que administra su tiempo de sus tareas a través de una agenda semanal.

## ***II.2. Antecedentes de la Empresa***

Como el objetivo en esta etapa, es conocer a la empresa en general, tal como la ve el empresario.

Lo importante es indagar primero el nombre de la empresa y saber la causa de ese nombre; el propósito es el de buscar alguna relación afectiva de la empresa con el empresario, los que nos ayudará a comprender el grado en que el empresario se compromete a largo plazo con su negocio y/o el grado en que podrá lograr un empuje mayor para que la empresa mejore.

Se debe tener en cuenta la antigüedad, el estatus legal, estatus fiscal, tamaño de la empresa, número de empleados (operativos, administrativos, otros), organigrama. En esta etapa sabremos de antemano si el empresario tiene una clara definición de la responsabilidad y autoridad.

Estos pasos, nos sirven para saber la etapa de la vida por la que pasa la empresa.

Como es el caso del área de ventas:

En esta área de ventas, se debe ser minucioso en el proceso ya que se depende de las ventas para la existencia de la empresa, se debe conocer con exactitud cuales fueron las más altas, promedio y más bajo, por día, semana y mes, aquí se busca medir el tamaño de la empresa en cuanto a ventas y ver si existe un ciclo o estacionalidad en las mismas.

En cuanto al valor de los activos: terreno, equipo, otros; con esta pregunta nos va ayudar para medir el tamaño de la empresa, lo cual es muy importante ya que el presupuesto de tiempo que se tenga para sanar la empresa depende de buena medida de la capacidad de pago de la empresa.

Si la empresa no tiene capacidad de pago se tiene que trabajar más en equipo con el empresario para ayudarlo.

Y se continúa con las demás preguntas como se describen en la Forma (2), que se presenta más adelante y que son las siguientes:

Cálculos: Ventas/Empleados, Ventas/Activos

Cobertura de Mercado de la Empresa

Local, Nacional e Internacional

Aquí se busca medir el tamaño en cuanto a ventas.

Esta pregunta al igual que las anteriores nos ayuda a la cuantificación del tamaño de la empresa.

Visión de la Empresa: A corto Plazo y a Largo plazo

“¿Ha soñado alguna vez con su empresa?. Y como la ve en sus sueños”. Esta es una pregunta definitiva para el empresario ya que lo lleva a imaginar la razón de ser de tanto esfuerzo.

Es decir, se parte del supuesto de que el futuro está sujeto a que se le diseñe y se le construya. Se le esta preguntando “¿Cómo sueñas con tú empresa?” y lo siguiente es “¿Qué problemas tienes?”. Y aunque no se le está diciendo que problemas tiene en relación a lo que sueña, él

con la siguiente pregunta de cuales son los problemas, seguramente los relacionará con lo que sueña.

Dicho de otra manera, aunque no directamente se le está preguntando, ¿Qué cambios tiene que hacer hoy (o que problemas tienes hoy)? Que le impide llegar a ese futuro deseable, posible y probable. Esta pregunta está relacionada con la anterior y será la base para la conclusión del primer diagnostico presuntivo que se vera en la etapa III y que será la conclusión del casuístico.

Si contesta que no sueña o no ha soñado con su empresa, se le informa sobre la necesidad de las razones de ser de la empresa y así tener un objetivo claro de su negocio.

Es fundamental que visualice la empresa a futuro, de otra manera estaríamos solucionando su problema sin ningún punto de referencia.

En relación a lo anterior y para comprender y recabar la información en esta etapa, se utiliza la forma titulada Antecedentes de la Empresa (Forma (2)), (estos formatos son tomados del manual de FOSIN), que a continuación se muestra:

## **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

**FORMA (2)**

### **1. GENERALES DE LA EMPRESA**

1.1 NOMBRE

---

1.2 DIRECCION

---

1.3 TELEFONO Y FAX O MAIL

---

1.4 R.F.C

---

1.5 DOMICILIO FISCAL

---

**2. ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA**

---

**3. ESTATUS LEGAL DE LA EMPRESA**

- 3.1 PERSONA FISICA
- 3.2 PERSONA MORAL
- 3.3 NO REGISTRADA

**4. ESTATUS FISCAL**

---

**5. TAMAÑO DE LA EMPRESA**

5.1 *NÚMERO DE EMPLEADOS*

OPERATIVOS

ADMINISTRATIVOS

OTROS

TOTAL

COMENTARIOS

5.2 *VENTAS*

DIARIAS

SEMANALES

MENSUALES

5.3 *VALOR DE LOS ACTIVOS*

TERRENO

BIENES

OTROS

5.4 *CALCULOS (SE DA COMO RESULTADO)*

VENTAS / EMPLEADOS

\$

VENTAS / ACTIVOS

**6. COBERTURA DE MERCADO DE LA EMPRESA**

- 6.1 LOCAL
- 6.2 REGIONAL
- 6.3 INTERNACIONAL

**7. VISION DE LA EMPRESA**

- 7.1 CORTO PLAZO
- 7.2 LARGO PLAZO

**8. COMENTARIO EJECUTIVO DE ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

En relación a lo expuesto, continuo con la ilustración del caso de aplicación del apoyo FOSIN, del caso Sr. Leodegario Díaz López, con la etapa Antecedentes de la Empresa (Forma (2)), que se presenta enseguida:

## ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

### **FORMA (2)**

#### **1. GENERALES DE LA EMPRESA**

1.1 NOMBRE	LEODEGARIO DÍAZ LÓPEZ
1.2 DIRECCION	ENSENADA 32, PARQUE BONFIL
1.3 TELEFONO Y FAX O MAIL	9-82-83-90
1.4 R.F.C	LEDL-750713-LR4
1.5 DOMICILIO FISCAL	ENSENADA 32, PARQUE BONFIL

#### **2. ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA**

1AÑO 8 MESES

#### **3. ESTATUS LEGAL DE LA EMPRESA**

- 3.1 PERSONA FISICA
- 3.2 PERSONA MORAL
- 3.3 NO REGISTRADA

#### **4. ESTATUS FISCAL**

PERSONA FISICA

#### **5. TAMAÑO DE LA EMPRESA**

5.1 NÚMERO DE EMPLEADOS	6
OPERATIVOS	4
ADMINISTRATIVOS	1
OTROS	CONTROL DE CALIDAD 1
TOTAL	6
COMENTARIOS	
5.2 VENTAS	
DIARIAS	
SEMANALES	
MENSUALES	

5.3 VALOR DE LOS ACTIVOS

TERRENO

---

BIENES

---

OTROS

---

5.4 CALCULOS (SE DA COMO RESULTADO)

\$

VENTAS / EMPLEADOS

---

-

VENTAS / ACTIVOS

---

0

**6. COBERTURA DE MERCADO DE LA EMPRESA**

6.1 LOCAL

6.2 REGIONAL

REGIONAL

6.3 INTERNACIONAL

**7. VISION DE LA EMPRESA**

7.1 CORTO PLAZO

SER UNA EMPRESA INNOVADORA EN CALIDAD Y  
PRESENTACION DEL PRODUCTO

7.2 LARGO PLAZO

SER UNA EMPRESA INNOVADORA LIDER EN VENTAS A TRAVES DE LA CALIDAD E  
HIGIENE DE SU

PRODUCTO, ASI CMO SER LIDERES EN TECNOLOGIA Y EQUIPO DE REPARTO

**8. COMENTARIO EJECUTIVO DE ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

En esta sección, se encontró que de acuerdo a los datos proporcionados, el empresario en cuestión, tiene poco tiempo incursionando en el negocio, 1 año 8 meses, y es una Micro Industria, debido a que son 6 trabajadores, de los cuales 4 son operativos, 1 administrativo y 1 de control de calidad.

La empresa esta enfocada al mercado regional, y una de las visiones de la misma es ser una empresa innovadora en calidad y presentación del producto, así como también es de ser líder en ventas, a través de la calidad e higiene de sus productos, y ser líderes en tecnología y equipo de reparto.

Por lo que es necesario realizar en las próximas etapas una mayor profundidad para conocer las ventajas y desventajas por la cual esta pasando esta empresa.

El empresario Sr. Leodegario Díaz López, se involucró con estos productos debido a la ventaja competitiva por vivir en esta parte de la costa del pacífico al obtener buen precio y aceptables cantidades del mismo, y de las pocas empresas que se dedican al mismo giro.

### **Capítulo III. *Diagnóstico Casuístico***

Se le llama diagnóstico casuístico al método analítico de entrevista para identificar la problemática de las empresas, mediante la aplicación de técnicas de detección de fallas en las áreas funcionales de la organización, como en mercadotecnia, finanzas, producción y en la función de la misma planeación.

#### **Objetivo del Diagnóstico Casuístico:**

- Entender y conocer la problemática de la empresa desde el punto de vista del cliente.
- Modelar la interpretación del problema

El entrevistador va a la empresa para conocer la operación administrativa y detectar las problemáticas de las áreas funcionales.

Las preguntas más usuales que se utilizan están representadas en la Forma (3), denominada Diagnóstico Casuístico, Visión General del Problema y Visión por Áreas que a continuación se muestran:

## DIAGNÓSTICO CASUÍSTICO

**FORMA (3)**

### VISIÓN GENERAL DEL PROBLEMA.

PROBLEMA ACTUAL						
TIEMPO CON EL PROBLEMA						
ANTES TENIA OTRO PROBLEMA						
CAUSAS A QUE LO ATRIBUYE						
TECNICAS APLICADAS						
RESULTADOS OBTENIDOS						

**FORMA (3)**

### VISIÓN POR ÁREAS

	MERCADO	PRODUCCION	PERSONAL	LEGAL	FINANZAS	HABILIDADES EMPRESARIALES
PROBLEMA ACTUAL						
TIEMPO CON EL PROBLEMA						
ANTES TENIA OTRO PROBLEMA						
CAUSAS A QUE LO ATRIBUYE						
TECNICAS APLICADAS						
RESULTADOS OBTENIDOS						

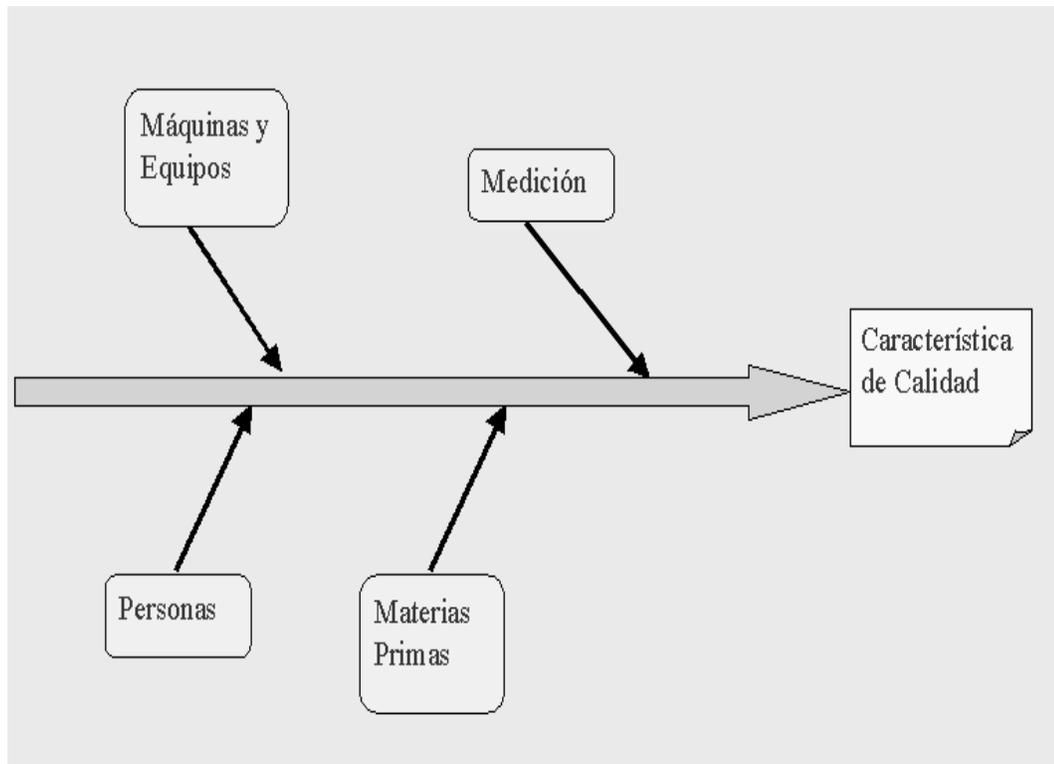
La primera pregunta *¿Cuál es su problema?*, nos sirve para ver el lenguaje que utiliza el cliente en la definición de su situación.

Las preguntas *¿Cuánto tiempo tiene con su problema?* y *¿Antes de este problema tenía usted otro?*, nos ayuda a identificar desde donde viene la problemática según el punto de vista del empresario, además de averiguar si ésta tiene correlación con otra.

*¿Cuáles son las causas o razones a las cuales usted atribuye esta problemática?*, ésta es una pregunta clave ya que ésta información es la que nos sirve para empezar a obtener los datos para modelar, un diagrama de causa y efecto que nos explique la situación problemática, iniciándose con un diagrama.

Lo que buscamos con esta etapa, es incluir el problema en un Diagrama de Causa-Efecto (1)\*, que nos ayude a interpretar la problemática del empresario que ha acudido para traducir esas sensaciones y/o molestias vagas en pasos y acciones concretas. Un buen diagnóstico en sí mismo ya encierra la estrategia de solución, por lo que al comenzar el modelado del problema del diagrama de causa y efecto se comienza a resolver buena parte de la problemática

1 ISHIKAWA, Kaoru. *¿Qué es el Control de Calidad?, la Modalidad Japonesa*, Editorial Norma. 1986, Pág. 58.



### **Diagrama de Causa y efecto**

Ahora bien, en la pregunta *¿Qué ha hecho o qué técnicas ha aplicado para la resolución de esta problemática? Y ¿Qué resultados ha obtenido?* Se busca conocer los caminos o procedimiento que ha puesto en práctica así como su efectividad, lo anterior, con el objetivo de no caer en los mismos errores del pasado o si es el caso, de adaptar estrategias que ya han funcionado.

*¿Cuál es su problema?* Es una pregunta que suele incomodar. Pero también es cierto que querrá hablar a profundidad de este tema y es aquí en donde el consultor tiene que manejar y estar en el control de la situación. Lo que se pretende es que se de una lista

de todo lo que le molesta y luego tomar problema por problema para que nos vaya diciendo su versión a detalle de qué lo causa y que ha hecho. Es decir primero enumerar los problemas y luego los detalla.

Por ejemplo; en el área de cobranza ¿Qué problemas tiene en su empresa?, y se utiliza el siguiente formato:

### FORMATO DE COBRANZA Y FISCAL

Problema Actual	Retraso en la cobranza	Retraso en pagos fiscales
Tiempo con el problema		
Antes tenía otro problema		
Causa a que lo atribuye		
Técnicas aplicadas		
Resultados obtenidos		

Ahora si, en relación a la cobranza, hace cuanto tiempo tiene este problema...

Ejemplo:

### FORMATO DE COBRANZA Y FISCAL

Problema Actual	Retraso en la cobranza	Retraso en pagos fiscales
Tiempo con el problema	Siempre	
Antes tenia otro problema	No	
Causa a que lo atribuye	*Descuido de Clientes pequeños, no tengo tiempo, no tengo sistema de revisión de facturas.	
Técnicas aplicadas	*Que mis hijos administren	
Resultados obtenidos	No muchos	

Y en relación a los retrasos fiscales, para saber si conoce sus obligaciones con su periodicidad y cuánto tiempo tiene con este problema?, por ejemplo:

### FORMATO DE COBRANZA Y FISCAL

Problema Actual	Retraso en la cobranza	Retraso en pagos fiscales
Tiempo con el problema	Siempre	Desde Mayo
Antes tenia otro problema	No	No
Causa a que lo atribuye	*Descuido de Clientes pequeños, no tengo tiempo, no tengo sistema de revisión de facturas.	Falta de efectivo
Técnicas aplicadas	*Que mis hijos administren	Ninguna
Resultados obtenidos	No muchos	

Hasta aquí ya se tiene la problemática que el cliente siente más apremiante. Con esta información, ya se puede hacer un diagnóstico presuntivo de algunos problemas.

Lo siguiente que hace el consultor es tomar la iniciativa y comenzar a interrogar por subsistemas. Es decir, hasta aquí el cliente se explayó con su problemática, incluso se le pregunta “¿Seguro que ya no existe ningún problema?”. Si la respuesta es “Efectivamente estos son todos nuestros problemas”, se inicia con los subsistemas de la empresa, los cuales han sido definidos como:

### **SUBSISTEMAS DE LA EMPRESA**

- Mercado
- Producción
- Personal
- Legal
- Finanzas
- Habilidades Empresariales

Las preguntas serían:

“¿En cuanto a Mercado tiene algún problema?”

“¿En cuanto a Producción tiene algún problema?”

¿Tiene algún problema Legal?

“Además de los problemas de cobranza y fiscales tiene algún otro problema de finanzas?”

En este paso se incluye el rubro del área de Finanzas en el formato:

## FORMATO DE FINANZAS

<b>PROBLEMA ACTUAL</b>	<b>RETRASO EN LA COBRANZA</b>	<b>RETRASO EN PAGOS FISCALES</b>	<b>FINANZAS</b>
<b>TIEMPO CON EL PROBLEMA</b>	SIEMPRE		
<b>ANTES TENIA OTRO PROBLEMA</b>	NO		
<b>CAUSA A QUE LO ATRIBUYE</b>	DESCUIDO DE CLIENTES NO TENGO TIEMPO NO TENGO SISTEMA DE REVISION DE FACTUURAS	FALTA DE EFECTIVO	NO TENGO CONTROL NO TENGO INFORMACION
<b>TECNICAS APLICADAS</b>			
<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b>			

se le pregunta será algo así” Y usted en cuanto a sus habilidades empresariales, ¿qué siente que le falla?”.

Para empezar a conformar el panorama de la problemática, se toma problema por problema mencionado por el empresario, dibujando para cada uno de ellos las causas a que se le atribuyen. Por ejemplo, menciona que la cobranza atrasada se debe a:

- Descuido de Clientes Pequeños
- No tengo Tiempo
- No tengo sistema de revisión de facturas

En relación al diagnóstico casuístico se tiene dos variantes. Una de ellas es cuando no se da información o la información que se da es muy poca.

PROBLEMA ACTUAL	BAJÓ EL TRABAJO (RENDIMIENTO)
TIEMPO CON EL PROBLEMA	6 MESES
ANTES TENIA OTRO PROBLEMA	NO
CAUSAS A QUE LO ATRIBUYE	HAY MAS COMPETENCIA
TECNICAS APLICADAS	NINGUNA
RESULTADOS OBTENIDOS	NINGUNO

Es decir, ya que incluye información más profunda e incluso que considera confidencial. No sabe qué contestar acerca de su problemática.

Aunque técnicamente está bien, no arroja mucha información. Solo nos da pistas para que estemos listos a la hora de investigar el mercado y nada más.

Cuando tenemos un empresario que mediante el diagnóstico casuístico nos da muy poca o nula información, la conclusión de esta etapa es que no hay conclusión, porque no se tienen datos precisos de la problemática, se tendrá que depender de los dos datos que se hagan del análisis paramétrico y del análisis financiero, que se analizarán más adelante.

Otro problema del entrevistador es cuando en una empresa existen varios socios o varios hombres claves. Lo que se tiene que hacer es desarrollar la etapa de antecedentes y diagnóstico casuístico por separado a cada individuo. Este procedimiento se tiene que hacer para cada área, como son: mercado, producción, personal, legal, finanzas, así como sus habilidades empresariales.

### Ejemplo práctico:

Continuando con el caso descrito del empresario, Sr. Leodegario Díaz López, micro industrial, se presentan los resultados obtenidos de la forma del Diagnóstico Casuístico, con las respuestas del caso en mención:

## DIAGNÓSTICO CASUÍSTICO

### FORMA (3)

#### ÁREAS

	MERCADO	PRODUCCION	PERSONAL	LEGAL	FINANZAS	HABILIDADES EMPRESARIALES
PROBLEMA ACTUAL	DAR A CONOCER SU PDTO	LA FALTA DE PRODUCTO			LE HACE FALTA CAPITAL DE TRABAJO	
TIEMPO CON EL PROBLEMA	2 MESES	8 MESES			8 MESES	
ANTES TENIA OTRO PROBLEMA	NO					
CAUSAS A QUE LO ATRIBUYE	DESCONOCIMIENTO DE DIFERENTES PRODUCTOS	NO HAY PARA COMPRAR MAS			INCREMENTO EN VENTA	
TECNICAS APLICADAS	VOLANTES				CONSULTAR A FOSIN	
RESULTADOS OBTENIDOS						

Ahora en esta etapa, del análisis casuístico que se realizó a la empresa, se observa que la problemática general que expresa el empresario es la falta de capital de trabajo, esto es debido a que la empresa no cuenta con una publicidad y promoción adecuada para que los mercados se enfoquen en el producto.

## Capítulo IV. *Diagnóstico Paramétrico*

El Diagnóstico Paramétrico es el examen completo y la exploración por áreas en la empresa, el cual contempla los antecedentes y a partir de los datos se obtiene alguna característica relevante de la misma. Conociendo los valores de algunos parámetros, aunque se desconozcan los datos de la distribución, se adquiere una idea suficientemente clara de ella.

### Objetivo de esta parte

- Hacer un reconocimiento cuantitativo de los subsistemas del modelo empresa utilizado.
- Medir, hasta donde sabe o tiene control el empresario sobre ese subsistema.
- Corroborar los indicios detectados a través del diagnóstico casuístico.

### Descripción de los subsistemas

El diagnóstico paramétrico lo que hace es dividir a la empresa por subsistemas y posteriormente dividirla por tópicos de cada subsistema, los cuales son:

- Mercado
- Operación
- Personal
- Legal (define el régimen legal)
- Finanzas

A su vez cada subsistema se divide en tópicos los cuales son:

- **Mercado**: Producto y/o Servicio  
Segmento  
Cliente  
Expectativa  
Comercialización  
Reportes de Mercado

- **Producción:** Materiales  
Ubicación  
Lugar de Trabajo  
Procedimientos  
Maquinaria y Equipo  
Calidad  
Reportes de Producción
  
- **Personal:** Misión y Filosofía  
Organigrama  
Supervisión  
Capacitación y Adiestramiento  
Reclutamiento y Selección  
Reportes
  
- **Legal:** Empresa  
Laboral  
Proveedor  
Cliente
  
- **Finanzas:** Historia de los Recursos Financieros  
Sistema de Costeo  
Punto de Equilibrio  
Sistemas de Contabilidad  
Información Financiera  
Finanzas en la Empresa  
Administración Financiera  
Procedimientos y Control Interno  
Seguros  
Reportes Financieros

Como se observa cada subsistema se dividió en tópicos y a su vez cada tópico se divide en puntos a evaluar los cuales están descriptos en el (Anexo 1).

Una vez que se tiene este modelo de subsistemas, tópicos y puntos a evaluar, lo siguiente que se hace, es entrevistar y revisar sus papeles de trabajo al empresario en su empresa, para ir evaluando tópico por tópico. Por ejemplo, en el caso del subsistema del mercado se tiene el primer tópico de políticas de productos y servicio el cual se manejaría de la siguiente manera; para lo cual utilizaremos la Forma (4), titulada Mercado, que a continuación se ejemplifica:

## DIAGNÓSTICO PARAMÉTRICO

### FORMA (4)

### MERCADO

MERCADO	MAXIMO 115 PUNTOS	<u>CALIFICACION</u>	PUNTUACION MAXIMA
<b>1. TIENE POLITICAS DE PRODUCTO Y/O SERVICIO (MAX 5)</b>			
1.1 RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS	BIEN		MAXIMO 3
1.2 NUEVOS PRODUCTOS	BIEN		MAXIMO 2
<b>2. SEGMENTO (MAX 25)</b>			
2.1 QUIEN ES SU CLIENTE, TIPIFICAR SABE LA DISTRIBUCION Y PROPORCION POR PRODUCTO Y/O SERVICIO	BIEN		MAXIMO 5
2.2 CONOCE LA MAGNITUD DE MERCADO	BIEN		MAXIMO 5
2.3 SABE LA TENDENCIA DEL MERCADO, EN BASE A QUE? INDICADORES CLAVES DE MERCADO	BIEN		MAXIMO 3
OTRAS FUENTES DE INFORMACION	BIEN		MAXIMO 2
2.5 CONOCE SU MERCADO POTENCIAL ACTUAL	BIEN		MAXIMO 3
TENDENCIA	BIEN		MAXIMO 2
<b>3. CLIENTE (MAX 5)</b>			
3.1 USUARIO	BIEN		MAXIMO 2
3.2 DECISOR	BIEN		MAXIMO 2
3.3 DA LOS RECURSOS	BIEN		MAXIMO 1
<b>4. EXPECTATIVA (MAX 25)</b>			
4.1 POR QUE COMPRAN SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS CALIDAD	BIEN		MAXIMO 2
SERVICIO	BIEN		MAXIMO 2
PRECIO	BIEN		MAXIMO 1
4.2 COMO FIJA SUS PRECIOS MERCADO (HASTA 5)	BIEN		MAXIMO 5
COMPETENCIA (HASTA 4)			
COSTO (HASTA 3)			
LIRICO (HASTA 2)			
4.3 COMO ES SU CANAL DE DISTRIBUCION, ES EL ADECUADO?	BIEN		MAXIMO 5

OFERENTE, 1/2, 1/2, CONSUMIDOR  
OFERENTE, 1/2, CONSUMIDOR

OFERENTE, CONSUMIDOR

4.4 COMPTENCIA

LOS TIENE IDENTIFICADOS? QUIENES?

BIEN  MAXIMO 2

LOS EVALUA COMO

CANTIDAD

BIEN  MAXIMO 2

CALIDAD

BIEN  MAXIMO 2

PRECIO

BIEN  MAXIMO 2

CONOCE LAS F/D DE SU COMPETENCIA? MENCIONELAS

FUERZAS

BIEN  MAXIMO 1

DEBILIDADES

BIEN  MAXIMO 1

5. COMERCIALIZACION (MAX 20)

5.1 SISTEMAS DE INFORMACION

COMO SE ANUNCIA? MEDIOS (EN FUNCION AL SEGMENTO)

PERSONALES

BIEN  MAXIMO 1

MASIVOS

BIEN  MAXIMO 2

QUE DICE SU ANUNCIO? MENSAJE F/A LA EXPECTATIVA

BIEN  MAXIMO 2

5.2 TIENE IMAGEN CORPORATIVA

EMBLEMA

BIEN  MAXIMO 2

LOGOTIPO

BIEN  MAXIMO 3

5.3 VENTAS

COMO ADMINISTRA SUS VENTAS?

NUMERO DE VENDEDORES

BIEN  MAXIMO 1

REPARTO DE TERRITORIO

BIEN  MAXIMO 1

EQUIPO (FISICO) DE VENTAS

BIEN  MAXIMO 1

PLAN DE PRESENTACION

BIEN  MAXIMO 1

ENTRENAMIENTO

BIEN  MAXIMO 1

COMO CONTROLA SUS VENTAS?

CUOTAS

BIEN  MAXIMO 1

PRESUPUESTOS

BIEN  MAXIMO 1

REPORTES

BIEN  MAXIMO 2

RENTABILIDAD DE CADA VENDEDOR

BIEN  MAXIMO 1

6. REPORTES DE MERCADO

6.1 QUIEN

CLIENTES

BIEN  MAXIMO 5

PRODUCTO Y/O SERVICIO

BIEN  MAXIMO 5

CANAL DE DISTRIBUCION

BIEN  MAXIMO 5

PRECIO

BIEN  MAXIMO 5

COMPETENCIA

BIEN  MAXIMO 5

SISTEMAS DE INFORMACION

BIEN  MAXIMO 5

VENTAS

BIEN  MAXIMO 5

6.2 FORMA

LIRICO (1 A 2)

MANUAL (3 A 4)

COMPUTARIZADO

PERSONAL (4 PTOS)

ORGANIZACIONAL (5 PTOS)

7. COMENTARIOS DE MERCADO PARAMETRICO

## ***Subsistema de Mercado***

*Tiene políticas de producto y / o Servicio en relación a:*

### *1.1 Rentabilidad de los productos*

Esta pregunta trata de medir si el empresario sabe cual es el negocio de la empresa. Es decir, si sabe qué productos impactan más a su flujo de efectivo, si conoce las utilidades marginales por producto y actúa en consecuencia, tratando de desplazar los productos que tienen más rentabilidad.

El sentido del diagnóstico paramétrico es preguntar para saber si sabe, no se trata de aprender o que nos muestre los documentos ya que no es una pericial legal. Este es el instinto que se tiene que ir objetivizando con la práctica diaria.

Lo interesante es que el diagnóstico paramétrico maneja un análisis de medias en donde si el consultor es muy estricto debe de ser estricto en todo, o si es muy holgado debe de ser holgado en todos los subsistemas.

Se trata de que ambos concluyan que área es la mas baja y exista un consenso en relación a donde tratar al cliente. Un segundo punto y más difícil, es calibrar a donde tratar al cliente. Un segundo punto y más difícil, es calibrar el criterio de evaluación lo cual es poco menos imposible.

Encontrar el justo medio entre la realidad de la situación, el carácter del cliente y el carácter del consultor, es lo que se llama “el carácter de sanar”, y esto solo se logra practicando, practicando y practicando con los ojos y el corazón abierto a aprender, con un carácter de sincera humildad y mucho espíritu de servicio.

Por ejemplo, ¿cómo se manejaría en este tópico del subsistema de mercado?

- Conoce usted la rentabilidad que le da cada producto?

Respuesta uno. “¿Qué?”

Respuesta dos. “Sí, ¿Me podría dar un ejemplo?” Humm. Después de un momento da un ejemplo a medias.

Respuesta tres. “Claro que si, por ejemplo en el caso del producto.....?”

Veamos otro caso del mismo subsistema de mercado en el mismo tópico de políticas de producto y servicio ahora en segundo indicador relativo a productos nuevos.

### *Nuevos productos*

El sentido de esta pregunta es el conocer si el desarrollo de nuevos productos se hace pensando en el impacto que se tiene en el flujo de efectivo, o dicho de otra forma, si desarrolla nuevos productos pensando en la rentabilidad de los mismos.

Por ejemplo, “¿Qué políticas tiene para del desarrollo de nuevos productos?”

Respuesta uno. “¿Qué?”

De inicio se puede percibir que la información es subjetiva. Al ser un análisis cualitativo, nos demuestra que es de apreciación personal, por lo que se requiere es anotar que lo que se perciba es lo correcto, como se mencionó anteriormente lo importante es que sea consistente en todo.

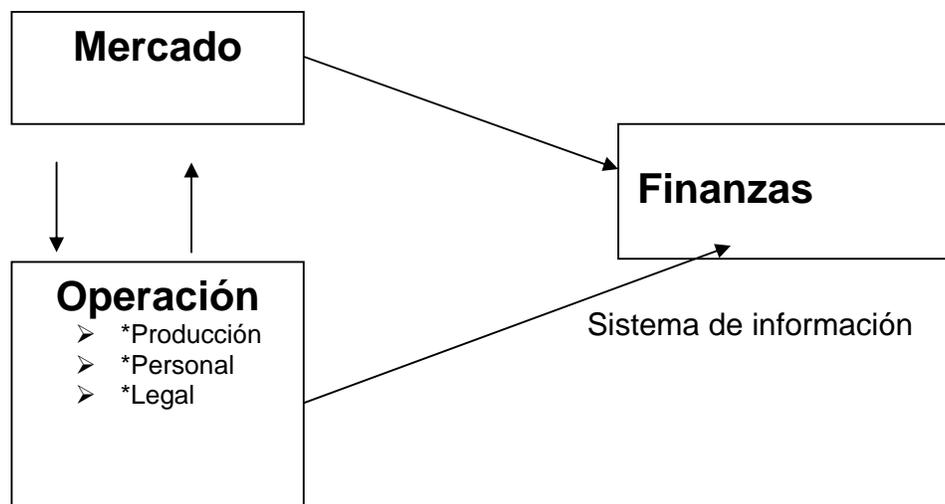
Así es el análisis que se hace con Mercado y con el resto de las áreas. Se analiza subsistema por subsistema para mejorar por subsistemas. También se analizan todos los subsistemas en relación a la calificación global de la empresa.

Los resultados nos van orientando hasta llegar a los puntos débiles más claros, un buen diagnóstico en si mismo ya plantea la estrategia de mejora, lo importante es que se pueda distinguir cuales son las áreas más débiles para mejorarlas y cuales son las áreas más fuertes con el objetivo de mantenerlas en ese nivel.

## Los Modelos

### El Modelo General

Cuando hablamos de un Modelo nos referimos básicamente a elementos que participan en una lógica de funcionamiento ideal. El Modelo General de trabajo seria el siguiente:



En este Modelo tenemos los elementos de Mercado, Operación y Finanzas. En la parte de Operación se incluye la operación de los procesos (producción) y la operación de la gente (personal) así como la operación Legal de la empresa. Y la lógica de funcionamiento implica una correlación entre el Mercado y la estructura de Operación. Si el subsistema de Mercado crece, se presionan los procesos, la gente y la estructura legal de la empresa, lo mismo sucede a la inversa, con desarrollos tecnológicos internos.

Ahora bien, el subsistema de Mercado afecta al subsistema de Finanzas vía ingresos y los subsistemas de Operación afecta al subsistema de Finanzas vía costos, gastos o ahorro e inversiones.

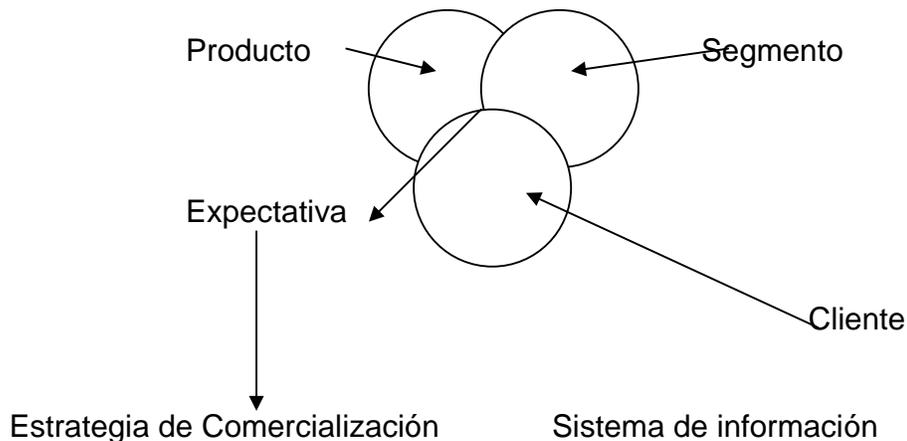
Como se ve el modelo se ancla del subsistema de Mercado, mientras que las finanzas son una resultante de Mercado y Operación. Ahora tenemos subsistema por subsistema para adentrarnos más en el proceso.

Algo muy importante dentro del Modelo General es que se supone que así como se necesitan tener reportes de Finanzas para tomar decisiones de Finanzas, se requiere de igual manera tener reportes de Mercado y reportes de operación.

Es supuesto básico, sin información de cada subsistema la empresa anda a ciegas.

### **El Modelo del Subsistema de Mercado**

El modelo del subsistema de mercado parte de la premisa, y esta es: la estrategia de comercialización depende de las expectativas de la trilogía producto-segmento-cliente, lo que gráficamente se vería así:



Lo que el gráfico muestra es:

Primeramente que el objetivo de el subsistema de Mercado es comercializar Productos y Servicios y con ello impactar en el subsistema de Finanzas vía ingresos.

- Que la estrategia de Comercialización será efectiva solo en la medida que se apege a las expectativas de la trilogía producto-segmento-cliente.
- La combinación producto-segmento-cliente genera expectativas bien definidas.
- Todos los elementos del subsistema generan información sujeta a canalizarse a través de un sistema de información.

Algo que sería necesario especificar es que el manejo de producto-segmento-cliente se puede dar en varios sentidos.

En este modelo entendemos por expectativa la combinación de los siguientes elementos:

- Calidad. Atributos físicos que conforman el producto.
- Servicio. El mantenimiento de la calidad.
- Precio. Lo que se paga por la calidad y el servicio.
- Distribución. Como se hace llegar el producto o servicio.
- Competencia. Lo que impide que lleguemos al cliente.

Todo subsistema esta dentro de un Sistema de Información el cual a través de una Investigación o monitoreo de Mercado esta sujeto a que se desarrollen reportes y a través de ellos se tomen decisiones. Este subsistema es básico y más básico es este desarrollo de información ya que de aquí depende y se ancla buena parte del resto de los subsistemas.

Es decir, cuando el diagnóstico nos indique un tópico que ande bajo lo que tenemos que hacer es investigar el área y definirla.

Continuando con la etapa del Diagnóstico Paramétrico en el área de Mercado, del caso en mención, del empresario, Sr. Leodegario Díaz López, enseguida se presenta la información recabada de la Forma (4), quedando de la siguiente manera:

**Empresario: Sr. Leodegario Díaz López**  
**DIAGNÓSTICO PARAMÉTRICO**

**FORMA (4)**

**MERCADO**

<b>MERCADO</b>	MAXIMO 115 PUNTOS	<u>CALIFICACION</u>	PUNTUACION MAXIMA	
<b>1. TIENE POLITICAS DE PRODUCTO Y/O SERVICIO (MAX 5)</b>				
1.1	RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">3</td></tr></table>	3	MAXIMO 3
3				
1.2	NUEVOS PRODUCTOS	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">2</td></tr></table>	2	MAXIMO 2
2				
<b>2. SEGMENTO (MAX 25)</b>				
2.1	QUIEN ES SU CLIENTE, TIPIFICAR	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">5</td></tr></table>	5	MAXIMO 5
5				
2.2	SABE LA DISTRIBUCION Y PROPORCION POR PRODUCTO Y/O SERVICIO	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">5</td></tr></table>	5	MAXIMO 5
5				
2.3	CONOCE LA MAGNITUD DE MERCADO	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">5</td></tr></table>	5	MAXIMO 5
5				
2.4	SABE LA TENDENCIA DEL MERCADO, EN BASE A QUE? INDICADORES CLAVES DE MERCADO	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">3</td></tr></table>	3	MAXIMO 3
3				
	OTRAS FUENTES DE INFORMACION	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">2</td></tr></table>	2	MAXIMO 2
2				
2.5	CONOCE SU MERCADO POTENCIAL ACTUAL	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">3</td></tr></table>	3	MAXIMO 3
3				
	TENDENCIA	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">2</td></tr></table>	2	MAXIMO 2
2				
<b>3. CLIENTE (MAX 5)</b>				
3.1	USUARIO	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center"> </td></tr></table>		MAXIMO 2
3.2	DECISOR	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">2</td></tr></table>	2	MAXIMO 2
2				
3.3	DA LOS RECURSOS	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">1</td></tr></table>	1	MAXIMO 1
1				
<b>4. EXPECTATIVA (MAX 25)</b>				
4.1	POR QUE COMPRAN SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS CALIDAD	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">2</td></tr></table>	2	MAXIMO 2
2				
	SERVICIO	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center"> </td></tr></table>		MAXIMO 2
	PRECIO	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center"> </td></tr></table>		MAXIMO 1
4.2	COMO FIJA SUS PRECIOS MERCADO (HASTA 5) COMPETENCIA (HASTA 4) COSTO (HASTA 3) LIRICO (HASTA 2)	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center"> </td></tr></table>		MAXIMO 5
4.3	COMO ES SU CANAL DE DISTRIBUCION, ES EL ADECUADO? OFERENTE, 1/2, 1/2, CONSUMIDOR OFERENTE, 1/2, CONSUMIDOR OFERENTE, CONSUMIDOR	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">3</td></tr></table>	3	MAXIMO 5
3				
4.4	COMPTENCIA LOS TIENE IDENTIFICADOS? QUIENES? LOS EVALUA COMO CANTIDAD	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">2</td></tr></table>	2	MAXIMO 2
2				
	CALIDAD	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">1</td></tr></table>	1	MAXIMO 2
1				
	PRECIO	BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">2</td></tr></table>	2	MAXIMO 2
2				
		BIEN <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td align="center">2</td></tr></table>	2	MAXIMO 2
2				

CONOCE LAS F/D DE SU COMPETENCIA? MENCIONELAS

FUERZAS

BIEN 

1
---

 MAXIMO 1

DEBILIDADES

BIEN 

1
---

 MAXIMO 1

**5. COMERCIALIZACION (MAX 20)**

5.1 SISTEMAS DE INFORMACION

*COMO SE ANUNCIA? MEDIOS (EN FUNCION AL SEGMENTO)*

PERSONALES

BIEN 

1
---

 MAXIMO 1

MASIVOS

BIEN 

--

 MAXIMO 2

*QUE DICE SU ANUNCIO? MENSAJE F/A LA EXPECTATIVA*

BIEN 

--

 MAXIMO 2

5.2 TIENE IMAGEN CORPORATIVA

EMBLEMA

BIEN 

2
---

 MAXIMO 2

LOGOTIPO

BIEN 

3
---

 MAXIMO 3

5.3 VENTAS

*COMO ADMINISTRA SUS VENTAS?*

NUMERO DE VENDEDORES

BIEN 

1
---

 MAXIMO 1

REPARTO DE TERRITORIO

BIEN 

--

 MAXIMO 1

EQUIPO (FISICO) DE VENTAS

BIEN 

--

 MAXIMO 1

PLAN DE PRESENTACION

BIEN 

1
---

 MAXIMO 1

ENTRENAMIENTO

BIEN 

--

 MAXIMO 1

*COMO CONTROLA SUS VENTAS?*

CUOTAS

BIEN 

--

 MAXIMO 1

PRESUPUESTOS

BIEN 

--

 MAXIMO 1

REPORTES

BIEN 

2
---

 MAXIMO 2

RENTABILIDAD DE CADA VENDEDOR

BIEN 

--

 MAXIMO 1

**6. REPORTES DE MERCADO**

6.1 QUIEN

CLIENTES

BIEN 

5
---

 MAXIMO 5

PRODUCTO Y/O SERVICIO

BIEN 

3
---

 MAXIMO 5

CANAL DE DISTRIBUCION

BIEN 

3
---

 MAXIMO 5

PRECIO

BIEN 

3
---

 MAXIMO 5

COMPETENCIA

BIEN 

--

 MAXIMO 5

SISTEMAS DE INFORMACION

BIEN 

2
---

 MAXIMO 5

VENTAS

BIEN 

5
---

 MAXIMO 5

6.2 FORMA

LIRICO (1 A 2)

MANUAL (3 A 4)

COMPUTARIZADO

PERSONAL (4 PTOS)

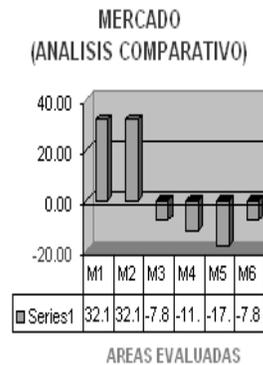
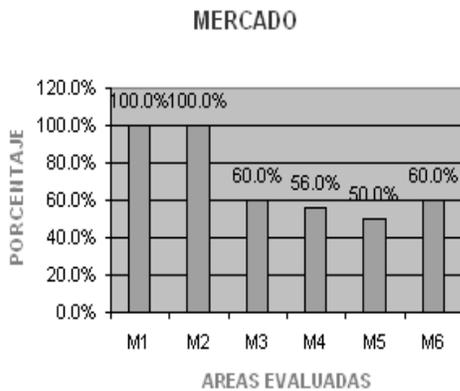
ORGANIZACIONAL (5 PTOS)

**7. COMENTARIOS DE MERCADO PARAMETRICO**

**RESULTADOS**

**MERCADO**

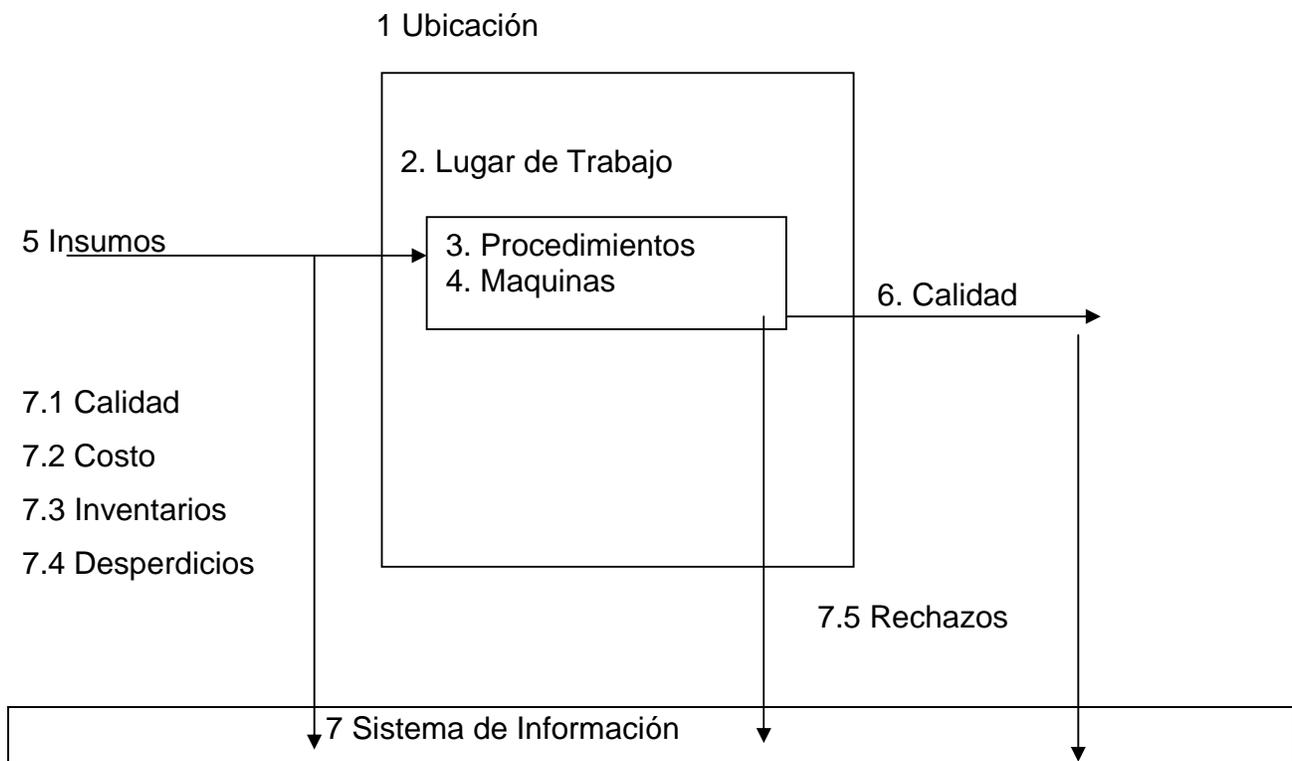
CLAVE	TOPICO	VALOR	VALORACION	CALIFICACION	DIF/MEDIA	ORDEN
M1	PRODUCTO	5	5	100.00%	<b>32.2</b>	6
M2	SEGMENTO	25	25	100.00%	<b>32.2</b>	5
M3	CLIENTE	5	3	60.00%	<b>-7.8</b>	4
M4	EXPECTATIVA	25	14	56.00%	<b>-12</b>	2
M5	COMERCIALIZACION	20	10	50.00%	<b>-18</b>	1
M6	REPORTES	35	21	60.00%	<b>-7.8</b>	3
		115	78	67.80%		



Como podemos observar en la Forma (4), en el subsistema de Mercado, que el Sr. Leodegario Díaz López, en el área de Mercado, tiene una visión muy clara de las expectativas de su negocio, y el resultado que se obtuvo de este Diagnóstico Paramétrico, es que tiene buena rentabilidad de los productos, conoce bien la distribución y proporción por producto, conoce la magnitud del mercado, reconoce la tendencia del mercado, sabe que su producto lo reconocen el cliente por ser de buena calidad, tiene identificados a su competencia tal como se observa en la gráfica de Mercado.

## El Modelo de Subsistema de Producción

El modelo de producción es el siguiente:



Lo que se observa en el gráfico el Subsistema de Producción, es de optimizar:

- La ubicación
- La distribución del lugar del trabajo
- Los procedimientos y procesos de trabajo
- La maquinaria y equipo
- Los insumos utilizados
- La calidad del producto terminado
- Y por último el sistema de información

Es un modelo básico y sencillo que toma en cuenta las variables más elementales. Sin embargo, algo que es un punto focal de este y todos los modelos es el hecho de que se monitoree el proceso mediante un sistema de información, la cual esta representada en la Forma (4.1.), titulada área de Producción, que a continuación se presenta:

# DIAGNÓSTICO PARAMÉTRICO

## FORMA (4.1)

### PRODUCCIÓN

#### PRODUCCION

MAXIMO 85 PUNTOS

#### 1. MATERIALES (MAX 10)

1.1 LA CANTIDAD DE MATERIALES ES LA ADECUADA?

COMPRAS

INVENTARIOS

1.2 LA CALIDAD DE LOS MATERIALES E LA ADECUADA?

ATRIBUTOS FISICOS

ESTANDARIZACION

TRABAJABILIDAD

DISPONIBILIDAD

TIEMPO DE ENTREGAS

PRECIO

CALIFICACION

Punt..  
Max.

BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	2
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	2
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1

#### 2. LA UBICACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO ES ADECUADA? (MAX 5)

2.1 MATERIA PRIMA

2.2 MANO DE OBRA

2.3 CLIENTES

2.4 MEDIO AMBIENTE

2.5 ECONÓMICO

BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1

#### 3. LUGAR DE TRABAJO (MAX 20)

3.1 EDIFICIO

3.2 ESPACIO

3.3 AMBIENTACION

TEMPERATURA

LUZ

RUIDO

COLORES

VENTILACION

INSTALACIONES SANITARIAS

LOCKERS

ALIMENTOS

SEGURIDAD INDUSTRIAL

EQUIPO DE  
SEGURIDAD

BOTIQUIN

TELEFONO DE  
EMERGENCIA

3.4 DISTRIBUCION

POR

PUESTO

POR TALLER

POR LINEA

BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	3
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	3
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	3

**4. PROCEDIMIENTO, EXISTEN, EFICIENTAN (MAX 15)**

4.1 PROCESOS/TAREAS	LIRICOS/POR ESCRITO	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	3
4.2 NORMAS/TIEMPO	LIRICOS/POR ESCRITO	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	3
4.3 DESPERDICIOS		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	2
4.4 OCIOS		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	2
4.5 DISPOSITIVOS DE MEDICION		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
4.6 COSTOS					
FIJOS (M.O., M.P., INDIRECTOS)		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
VARIABLES (M.O. M.P. INDIRECTOS)		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
4.7 MANEJO DE MATERIALES		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
4.8 EMBARQUES		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1

**5. LA MAQUINARIA Y EQUIPO ES? (MAX 5)**

5.1 ADECUADO		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	2
5.2 SUFICIENTE		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	2
5.3 MANTENIMIENTO		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1

**6. LA CALIDAD? (MAX 5)**

6.1 ES ESTANDAR?	PORCENTAJE DE RECHAZOS	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	3
6.2 SE HACEN MEJORAS A LOS PROCESOS?		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
6.3 SE ACTUALIZA LA TECNOLOGIA?	COMO?	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
BIBLIOGRAFIA					
EVENTOS					
ASOCIACIONES					
ASISTENCIA TECNICA					

**7. REPORTES DE PRODUCCION (MAX 25)**

7.1 QUIEN					
CALIDAD DE LOS MATERIALES		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	5
COSTOS DE LOS MATERIALES		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	5
INVENTARIOS DE MATERIALES		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	5
DESPERDICIOS		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	5
REHCAZOS DE LOS PRODUCTOS		BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	5
6.2 FORMA					
LIRICO (1 A 2)					
MANUAL (3 A 4)					
COMPUTARIZADO					
PERSONAL (4 PTOS)					
ORGANIZACIONAL (5 PTOS)					

**8. COMENTARIOS DE PRODUCCION PARAMETRICO**

Como podemos visualizar la forma de solucionar la problemática es mediante la identificación de lo que no se hace o se hace mal, empezar a recolectar información para definir el problema, desarrollar una estrategia, ponerle una meta, implementarla y darle seguimiento a la medición de resultados. El supuesto básico es que necesitamos información para la mejora de los procesos.

Al respecto, veamos la Forma (4.1.), titulada Producción, para ver los resultados del análisis que se realizó al empresario, Sr. Leodegario Díaz López, de su negocio de procesamiento de productos del mar, observando lo siguiente:

### Empresario: Sr. Leodegario Díaz López

## DIAGNÓSTICO PARAMÉTRICO

### FORMA (4.1)

### PRODUCCIÓN

#### PRODUCCION

MAXIMO 85 PUNTOS

#### 1. MATERIALES (MAX 10)

1.1 LA CANTIDAD DE MATERIALES ES LA ADECUADA?

COMPRAS

	<u>CALIFICACION</u>			Punt. Max.
BIEN	1	MAXIMO		2
BIEN	1	MAXIMO		2

INVENTARIOS

BIEN	1	MAXIMO		2
------	---	--------	--	---

1.2 LA CALIDAD DE LOS MATERIALES E LA ADECUADA?

ATRIBUTOS FISICOS

BIEN	1	MAXIMO		1
------	---	--------	--	---

ESTANDARIZACION

BIEN	1	MAXIMO		1
------	---	--------	--	---

TRABAJABILIDAD

BIEN	1	MAXIMO		1
------	---	--------	--	---

DISPONIBILIDAD

BIEN	1	MAXIMO		1
------	---	--------	--	---

TIEMPO DE ENTREGAS

BIEN	1	MAXIMO		1
------	---	--------	--	---

PRECIO

BIEN	1	MAXIMO		1
------	---	--------	--	---

#### 2. LA UBICACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO ES ADECUADA? (MAX 5)

2.1 MATERIA PRIMA

BIEN	1	MAXIMO		1
------	---	--------	--	---

2.2 MANO DE OBRA

BIEN	1	MAXIMO		1
------	---	--------	--	---

2.3 CLIENTES

BIEN	1	MAXIMO		1
------	---	--------	--	---

2.4 MEDIO AMBIENTE

BIEN	1	MAXIMO		1
------	---	--------	--	---

2.5 ECONÓMICO

BIEN	1	MAXIMO		1
------	---	--------	--	---

#### 3. LUGAR DE TRABAJO (MAX 20)

3.1 EDIFICIO

BIEN	1	MAXIMO		3
------	---	--------	--	---

3.2 ESPACIO

BIEN	3	MAXIMO		3
------	---	--------	--	---

3.3 AMBIENTACION

TEMPERATURA

BIEN	1	MAXIMO		1
------	---	--------	--	---

LUZ

BIEN	1	MAXIMO		1
------	---	--------	--	---

RUIDO

BIEN	1	MAXIMO		1
------	---	--------	--	---

COLORES	BIEN	1	MAXIMO	1
VENTILACION	BIEN	1	MAXIMO	1
INSTALACIONES SANITARIAS	BIEN	1	MAXIMO	1
LOCKERS	BIEN	1	MAXIMO	1
ALIMENTOS	BIEN		MAXIMO	1
SEGURIDAD INDUSTRIAL				
EQUIPO DE SEGURIDAD	BIEN	1	MAXIMO	1
BOTIQUIN	BIEN	1	MAXIMO	1
TELEFONO DE EMERGENCIA	BIEN		MAXIMO	1
3.4 DISTRIBUCION	BIEN	3	MAXIMO	3
POR PUESTO				
POR TALLER				
POR LINEA				

**4. PROCEDIMIENTO, EXISTEN, EFICIENTAN (MAX 15)**

4.1 PROCESOS/TAREAS	LIRICOS/POR ESCRITO	BIEN	3	MAXIMO	3
4.2 NORMAS/TIEMPO	LIRICOS/POR ESCRITO	BIEN	3	MAXIMO	3
4.3 DESPERDICIOS		BIEN	2	MAXIMO	2
4.4 OCIOS		BIEN	1	MAXIMO	2
4.5 DISPOSITIVOS DE MEDICION		BIEN	1	MAXIMO	1
4.6 COSTOS					
FIJOS (M.O., M.P., INDIRECTOS)		BIEN	1	MAXIMO	1
VARIABLES (M.O. M.P. INDIRECTOS)		BIEN	1	MAXIMO	1
4.7 MANEJO DE MATERIALES		BIEN	1	MAXIMO	1
4.8 EMBARQUES		BIEN	1	MAXIMO	1

**5. LA MAQUINARIA Y EQUIPO ES? (MAX 5)**

5.1 ADECUADO		BIEN	2	MAXIMO	2
5.2 SUFICIENTE		BIEN	1	MAXIMO	2
5.3 MANTENIMIENTO		BIEN	1	MAXIMO	1

**6. LA CALIDAD? (MAX 5)**

6.1 ES ESTANDAR?	PORCENTAJE DE RECHAZOS	BIEN	3	MAXIMO	3
6.2 SE HACEN MEJORAS A LOS PROCESOS?		BIEN	1	MAXIMO	1
6.3 SE ACTUALIZA LA TECNOLOGIA?	COMO?	BIEN	1	MAXIMO	1
BIBLIOGRAFIA					
EVENTOS					
ASOCIACIONES					
ASISTENCIA TECNICA					

**7. REPORTE DE PRODUCCION (MAX 25)**

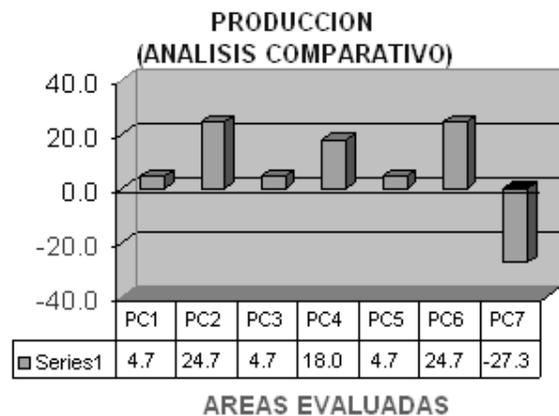
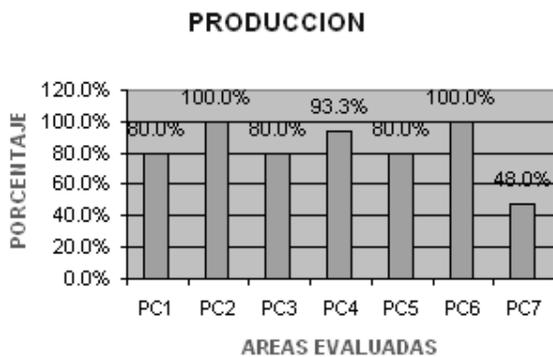
7.1 QUIEN					
CALIDAD DE LOS MATERIALES		BIEN	3	MAXIMO	5
COSTOS DE LOS MATERIALES		BIEN	3	MAXIMO	5
INVENTARIOS DE MATERIALES		BIEN	3	MAXIMO	5
DESPERDICIOS		BIEN		MAXIMO	5
REHCAZOS DE LOS PRODUCTOS		BIEN	3	MAXIMO	5
7.2 FORMA					
LIRICO (1 A 2)					
MANUAL (3 A 4)					
COMPUTARIZADO					
PERSONAL (4 PTOS)					
ORGANIZACIONAL (5 PTOS)					

## 8. COMENTARIOS DE PRODUCCION PARAMETRICO

### RESULTADOS

#### PRODUCCION

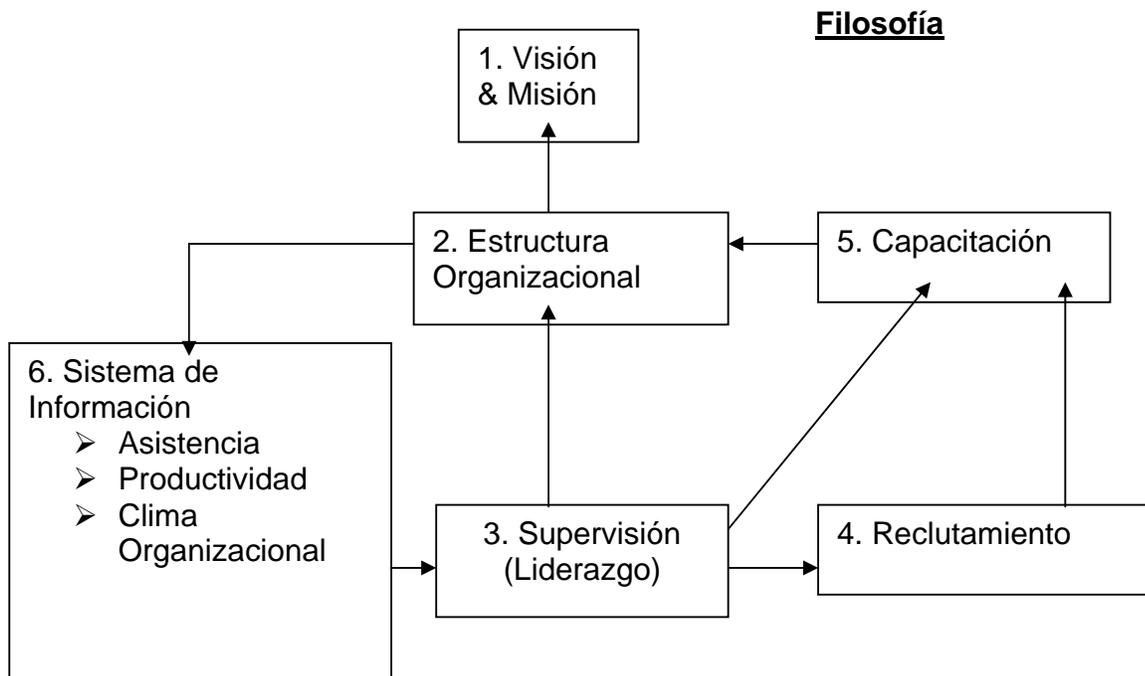
CLAVE	TOPICO	VALOR	VALORACION	CALIFICACION	DIF/MEDIA	ORDEN
PC1	MATERIALES	10	8	80.0%	4.7	2
PC2	UBICACIÓN	5	5	100.0%	24.7	6
PC3	LUGAR	20	16	80.0%	4.7	3
PC4	PROCEDIMIENTOS	15	14	93.3%	18.0	5
PC5	MAQUINARIA Y EQ.	5	4	80.0%	4.7	4
PC6	CALIDAD	5	5	100.0%	24.7	7
PC7	REPORTES	25	12	48.0%	-27.3	1
		85	64	75.3%		



El resultado obtenido en esta etapa, como se aprecia, es que el empresario Sr. Leodegario Díaz López, no cuenta con la suficiente cantidad de materiales para poder llevar a cabo una gran producción del producto, la ubicación del trabajo es adecuada, tiene buen espacio, y cubre con los requisitos para llevar a cabo la producción de los productos, tiene por asentado los pasos del proceso y la maquinaria y equipo es óptima y el porcentaje de rechazos en la producción es muy baja, encontrándose también que necesita reportes de producción adecuados.

## El Modelo del Subsistema de Personal

El subsistema de personal esta muy relacionado con todos los demás ya que la gente es la que hace la empresa, ciertamente hay un entorno económico, hay una tecnología, hay un clima organizacional.



Como se observa en el gráfico la parte central del diagrama es la relación que existe entre el líder, la organización y la visión de la empresa. Lo que importa es que debe de haber una correlación directa entre la estructura organización de la visión de la empresa. Es decir la estructura organizacional de la empresa debe estar encaminada hacia el logro de los objetivos de la empresa, en este caso la visión y la misión de la empresa.

No debe pasar desapercibido que todo el subsistema de personal esta rodeado de filosofía de la empresa. Es decir, la empresa debe de sujetarse a cierto código de

conducta y a ciertos principios que la rijan y se traduzca en una cultura empresarial reflejada en un clima organizacional.

Al igual que en los otros subsistemas se requiere de un Sistema de Información que nos monitoree lo que pasa, en este caso, la asistencia, la productividad y el clima organizacional.

Por lo cual se utiliza para iniciar este subsistema el formato Diagnóstico Paramétrico, Forma (4.2.), que enseguida se presenta:

## DIAGNÓSTICO PARAMÉTRICO

### FORMA (4.2)

### PERSONAL

**PERSONAL**                      MAXIMO 65 PUNTOS

	<u>CALIFICACION</u>		Punt. Max.
<b>1. MISION Y FILOSOFIA</b>			
1.1 PRODUCTO Y/O SERVICIO	BIEN		MAXIMO 2
1.2 MERCADO	BIEN		MAXIMO 2
1.3 GRADO DE DESEMPEÑO	BIEN		MAXIMO 1
1.4 VALORES ORGANIZACIONALES	BIEN		MAXIMO 3
1.5 COMPROMISO DE LA EMPRESA	BIEN		MAXIMO 2
1.6 DIFUSION	BIEN		MAXIMO 5
DUEÑO NO EQUIPO NO (0 PTOS) DUEÑO NO EQUIPO SI (1 PTO) DUENO SI EQUIPO NO (2 O 3 PTOS) DUEÑO SI EQUIPO SI (4 O 5 PTOS)			
<b>2. ORGANIGRAMA</b>			
2.1 COMO ES?	BIEN		MAXIMO 5
<i>INFORMAL</i> CENTRALIZADO (1 PTO) DESCENTRALIZADO (2 PTOS)			
<i>FORMAL</i> CENTRALIZADO (3 A 4 PTOS) DESCENTRALIZADO (4 A 5 PTOS)			
<i>QUIENES SON PERFIL Y ANTECEDENTES</i>			
2.2 INGRESOS (MAX 5)	BIEN		MAXIMO 1
FIJO	BIEN		MAXIMO 2
COMPETITIVIDAD	BIEN		MAXIMO 2
METODOS DE AUMENTO	BIEN		MAXIMO 2

### 3. SUPERVISOR

3.1 LIDERAZGO				
RELACION				
TAREA				
BALANCE	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	4
DESEQUILIBRADO (HASTA 2 PTOS)				
EQUILIBRADO (HASTA 4 PTOS)				
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	ESTAN			
3.2 DEFINIDAS	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	2
3.3 COMUNICACIÓN	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	2
VERTICAL (MAX 1 PTO)				
HORIZONTAL (MAX 1 PTO)				
3.4 DISCIPLINA	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	2
RECREATIVA				
EMERGENCIA				

### 4. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

4.1 NECESIDADES	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	2
4.2 FUENTES	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
4.3 ENTRENAMIENTO				
LA EMPRESA QUIERE	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
EL TRABAJADOR QUIERE	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1

### 5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

5.1 NECESIDADES	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
5.2 ROTACION DE PERSONAL	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	3
5.3 FUENTES	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	2
5.4 ENTREVISTA				
ENTRADA	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
SALIDA	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
5.5 INDUCCION	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	2

### 6. REPORTES DE PERSONAL

6.1 QUIEN				
ASISTENCIA	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	5
PRODUCTIVIDAD	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	5
CLIMA ORGANIZACIONAL	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	5
6.2 FORMA				
LIRICO (1 A 2)				
MANUAL (3 A 4)				
COMPUTARIZADO				
PERSONAL (4 PTOS)				
ORGANIZACIONAL (5 PTOS)				

### 7. COMENTARIOS DE PERSONAL PARAMETRICO

El empresario requiere de información de personal para la toma de sus decisiones, y que como consecuencia de ello capacite y adiestre a su gente y si es el caso que reclute gente nueva que embone mejor en la estructura organizacional.

A continuación, y siguiendo con la ilustración del Sr. Leodegario Díaz López, se vera el comportamiento del análisis del Diagnóstico Paramétrico de la Forma (4.2.), del subsistema de Personal, realizado en su empresa, arrojando la siguiente Información:

**Empresario: Sr. Leodegario Díaz López**  
**DIAGNÓSTICO PARAMÉTRICO**

**FORMA (4.2)**

**PERSONAL**

**PERSONAL**      MAXIMO 65 PUNTOS

**1. MISION Y FILOSOFIA**

- 1.1 PRODUCTO Y/O SERVICIO
- 1.2 MERCADO
- 1.3 GRADO DE DESEMPEÑO
- 1.4 VALORES ORGANIZACIONALES
- 1.5 COMPROMISO DE LA EMPRESA
- 1.6 DIFUSION
  - DUEÑO NO EQUIPO NO (0 PTOS)
  - DUEÑO NO EQUIPO SI (1 PTO)
  - DUENO SI EQUIPO NO (2 O 3 PTOS)
  - DUEÑO SI EQUIPO SI (4 O 5 PTOS)

	<u>CALIFICACION</u>		Punt. Max.
BIEN	2	MAXIMO	2
BIEN	2	MAXIMO	2
BIEN	1	MAXIMO	1
BIEN	3	MAXIMO	3
BIEN	2	MAXIMO	2
BIEN	4	MAXIMO	5

**2. ORGANIGRAMA**

- 2.1 COMO ES?
  - INFORMAL*
  - CENTRALIZADO (1 PTO)
  - DESCENTRALIZADO (2 PTOS)
  - FORMAL*
  - CENTRALIZADO (3 A 4 PTOS)
  - DESCENTRALIZADO (4 A 5 PTOS)
  - QUIENES SON PERFIL Y ANTECEDENTES*
- 2.2 INGRESOS (MAX 5)
  - FIJO
  - COMPETITIVIDAD
  - METODOS DE AUMENTO

BIEN	2	MAXIMO	5
BIEN	1	MAXIMO	1
BIEN		MAXIMO	2
BIEN		MAXIMO	2

**3. SUPERVISOR**

- 3.1 LIDERAZGO
- RELACION
- TAREA

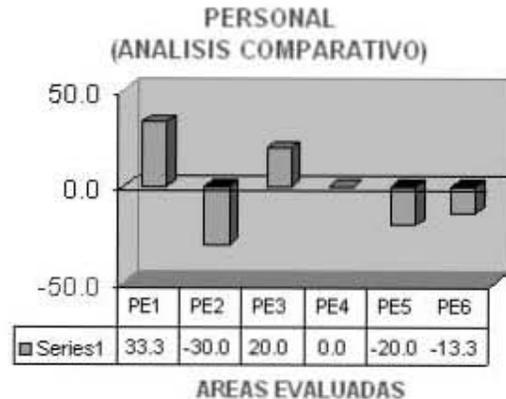
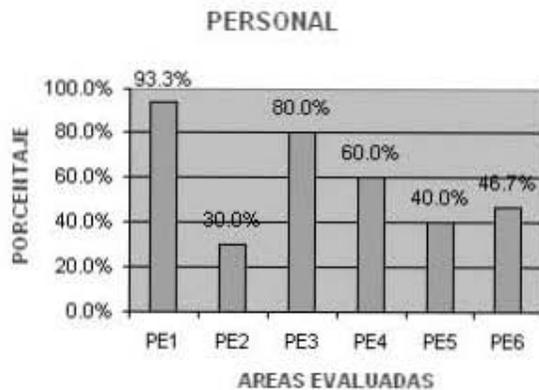
BALANCE	BIEN	<input type="text" value="4"/>	MAXIMO	4
DESEQUILIBRADO (HASTA 2 PTOS)				
EQUILIBRADO (HASTA 4 PTOS)				
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD ESTAN				
3.2 DEFINIDAS	BIEN	<input type="text" value="2"/>	MAXIMO	2
3.3 COMUNICACIÓN	BIEN	<input type="text" value="1"/>	MAXIMO	2
VERTICAL (MAX 1 PTO)				
HORIZONTAL (MAX 1 PTO)				
3.4 DISCIPLINA	BIEN	<input type="text" value="1"/>	MAXIMO	2
RECREATIVA				
EMERGENCIA				
<b>4. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO</b>				
4.1 NECESIDADES	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	2
4.2 FUENTES	BIEN	<input type="text" value="1"/>	MAXIMO	1
4.3 ENTRENAMIENTO				
LA EMPRESA QUIERE	BIEN	<input type="text" value="1"/>	MAXIMO	1
EL TRABAJADOR QUIERE	BIEN	<input type="text" value="1"/>	MAXIMO	1
<b>5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>				
5.1 NECESIDADES	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	1
5.2 ROTACION DE PERSONAL	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	3
5.3 FUENTES	BIEN	<input type="text"/>	MAXIMO	2
5.4 ENTREVISTA				
ENTRADA	BIEN	<input type="text" value="1"/>	MAXIMO	1
SALIDA	BIEN	<input type="text" value="1"/>	MAXIMO	1
5.5 INDUCCION	BIEN	<input type="text" value="2"/>	MAXIMO	2
<b>6. REPORTES DE PERSONAL</b>				
6.1 QUIEN				
ASISTENCIA	BIEN	<input type="text" value="3"/>	MAXIMO	5
PRODUCTIVIDAD	BIEN	<input type="text" value="3"/>	MAXIMO	5
CLIMA ORGANIZACIONAL	BIEN	<input type="text" value="1"/>	MAXIMO	5
6.2 FORMA				
LIRICO (1 A 2)				
MANUAL (3 A 4)				
COMPUTARIZADO				
PERSONAL (4 PTOS)				
ORGANIZACIONAL (5 PTOS)				

**7.COMENTARIOS DE PERSONAL Paramétrico**

**RESULTADOS:**

**PERSONAL**

CLAVE	TOPICO	VALOR	VALORACION	CALIFICACION	DIF/MEDIA	ORDEN
PE1	MISION Y FILOSOFIA	15	14	93.3%	33.3	6
PE2	ORGANIGRAMA	10	3	30.0%	-30.0	1
PE3	SUPERVISION	10	8	80.0%	20.0	5
PE4	CAPACITACION	5	3	60.0%	0.0	4
PE5	REC & SELECCIÓN	10	4	40.0%	-20.0	2
PE6	REPORTES	15	7	46.7%	-13.3	3
		65	39	60.0%		



En esta área de Personal como se observa, en la Forma (4.2.), la empresa del Sr. Leodegario Díaz López, el resultado obtenido fue el siguiente; que el personal, conoce el producto, los valores organizacionales de la misión y filosofía de la empresa, que como empresario, desconoce como llevar un adecuado organigrama y de tabuladores de salarios que le permitan ser más competitivo, realiza una supervisión adecuada, pero necesita cambiar las políticas del personal, requiere de dar capacitación, desconoce el sistema de reclutamiento y selección y le falta tener un mejor control de la productividad y de las asistencias, y el clima organizacional no es el óptimo para sus empleados.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

### Conclusión del caso Sr. Leodegario Díaz López:

En base al análisis Paramétrico, a continuación se presenta la tabla de los diferentes Subsistemas por tópicos; en donde se puede apreciar las áreas que requieren una inmediata atención de parte de la empresa, del Sr. Leodegario Díaz López:

TÓPICO	CALIF	DIF	DIAGNOSTICO
PRODUCTO	100.00%	32.17	Buen Producto
SEGMENTO	100.00%	32.17	Conoce su segmentación
CLIENTE	60.00%	-7.83	No clara distinción del Cliente
EXPECTATIVA	56.00%	-11.83	Mala cobertura de Expectativas
COMERCIALIZACION	50.00%	-17.83	Mala definición Comercial
REPORTES	60.00%	-7.83	Deficiente Monitoreo de Mercado
MATERIALES	80.00%	4.71	Buena calidad de Materiales
UBICACIÓN	100.00%	24.71	Buena Localización
LUGAR	80.00%	4.71	Mala condición del Lugar
PROCEDIMIENTOS	93.33%	18.04	Razonable definición de Procesos
MAQUINARIA Y EQ.	80.00%	4.71	Buena Maquinaria
CALIDAD	100.00%	24.71	Buena Calidad de Producto
REPORTES	48.00%	-27.29	Mal control del Proceso
MISION Y FILOSOFIA	93.33%	33.33	No definición de la Misión
ORGANIGRAMA	30.00%	-30.00	No clara definición de la Org.
SUPERVISION	80.00%	20.00	Buena Supervisión
CAPACITACION	60.00%	0.00	Buena Capacitación
REC & SELECCIÓN	40.00%	-20.00	Mala Reclutamiento
REPORTES	46.67%	-13.33	No maneja controles del R.H.
EMPRESA	50.00%	1.11	Buena Estructura Mercantil
LABORAL	48.00%	-0.89	Mala Estructura Laboral
PROVEEDORES	0.00%	-48.89	Mala relación con Proveedores
CLIENTES	100.00%	51.11	Buena Relación con Clientes
COSTEO	80.00%	15.56	Mala Definición de Costos
PUNTO DE EQUILIBRIO	60.00%	-4.44	Mala definición del Punto de Eq.
SIST. CONTABLE	60.00%	-4.44	manejo inadecuado de s. contable
PRESUPUESTO	60.00%	-4.44	Deficiente definición del Ppto.
INFO. FINANCIERA	100.00%	35.56	Buen manejo de la Inf. Fin.

FINANZAS	0.00%	-64.44	Deficiente Manejo de las Fin.
ADMN. FINANCIERA	66.67%	2.22	Regular Admón.. Fin.
PROCESO DE OF.	80.00%	15.56	Regular manejo de Proc de Of.
SEGUROS	0.00%	-64.44	Mala Admón.. Del Riesgo
REPORTES	84.00%	19.56	Regular Reportes de Mercado
FAMILIA	91.11%	91.11%	Buen manejo Familiar en la Emp.

### Recomendaciones del caso Sr. Leodegario Díaz López:

En base a los resultados que se obtuvieron en el proceso general de captación de información por parte del área de FOSIN, se recomendaron los siguientes lineamientos al empresario, Sr. Leodegario Díaz López, para el mejor desempeño de su negocio:

- Implantar un proyecto de control interno, para controlar su crecimiento.
- Buscar nuevos clientes potenciales, por medio de una publicidad y promociones adecuadas.
- Capacitarse en las áreas de interés del negocio.
- Implementar lineamientos y normas que pueda ayudar al manejo adecuado del personal.
- Llevar reportes indicados que permitan mejorar el aspecto legal de la empresa.

Y finalmente el área de FOSIN, recomienda de común acuerdo, las estrategias ha realizar para la empresa, del Sr. Leodegario Díaz López, que son las siguientes; un Plan de Mejora y Seguimiento, Plan de Capacitación, según las etapas de la empresa y Objetivos y Estrategias por Tópicos los cuales se anexan a continuación:

## PLAN DE MEJORA Y DE SEGUIMIENTO

PLAN DE MEJORA Y DE SEGUIMIENTO

	<b>Situación Presente</b>	<b>Futuro Deseable y Posible (Según Etapa de la Empresa)</b>	<b>Como hacer Posible ese Futuro Deseable</b>	<b>Tareas Presentes Que me lleven al Futuro Deseable</b>	<b>De quien depende El Futuro</b>	<b>Medición de Avances de las Acciones</b>	<b>Necesidades de Gente y Dinero</b>	<b>Apoyos Privados y Públicos con que se cuenta</b>
	<b>Diagnostico</b>	<b>Visión</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Inversiones</b>	<b>Vinculación</b>
<b>Mercado</b>	Mercado reducido necesita mejorar los procesos y reportes de comercialización	Incremento de cartera de clientes	Hacer publicidad para la empresa	Buscar clientes potenciales y llegar por medio de la publicidad	Sr. Leodegario Diaz	Verificar la cartera de nuevos clientes	Un empleado en ventas.	
<b>Operacion</b>	Se necesita materia prima y reportes de producción	Contar con capital para M.P. Llevar reportes adec.	Buscar financiamiento para M.P y sistematizar reportes.	Estudiar precios Con proveedores de la M.P. Y controles de report.	Sr. Leodegario Diaz y su hermano.	Verificando con los reportes de prod. Si sastiface la demanda de M.P		
<b>Gente</b>	Necesita una mejor Rec. Y selección de personal, como reportes laborales	Contar con personal seleccionado y capacitado.	Implantando sistemas de recursos humanos.	checando los perfiles deseados para cada departamento.	Sr. Leodegario Diaz y su hermano.	Llevando reportes y controles de personal.	Tiempo.	
<b>Legal</b>	No establece contratos Con sus proveedores ni reg. De marca.	Conocer los aspectos legales y de marca.	Cursos de cap. referente a lo legal.	Investigando acerca de curso legales.	Sr. Leodegario Diaz López	Verificando la relación con los proveedores.		Secretaria de Economía.
<b>Financiero</b>	Falta de capital , se necesita para incremento de materias primas	Tener capital suficiente para obtención de materias primas	Verificar financiamiento para materia prima	Seguimiento de trámite de financiamiento Con FOSIN	Sr. Leodegario Diaz López	Medición de ventas mensuales y Flujos de efectivo	150 mil pesos para Materias Primas	Banco Santander
<b>Habilidades</b>	Capacitación en desarrollo empresarial							
<b>Directivo</b>	Buen manejo en el aspecto directivo							

## PLAN DE CAPACITACION Y PLAN DE NEGOCIOS

### TEMARIO DE CAPACITACION Y PLAN DE NEGOCIOS SEGUN LAS ETAPAS DE LA EMPRESA

Madurez	0-1	0-2	1-3	3-5	5-10	10-15
<b>Familia</b>			Fortalecimiento Afectivo de los lazos Familiares	Políticas de Familiares en la Empresa	Preparacion del Lider	Sucesion de la Direccion Definicion de la Propiedad Plan de Retiro (Mas de 15 años) Sucesion de la Propiedad (Mas de 15 años)
<b>Mercado</b>		Rentabilidad de Pctos Segmentos Expectativas Reportes de Segmentos	Nuevos Productos  Tendencias de Mercado Sistema de Informacion Reportes de Expectativas  Estimacion de Ingresos Totales	Imagen de la Empresa   Estimacion de Ingresos por Pcto y Segmento Estimacion de Ciclo de Venta	Magnitud de Mercado Administracion Comercial Reportes de Mercado  Estimacion de Corto y Mediano Plazo Estimacion de Etapa de Vida de Pctos y Segmentos	Estimacion de Mercado en otras Regiones
<b>Proceso</b>		Procesos de Produccion  Costeo de la Produccion	Procesos de Operacion	Procesos Comerciales Procesos de Control  Costo Total Unitario	Procesos Directivos Procesos Administrativos	Procesos del Consejo de Administracion Procesos de Crecimiento Procesos de Propiedad Procesos de Retiro Políticas de Familiares en la Empresa
<b>R.H.</b>	Definicion del Proyecto de Vida	Habilidades de Manejo de Tiempo  Estimacion de Sueldo Minimo	Definicion de Responsabilidades del Proceso Valoracion de los Puestos Estimacion de Egresos de Nomina Estimacion de Gastos Administrativos	Desarrollo de Organigrama	Redefinicion del Proyecto de Vida Definicion de Vision de Grupo Lider Estructuracion de la Organizacion de acuerdo a Vision del Grupo Lider	Redefinicion del Proyecto de Vida Definicion de la Vision del Grupo de Socios Estructuracion de la Organizacion de acuerdo a Vision de los Socios
<b>Mercantil</b>			Contratos Laborales	Reglamento Interior de Trabajo	Cambio de Persona Fisica a Moral	Manejo de Sociedades
<b>Fiscal</b>				Planeacion Fiscal (ISR Persona Fisica)	Planeacion Fiscal (ISR Persona Moral)	Planeacion Fiscal (Dividendos)
<b>Finanzas</b>		Punto de Equilibrio Ventas de Equilibrio	Manejo de Presupuesto	Desarrollo de Flujo de Efectivo	Desarrollo de Proyectos de Inversion	Desarrollo de Proyectos de Asociacion

## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS POR TOPICOS

TÓPICO	CALIF	DIF	DIAGNOSTICO	OBJETIVO	ESTRATEGIA
PRODUCTO	100.00%	32.17	Buen Producto	Definir bien su mercado	Desarrollar una Estrategia Comercial po tipo de cliente, ventas al mayoreo y menudeo, formando asi monitoreos del nicho de mercado
SEGMENTO	100.00%	32.17	Conoce su segmentación	Establecer estrategias de comercialización	
CLIENTE	60.00%	-7.83	No clara distinción del Cliente	Contar con un monitoreo de mercado	
EXPECTATIVA	56.00%	-11.83	Mala cobertura de Expectativas		
COMERCIALIZACION	50.00%	-17.83	Mala definición Comercial		
REPORTES	60.00%	-7.83	Deficiente Monitoreo de Mercado		
MATERIALES	80.00%	4.71	Buena calidad de Materiales	Reglamentar los controles de proceso	Definir mecanismos de control del Proceso
UBICACIÓN	100.00%	24.71	Buena Localización		
LUGAR	80.00%	4.71	Mala condición del Lugar		
PROCEDIMIENTOS	93.33%	18.04	Razonable definición de Procesos		
MAQUINARIA Y EQ.	80.00%	4.71	Buena Maquinaria		
CALIDAD	100.00%	24.71	Buena Calidad de Producto		
REPORTES	48.00%	-27.29	Mal control del Proceso		
MISION Y FILOSOFIA	93.33%	33.33	No definición de la Misión	Definir funciones	Definir una estructura Organizacional de acuerdo al OBJETIVO general de la Empresa Definir perfiles de empleados para cada área operativa
ORGANIGRAMA	30.00%	-30.00	No clara definición de la Org.	Estructurar la organización	
SUPERVISION	80.00%	20.00	Buena Supervisión	Manejar puntos clave de selección	
CAPACITACION	60.00%	0.00	Buena Capacitación		
REC & SELECCIÓN	40.00%	-20.00	Mala Reclutamiento		
REPORTES	46.67%	-13.33	No maneja controles del R.H.		
EMPRESA	50.00%	1.11	Buena Estructura Mercantil	Manejo Laboral	Mantener manejo Laboral Mejorar clausulas de contratos con proveedores Curso de Capacitación en Finanzas a la Gente clave de la Empresa Costear presupuestos de acuerdo a Procesos Llevar un control de finanzas con base en tiempos de pagos de clientes
LABORAL	48.00%	-0.89	Mala Estructura Laboral	Establecer convenios con proveedores	
PROVEEDORES	0.00%	-48.89	Mala relación con Proveedores		
CLIENTES	100.00%	51.11	Buena Relación con Clientes		
COSTEO	80.00%	15.56	Mala Definición de Costos	Administración del Crédito	
PUNTO DE EQUILIBRIO	60.00%	-4.44	Mala definición del Punto de Eq.	Determinar presupuestos	
SIST. CONTABLE	60.00%	-4.44	manejo inadecuado de s. contable	Administración del Capital	
PRESUPUESTO	60.00%	-4.44	Deficiente definición del Ppto.	de Trabajo	
INFO. FINANCIERA	100.00%	35.56	Buen manejo de la Inf. Fin.		
FINANZAS	0.00%	-64.44	Deficiente Manejo de las Fin.		
ADMN. FINANCIERA	66.67%	2.22	Regular Admón.. Fin.		
PROCESO DE OF.	80.00%	15.56	Regular manejo de Proc de Of.		
SEGUROS	0.00%	-64.44	Malar Admón.. Del Riesgo		
REPORTES	84.00%	19.56	Regular Reportes de Mercado		
FAMILIA	91.11%	91.11%	Buen manejo Familiar en la Emp.	Manejo Patrimonial	Mantener una clara definición de Roles Estrategia Comercial Fortalecimiento de las Finanzas Definición de la estructura organizacional
				Delega la Operación y prepara procesos Comerciales	
<b>MEDIA</b>	<b>65.80%</b>		Etapa Operativa		

## CONCLUSIÓN Y BENEFICIOS

Actualmente en el Fondo de Sinaloa (FOSIN), para el otorgamiento de créditos no existe el burocratismo, ya no se solicita ninguna garantía para cualquier cantidad (el Gobierno del Estado de Sinaloa es el Aval).

Desde que inicio el Programa de apoyo crediticio y en lo que va del año 2006 se han otorgado 3000 créditos y la meta es que al final de este año lleguen al crédito 5000.

En el caso del Sr. Leodegario Díaz López., traspaso la empresa en Mazatlán, debido a que el equipo era ya obsoleto y la mayor parte del proceso se hacía manualmente y se fue a radicar a la Ciudad de Los Mochis, Sinaloa, en donde adquirió maquinaria adecuada por la gran demanda que obtuvo de su producto y con el apoyo del Gobierno del Estado el producto fue introducido a las tiendas Soriana teniendo como comprador único de toda la producción que genera su empresa.

Considero que este tipo de programas de apoyo crediticio para las Micro y Pequeñas Empresas son necesarios para nuestro País por los beneficios y bondades con los que cuenta el programa:

- \* Tiene la finalidad de apoyar necesidades de financiamiento que no tienen acceso los empresarios en la Banca Comercial y otros fondos, tienen problemas para cubrir esa demanda o bien si lo pueden hacer son trámites demasiados engorrosos por lo cual estos pequeños empresarios caen en manos de gentes que dan financiamientos de manera privada a tasas muy altas.

- \* El gran beneficio que representa para la economía de los municipios en cuanto al fomento de las Micro y Pequeñas empresas así como el mantenimiento y generación de nuevos empleos.

- \* Los créditos son de financiamientos accesibles de pagar.

- \* Son más competitivas y fortalecen su presencia en el mercado

- \* Se fortalecen las empresas por la obtención de asesoría y capacitación constante que otorga el Programa.

(Anexo 1)

**Puntos a evaluar de los Tópicos:**

**Mercado**

**1. Políticas de Producto y/o Servicio**

Rentabilidad de los Productos

Nuevos Producto

**2. Segmento**

Tipificar al Cliente

Distribución y Proporción de Clientes por producto y/o Servicio

Magnitud de Mercado

Tendencia de Mercado

Mercado Potencial

**3. Cliente**

Usuario

Decisor

Quien da los recursos

**4. Expectativa**

Ventaja de su Producto y/o Servicio

Fijación de Precio

Canal de Distribución

Análisis de la competencia

**5. Comercialización**

Sistemas de información con el cliente

5.1.1 Medios

5.1.2 Mensaje

5.2 Imagen corporativa

5.3 Ventas

5.3.1 Administración

5.3.2 Control

## **6. Reportes de Mercado**

Clientes

Producto y/o Servicio

Canal de Distribución

Precio

Competencia

Sistema de Información

Ventas

## **Operación**

### **1. Insumos**

Calidad

Compras

Inventarios

Calidad

Atributos físicos

Estandarización

Trabajabilidad

Disponibilidad

Tiempo de Entrega

Precio

### **2. Ubicación del lugar de trabajo**

Materia Prima  
Mano de obra  
Clientes  
Medio Ambiente  
Económico

### **3. Lugar de Trabajo**

Edificio  
Espacio  
Ambientación  
Temperatura  
Luz  
Ruido  
Colores  
Ventilación  
Instalaciones sanitarias  
Lockers  
Alimentos  
Seguridad Industrial  
Distribución de planta

### **4. Procedimiento**

Procesos / tareas  
Normas / tiempos  
Desperdicios  
Ocios  
Dispositivos de medición  
Costos  
Fijos (mano de obra, materia prima, Indirectos)  
Variables (mano de obra, materia prima, Indirectos)

Manejos de Materiales  
Embarques

## **5. Maquinaria y equipo**

Adecuado  
Suficiente  
Mantenimiento  
Capacidad instalada

## **6. Calidad**

Estandarización  
Mejoras del Proceso  
Actualización de la Tecnología  
Bibliografía  
Eventos  
Asociaciones  
Asistencia técnica

## **7. Reportes de producción**

Calidad  
Costos  
Inventarios  
Desperdicios  
Rechazos

## **Personal**

### **1. Misión y Filosofía**

Productos y / o Servicios  
Mercado

Grado de desempeño  
Valores Organizacionales  
Compromiso de la empresa  
Difusión

## **2. Organigrama**

Quienes son  
Qué hacen  
Fijación de ingresos

## **3. Supervisor (para cada uno)**

Liderazgo  
Responsabilidad y Autoridad  
Comunicación  
Disciplina

## **4. Capacitación y Adiestramiento**

Necesidades  
Fuentes  
Entrenamiento

## **5. Reclutamiento y Selección**

Necesidades  
Rotación de personal  
Fuentes  
Entrevista  
Introducción

## **6. Reportes de Personal**

Asistencia

Productividad  
Clima organizacional

## **Legal**

### **1. Empresa**

Estatus  
Acta constitutiva  
Objeto social  
Poderes y Facultades  
Capital  
Acciones  
Toma de decisiones  
Libros  
Licencias y Permisos  
Marcas y Patentes

### **2. Laboral**

Contrato de trabajo  
Reglamento Interior  
Factores de riesgo  
Contratación de menores  
Contratación y subcontratación de empresas  
Jornadas de trabajo máximas  
Tiempo de reposo  
Pago de horas extras  
Control de entradas y salidas  
Días de descanso semanal  
Días de descanso obligatorio  
Vacaciones

Salario  
Patrón  
Obligaciones  
Prohibiciones  
Comisiones  
Demanda laboral  
Trabajadores  
2.5.1 obligaciones  
2.5.2 prohibiciones  
2.5.3 despido  
2.5.4 terminación  
2.5.5 Indemnización  
3. Proveedores  
Contratos  
Pagos  
Salud Legal  
4. Clientes  
Contratos  
Cobranza  
Salud Legal

## **Finanzas**

1. Historia de los recursos financieros
2. Sistema de costeo  
Fijos (mano de obra, materia prima, indirectos, administrativos, ventas)  
Variables (mano de obra, materia prima, indirectos, administrativos, ventas)
3. Punto de equilibrio

#### 4. Sistema de Contabilidad

4.1. Ingreso/ gasto

4.2 Por departamento

4.3 Por centro de costo

#### **5. Presupuesto**

#### **6. Información financiera**

Cuales son

Cada cuando

Se entienden

Precisos

Se usan

Otra información financiera

#### **7. Finanzas en la empresa**

Liquidez

Deuda

Rentabilidad

#### **8. Administración Financiera**

Efectivo

Cuentas por cobrar

Crédito

Cobranza

Inventarios

Nuevas inversiones

Cuentas por pagar

Endeudamiento

Aportaciones de Capital

Contribuciones Fiscales

**9. Procedimientos de Rutina de Oficina y control interno**

**10. Seguros**

**11. Reportes de Finanzas**

Efectivo

Cuentas por cobrar

Inventarios

Cuentas por pagar

Contribuciones fiscales

## BIBLIOGRAFÍA

### ***1.- Bibliografía General***

DALE Ernest, *Organización*, Editora Técnica, México 1976

DOUGLAS Garbutt, *El control de flujos de fondos*, Editorial Norma, México, 1990

FERNÁNDEZ ARENA José Antonio, *99 Principios administrativos*, Editorial Diana México, 1983

\_\_\_\_\_, *Elementos de administración*, Editorial Diana México, 1986

GÓMEZ CEJA Guillermo, *Planeación y organización de empresas, guía técnica*, Séptima Edición, Edicol, 1989

IBARRA VALDES David, *Los primeros pasos al mundo empresarial*, Editorial Limusa/Noriega Editores, México, D.F., 1994

\_\_\_\_\_, *¿Cómo le hago para vender más?*, Limusa/Noriega Editores, 2001

\_\_\_\_\_, *El buen uso del dinero*, Limusa/Noriega Editores, 2001

\_\_\_\_\_, *Economía en diagramas*, Limusa/Noriega Editores, 1998

\_\_\_\_\_, *La organización emprendedora*, Limusa/Noriega Editores, 1999

INFORMACIÓN *Financiera, lecturas*, Editorial ECASA, preedición 1976

KAORU ISHIKAWA, *¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa* Editorial Norma, México, D.F., 1986

MANUAL *de Costos*, Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Sistema de Apoyo para la Integración de Microempresas, S/F.

MANUAL *operativo del consultor de Red FOSIN*

MUNCH GALINDO, García Martínez, *Fundamentos de administración*, Editorial Trillas, 2004

NIGEL Slack, *La Ventaja Manufacturera, Como Desarrollar Operaciones de Manufacturas Competitivas*, Editorial Panorama, México.1993

PERDOMO MORENO Abraham, *Elementos Básicos de Administración Financiera* Editorial ECASA, 1979

\_\_\_\_\_, *Fundamentos de control interno*, Editorial Thomson, México, D.F., 2000

PICAZO MANRÍQUEZ Luis R., Martínez Villegas Fabián, *Ingeniería de servicios* Editorial Mcgraw-Hill, 1991

## ***2.- Bibliografía Complementaria***

ENCICLOPEDIA *multimedia, atlas e investigador Encarta*, 1993-2003

KASUGA Y. Linda M.A.D., Dra. Gutiérrez de Muñoz Carolina, Dr. Muñoz Hinolos Jorge D., *Aprendizaje Acelerado*, Grupo Editorial Tomo, 1998

LOPEZ RUIZ Miguel, *Normas técnicas y de estilo para el trabajo académico* Universidad Nacional Autónoma de México, México 2004

SAMBRANO Jazmín / Steiner Alicia, *Mapas mentales*, Alfadil Ediciones, 2000