

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

Facultad de Contaduría y Administración

## EVALUACION ADMINISTRATIVA (CASO PRACTICO)

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N  
ALFARO FUENTES BEATRIZ  
GALINDO SIERRA SERGIO ANTONIO  
LOPEZ ZEPEDA SERGIO ARMANDO  
ROBLES VAZQUEZ CARLOS  
RUIZ ESTRADA RAUL

**Director del Seminario: Lic. Fernando Kuri Santiago**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

A NUESTROS PADRES:

Por su ferviente e incansable apoyo  
para nuestra formación.

A NUESTROS PROFESORES:

Por poner a nuestro alcance la cultura  
y el conocimiento.

Al Lic. Fernando Kuri Santiago:

Por sus consejos y ayuda para  
la realización de esta Investigación.

## I N D I C E

1.- INTRODUCCION.....	1
2.- DEFINICION DE TECNICAS DE EVALUACION.....	6
2.1 Contables	
2.2 Administrativas	
3.- FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	11
4.- ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	14
5.- FORMULACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA.....	19
6.- INVESTIGACION PRELIMINAR.....	21
6.1 Descripción de la empresa	
6.1.1 Antecedentes Históricos	
6.1.2 Objetivos y Políticas	
6.1.3 Administración	
6.1.4 Estructura Orgánica	
6.1.4.1 Personal	
6.1.4.2 Funciones Genéricas	
6.1.4.3 Organigrama Estructural	
6.1.5 Sueldos y Salarios	
6.1.6 Incentivos y Prestaciones	
6.1.7 Control de Entradas y Salidas	
6.1.8 Control del Trabajo	
6.1.9 Maquinaria y Equipo.	

6.1.10. Sistemas de Producción	
6.1.10.1 Control de Calidad	
6.1.11 Mercado	
6.1.11.1 Características	
6.1.11.2 Distribución	
6.1.11.3 Precio	
6.1.11.4 Servicios y Garantías	
6.1.12 Finanzas	
6.1.13 Contabilidad	
6.1.14 Proceso de Pedidos	
6.1.15 Proveedores	
7.- ELABORACION DE CUESTIONARIOS.....	52
7.1 Cuestionario Piloto	
7.2 Factores a estudiar y Cuestionarios de- finitivos	
8.- APLICACION DE CUESTIONARIOS.....	119
9.- EVALUACION.....	124
9.1 Asignación de puntos	
9.2 Registro de datos	
9.3 Calificación	

9.3.1	Por factores	
9.3.2	Por áreas	
9.3.3	General de la empresa	
9.4	Cuadros y Gráficas	
10.-	ANALISIS E INTERPRETACION.....	194
10.1	Conclusiones generales de la empresa	
11.-	RECOMENDACIONES.....	239
12.-	BIBLIOGRAFIA.....	253

1.- INTRODUCCION

## I N T R O D U C C I O N

La humanidad se encuentra en una época en que el progreso se ha convertido en un peligro para aquellas organizaciones y personas que no son capaces de asimilar y adaptar sus recursos a los cambios que el desarrollo presenta.

Es necesario que si una organización quiere seguir viviendo, deba mantenerse acorde con los adelantos que el tiempo va determinando, que las nuevas variables que surjan, como mejoras en la tecnología, en los productos y servicios, aumento en la competencia, complejidad en los mercados, etc., no pasen desapercibidos por los dueños y administradores de las empresas. Por consiguiente, es importante contar con información adecuada y oportuna; resultando evidente, que se tengan que mejorar los sistemas de investigación para estar al día con los cambios que surjan y con las nuevas técnicas que puedan ser utilizadas.

La dinámica que imprime el ritmo actual induce, entonces, a las organizaciones de cualquier índole, a situarse en el plano necesario y obligado, de conocer verdaderamente los recursos con que cuenta y la forma en que son aprovechados. Para ésto, se deben evaluar los sistemas y procedimientos que utiliza, ver en forma cuantitativa y cualitativa el desempeño de la organización en todos y cada uno de sus elementos, así como la relación que existe entre ellos, para determinar qué actividades se apartan de la tendencia y afectan el desarrollo normal de la misma, advertir

a tiempo toda causa posible de deficiencias y sobre todo, - encontrar una solución que sea la más factible para llevarla a cabo.

La evaluación de empresas, normalmente se -- concreta al área contable y se pretende que a partir de -- ésta se encuentren deficiencias en las demás áreas; esto, - indudablemente es un error, pues la auditoría contable no - nos puede reflejar el estado real de todas las áreas de la organización.

La evaluación no se debe concretar únicamente al estudio financiero, sino que se debe ampliar a todas las actividades de la empresa, profundizando en cada una de ellas.

Es un hecho que con la aplicación de otras - técnicas de evaluación tales como " Auditoría Administrativa ", " Auditoría de Operaciones ", " Análisis Factorial ", se puede llegar a conocer más a fondo el funcionamiento de todas las áreas de la empresa y su grado de eficiencia.

Sin embargo, la Auditoría Contable junto con la Auditoría Administrativa son una fuente de información - necesaria para la toma de decisiones, que repercuten en una mejora de las operaciones.

México, es un país en vías de desarrollo en que la mayoría de sus empresas son medianas y pequeñas y -- por este hecho, los cambios constantes pueden alterar mayor mente el desarrollo de las mismas, un caso concreto es el -

de la devaluación de 1976 que afectó a muchas empresas pequeñas, orillándolas a su desaparición; por eso se desprende que los pequeños empresarios deban estar conscientes que es necesario ampliar sus conocimientos, tanto de la organización a su cargo como del medio que la rodea y la forma en que es afectada, así como, tomar en cuenta las técnicas de carácter científico que les puedan brindar ayuda.

En nuestro país, la utilización de estas técnicas en algunas empresas se ha considerado como una inversión grande y en ocasiones innecesaria.

Esta forma de sentir en las organizaciones se debe, entre otras razones, a que la administración utilizada en sus sistemas de trabajo y actividades productivas se lleva a cabo basándose en la intuición y experiencias de los empresarios ó en algunos casos, de los encargados de esta actividad. De aquí, que se le haya restado importancia a la aplicación de las técnicas de evaluación, más en particular a la Auditoría Administrativa, aunque hay que hacer notar que en los últimos años, ha aumentado la realización de estudios de este tipo en empresas que se han preocupado por su desarrollo.

Sin duda alguna, ésto último, es consecuencia de la intervención de los administradores profesionales, cuyo papel consiste entre otras cosas, en hacer saber a los empresarios y convencerlos de la ventaja de aplicar las técnicas de evaluación con continuidad y periodicidad en sus -

organizaciones, aún cuando ésto represente un costo, que a la larga resultará una buena inversión dados los beneficios que reporta.

## 2.- DEFINICION DE TECNICAS DE EVALUACION

### 2.1 Contables

### 2.2 Administrativas

## 2.- DEFINICION DE TECNICAS DE EVALUACION

Para tener una idea más clara de lo que son las técnicas de evaluación administrativa y de lo que se pretende con ellas, a continuación se citan diferentes definiciones que mencionan estudiosos en la materia:

### 2.1.- Auditoría Contable:

Montgomery.- " Es el exámen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de -- determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para poder informar sobre los mismos ". (1)

Coucter.- " Es examinar los libros y cuentas de una empresa a fin de formular y presentar los estados financieros en -- forma tal que el balance refleje la situación del negocio -- a la fecha del cierre del ejercicio que se revisa, y que el estado de pérdidas y ganancias exprese correctamente el resultado de las operaciones del ejercicio que se revise ". -- (2)

(1) El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Fabian Martínez Villegas. Editorial Insurgentes. Página -- 37.

(2) Ob. Cit. Pág. 38

## 2.2. Auditoría Administrativa:

### Análisis Factorial ( Banco de México )

" Es un análisis de la potencialidad de la productividad". --  
(3)

José Antonio Fernández Arena considera que la Auditoría Administrativa es: " la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, -- con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación de los integrantes de la institución ". (4)

En opinión de Roberto Macías Pineda : " la Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando, es una " audiencia ", en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado, con respecto a los programas y políticas sobre los que se hace la auditoría administrativa, suministra una -- oportunidad específica para el exámen de todas o de determinadas partes, de las actividades para las relaciones de -- los empleados con el negocio ". (5)

- (3) El Análisis Factorial. Alfred. W. Klein y Nathan Grabinsky. Banco de México. Página 13.
- (4) La Auditoría Administrativa. José Antonio Fernández Arena. Editorial Diana. Página 14.
- (5) El Sentido Contable Actual. Roberto Macías Pineda. Revista de la ESCA. Julio de 1964.

Fabián Martínez Villegas.- " Es el exámen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano, a fin de informar sobre el objetivo, mismo de su exámen ".- (6)

Edward F. Norbeck.- " La auditoría administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos ". (7)

William P. Leonard la define como: " un exámen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución ó departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales ". (8)

Analizando las definiciones presentadas y de acuerdo con nuestro criterio, la Auditoría Administrativa es: " una técnica aplicable a cualquier tipo de organización, ya sea en su totalidad ó a una parte de ella, y que, por medio de un análisis sistemático se podrán conocer los recursos con que cuenta y las actividades que se desarro---

- (6) El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Fabián Martínez Villegas. Editorial Insurgentes. Página 48.
- (7) Auditoría Administrativa. Edward F. Norbeck. Editora Técnica, S.A. Página 3.
- (8) Auditoría Administrativa. William P. Leonard. Editorial Diana. Página 45.

llan, determinando su grado de eficiencia para poder llevar a cabo un mayor control de las posibles deficiencias y así efectuar las correcciones necesarias para alcanzar el objetivo de la empresa.

### 3.- FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 3.- FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Muchos son los aspectos importantes a considerar, sobre lo que persigue la Auditoría Administrativa. - Para entender objetivamente tal situación, es conveniente - bosquejar el medio donde esta técnica actúa para poder así - entonces, comprender cuál es su importancia, considerándola por sí misma y por lo que representa al aplicarla en forma - adecuada a la organización objeto de estudio.

Dado que la organización productiva ó de servicios, constituye un conglomerado de elementos, de actividades, etc., que conforman un complejo sistema de relaciones recíprocas, que hacen surgir a la organización, como - algo no enmarcable dentro de un criterio rígido y solamente permiten contemplarla bajo un enfoque particular según el - fin que se persiga; la dificultad de la auditoría dependerá por consiguiente de las características de la empresa.

La finalidad primordial de la Auditoría Administrativa, es la revisión y evaluación de una organización, para poder establecer el grado de eficiencia con que trabaja y determinar en sí:

¿ Cuáles son sus deficiencias y desperdicios ?

¿ Cuáles son sus causas ?

¿ Cuáles son los recursos humanos y materiales con que cuenta ?

- ¿Cuál es su eficiencia ?
- ¿ Con qué métodos y procedimientos cuenta ?
- ¿ En qué se pueden mejorar ?
- ¿ Si se están obteniendo los fines propues—  
tos ?
- ¿ En qué medida ?
- ¿Cuál es la situación de la empresa frente—  
a otras similares.
- ¿ En qué áreas se pueden introducir mejoras ?
- ¿ Cuáles ?
- ¿ Cuáles son sus aciertos ?, etc.

Un aspecto que ha de señalarse como de máxi—  
ma importancia es, que la Auditoría Administrativa no debe—  
llevarse a cabo únicamente cuando la organización esté fun—  
cionando inadecuadamente, sino que la revisión de las acti—  
vidades debe hacerse en forma continua. Esta técnica debe—  
ser independiente de cualquier presión que exista dentro ó—  
fuera de la empresa, a fin de tener un control más confia—  
ble y considerarlo eficiente por efectuarse de esta forma.

#### 4.- ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### 4.- ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Al igual que la definición de Auditoría Admi-  
nistrativa, existen algunos autores que mencionan cuales —  
son los pasos a seguir para llevar a cabo dicho estudio. —  
Para tener una idea del criterio que se siguió al seleccio-  
nar la secuencia de la Auditoría que se practicará, a conti-  
nuación se presentan los enunciados de algunos autores :

Dr. y C. P. Fabián Martínez Villegas

- a) Trabajos preliminares.
- b) Formular programas.      Verificar información.
- c) Recolectar información
- d) Analizar la información.
  - Discutir cambios.
- e) Formular informe.
  - Preparar cambios.
- f) Plan de reorganización.

William P. Leonard

- a) Exámen.
  - Areas de estudio.
- b) Detalles a estudiar.

- c) Evaluación. Proceso.
- d) Análisis e interpretación.
- e) Presentación.
- f) Persecución.

Método del Análisis Factorial. Banco de México S.A.

Alfred W. Klein, Nathan Grabinsky.

- a) Analizar la operación total, con el propósito de determinar los factores que en ella intervienen.
- b) Definir las funciones de esos factores -- que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
- c) Determinar el grado en que el desempeño -- real y objetivo de estas funciones contribuye, con su participación específica y -- necesaria, al esfuerzo total.
- d) Investigar qué factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas, una influencia decisiva, favorable ó adversa en la -- operación.

Profesor Alvarez Anguiano.

- Investigación preliminar.
- Entrevistas previas.
- Definición del área a investigar.

a) Planeación

- Determinación del tiempo disponible.
- Selección del personal para realizarla.
- Aspectos a considerar en el desarrollo.
- Documentos auxiliares necesarios.

b) Obtención y estudio de la información.

c) Evaluación.

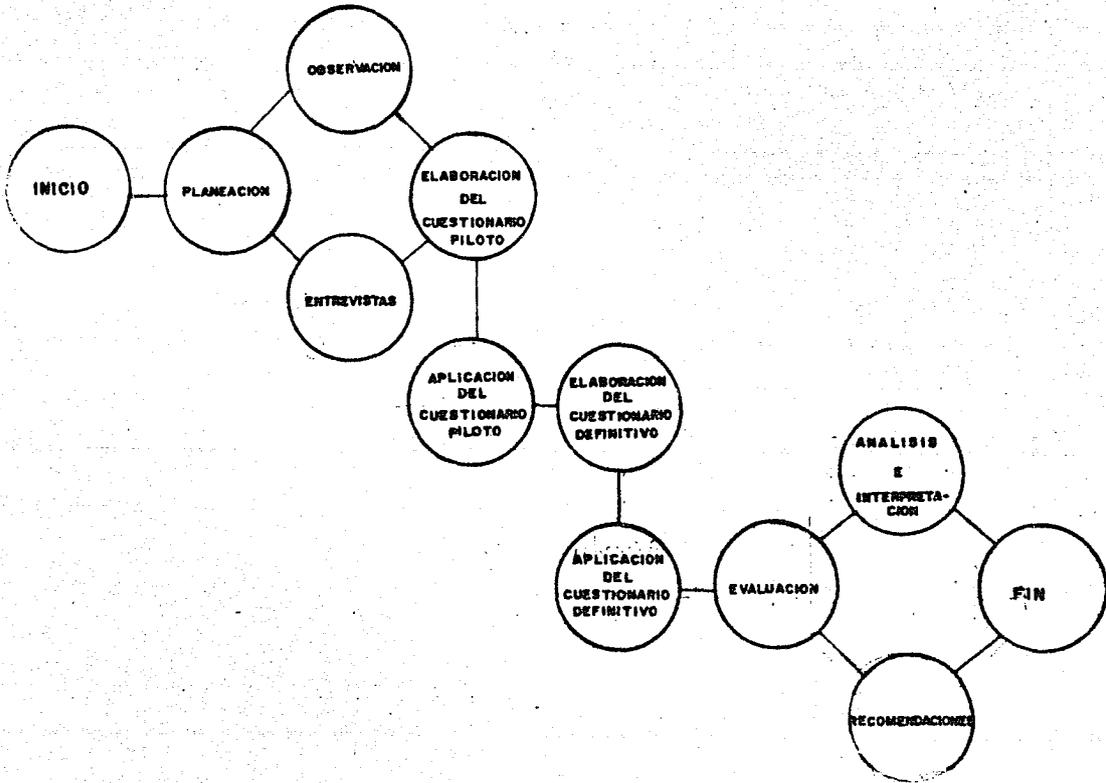
d) Informe de Auditoría

Para desarrollar el programa de Auditoría que se practicará en la empresa seleccionada para este estudio, se partió de los conceptos que mencionan los autores citados anteriormente, tomando de cada uno de ellos lo que nos puede ser útil y conveniente a los objetivos que pretendemos: presentar el Seminario de Investigación y la Evaluación Administrativa de la empresa R.E.M.A.S.A.; dado ésto, los pasos a seguir para la Auditoría Administrativa son los siguientes:

- a) Formulación del programa de auditoría.
  - Observación directa.
  - Entrevistas previas.
- b) Investigación preliminar
  - Definición del área a investigar.
- c) Elaboración de cuestionarios.
- d) Aplicación de cuestionarios.
- e) Evaluación. Proceso.
- f) Análisis e interpretación de la información.
- g) Recomendaciones.

## 5.- FORMULACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA

## 5. PROGRAMA DE AUDITORIA (RED)



## 6.- INVESTIGACION PRELIMINAR

### 6.1 Descripción de la empresa

6.1.1 Antecedentes Históricos

6.1.2 Objetivos y Políticas

6.1.3 Administración

6.1.4 Estructura Orgánica

6.1.4.1 Personal

6.1.4.2 Funciones Genéricas

6.1.4.3 Organigrama Estructural

6.1.5 Sueldos y Salarios

6.1.6 Incentivos y Prestaciones

6.1.7 Control de Entradas y Salidas

6.1.8 Control del Trabajo

6.1.9 Maquinaria y Equipo

6.1.10 Sistemas de Producción

6.1.10.1 Control de Calidad

6.1.11 Mercado

6.1.11.1 Características

6.1.11.2 Distribución

6.1.11.3 Precio

6.1.11.4 Servicios y Garantías

6.1.12 Finanzas

6.1.13 Contabilidad

6.1.14 Proceso de Pedidos

6.1.15 Proveedores

## 6.- INVESTIGACION PRELIMINAR

La obtención de información se debe considerar con especial atención en cualquier estudio administrativo que se realice.

Para poder iniciar este trabajo es necesario tener una idea global sobre la empresa en todos sus aspectos, tanto humanos como técnicos y materiales.

En la consecución de la información se puede hacer uso de diferentes instrumentos tales como: entrevistas, observación, cuestionarios, gráficas, diagramas, etc.

La investigación preliminar es un paso de la auditoría administrativa cuyo objetivo principal es el de poder percibir en forma general, como está funcionando la empresa y como está constituida a través de sus diferentes estructuras, por lo que para esta etapa de la auditoría se hizo uso de entrevistas, observación directa, gráficas y diagramas.

La primera fase de la investigación preliminar estuvo determinada por entrevistas al personal y a los ejecutivos de la organización. Se hizo uso de entrevistas dirigidas y no dirigidas; las entrevistas dirigidas son — aquellas en las que al entrevistado se le hace preguntas — formuladas con anterioridad para obtener información planeada de antemano, es decir, el entrevistado no se puede — salir de ciertos lineamientos y sólo contestará lo que se — le pregunte.

La entrevista no dirigida consiste en que — al entrevistado se le permite exponer todos sus puntos de — vista, conociendo así más a fondo el planteamiento de posi — bles problemas.

La segunda fase se basó en la observación — directa de todos los aspectos de la organización, tales — como: operaciones, sistemas, procedimientos, etc. Se hizo necesario frecuentar constantemente a la empresa en cues — tión y estar en contacto con el personal, para así, cono — cer más profundamente las actividades que realizan.

La tercera fase residió en la obtención de — datos mediante diagramas y gráficas.

Después de haber realizado las tres fases de la Investigación Preliminar, la información obtenida se presenta a continuación:

## 6.1. Descripción de la empresa

### 6.1.1. Antecedentes Históricos

Establecida desde 1948, esta empresa inició sus actividades como intermediaria en la compra-venta de refacciones y maquinaria para embotelladoras; el capital con el que comenzó a funcionar fue de \$ 25,000.00

Posteriormente, cuando se tuvo un conocimiento más efectivo del mercado y sus necesidades, se instaló un pequeño taller, en el cual se producían ya algunas refacciones, manteniendo aún su posición en la compra-venta de refacciones que no manufacturaban; después de varios cambios y movimientos, se construyó el local en donde se producen actualmente casi la totalidad de las refacciones que se ofrecen a la venta, dicha planta se encuentra localizada dentro del área de la delegación Ixtacalco. La primera razón social fue la de " Refacciones, S. A. ".

Debido al estrecho contacto con compañías embotelladoras se pensó en fabricar cierto tipo de maquinaria

que únicamente se obtenía de importación; se armaron: lavadoras de cajas, empaquetadoras, transportadoras, etc. Esta nueva empresa se fusionó en Enero de 1978 con la anterior, cambiando su razón por la de " Refacciones y Maquinaria, S. A. " ( R. E. M. A. S. A. ) funcionando con un capital actual de \$ 525,000.00 .

### 6.1.2. Objetivos y Políticas

#### Objetivos

El gerente y coordinador de la organización han mencionado como objetivo a corto plazo la adquisición e instalación de un nuevo local cuya característica principal es que sea más amplio que el actual.

Cabe hacer notar, que en la fijación de los objetivos no se llevan a cabo reuniones para su establecimiento y por consiguiente, nunca son plasmados en forma escrita, ni dados a conocer a los empleados. Es decir, los objetivos nunca son discutidos, sino más bien se establecen según vayan surgiendo las necesidades de la organización.

Pese a que los administradores de la empresa no mencionaron otros objetivos, es de señalar, que por su forma de pensar, en la sección de refacciones para maquinaria el principal objetivo es mantener el mercado actual y en la sección de armado de maquinaria es la ampliación del mercado. Ya que la organización es de carácter lucrativo, en-

si lleva implícito el objetivo de obtención de utilidades, siendo deseo dentro de la empresa no disminuir éstas.

### Políticas.

En las entrevistas preliminares que se tuvieron, no se pudo establecer concretamente cuáles eran las políticas de la compañía en cuestión.

Sin embargo, se detectó que en cierta forma - las políticas de la empresa son, entre otras, las siguientes:

-- Producir sobre pedido para no tener excedente en la fabricación.

-- Buen servicio y comunicación constante con los proveedores.

-- Competir sin interferir en las operaciones de los otros fabricantes.

-- Mantener un buen stock de artículos para surtir sus pedidos, en forma muy especial, la producción inmediata de los pedidos que sean urgentes para los consumidores.

-- Mantener el buen crédito con las organizaciones que lo otorgan.

En general, estas políticas fueron expresadas

por los administradores de la empresa, las que son conocidas por los empleados pero no bajo el título de políticas - sino como ciertas normas a seguir.

### 6.1.3. Administración

El tipo de administración que se lleva a cabo, está basado únicamente en experiencias personales y conocimientos adquiridos a lo largo de la vida de la compañía, — los tramos de control, delegación de autoridad, etc. no están formalmente establecidos, al igual que los procesos de comunicación, toma de decisiones y otros más.

### 6.1.4. Estructura Orgánica

#### 6.1.4.1. Personal

El personal que labora en esta organización lo constituye:

- 1 gerente general
- 1 coordinador ( supervisor )
- 2 vendedores
- 1 encargado de almacén
- 1 auxiliar de almacén ( embarques )

- 1 chofer
- 5 secretarias
  - pedidos
  - recepcionista
  - cuentas corrientes
  - pagos
  - control de inventarios
- 8 torneros
- 1 soldador
- 1 auxiliar de soldador
- 2 aprendices

#### 6.1.4.2 Funciones Genéricas

Gerente General.- Es el encargado de las Relaciones Públicas, o sea, entablar pláticas de trabajo con los dueños de las embotelladoras, así como también con los gerentes, jefes de producción, compras, etc. de los clientes actuales y potenciales. Recibir pedidos telefónicos directamente de los clientes, además de realizar viajes al interior --

Para cobros difíciles y promover sus productos.

**Coordinador.-** Se encarga del control de los costos de venta, producción, etc. así como, controlar las compras de materiales y herra—mientas, además de coordinar la produc—ción con las necesidades del mercado, de revisar las facturas o cobro de los proveedores y de asesorar al dueño en pro—blemas contables, financieros y otros — que se presenten.

**Vendedores.-** Su trabajo consiste en realizar visitas a los clientes para promover los artículos y levantar pedidos, en ocasiones — — efectuar cobros y entregas de mercancía.

**Encargado de almacén.-** Es responsable de formular las remisiones para pasarlas al auxiliar, además, mantener comunicación con el coordinador con el fin de que — se produzcan artículos para mantener el stock.

**Auxiliar de almacén.-** Su función es la de surtir los pedidos que le pasa el encargado de almacén y empaquetar las refacciones; algunas veces se encarga de — hacer compras de artículos que no se producen en la empresa.

Chofer.- Las actividades que realiza son las de embarcar los pedidos foráneos y entregar los pedidos locales, efectuar compras de herramientas y materia prima cuando la cantidad es pequeña.

### Secretarias.

Pedidos.- Es la encargada de la supervisión de las demás secretarias, además de recibir pedidos telefónicos cuando los hacen clientes menores, anotar qué cliente, qué piezas y la fecha del pedido junto con el nombre de la persona que lo hizo. Se encarga del control de entradas y salidas del personal.

Recepcionista.- Se encarga de recibir y hacer llamadas telefónicas, también formular las relaciones de saldos mensuales de los clientes y hacer las facturas y cartas de envíos.

Pagos.- La labor que realiza es de recibir las facturas a revisión de los proveedores para pasarlas al coordinador, posteriormente colocarlas en el cardex por fecha de pago, elaborar los cheques dos días antes de la fecha de pago (viernes). Se encarga de hacer pagos a los trabajadores, elaborando sus cheques.

Cuentas Corrientes.- Su tarea consiste en realizar labores de cobranza, pasar en el cardex del --

cliente las facturas y registrar los - pagos y depósitos bancarios.

Control de inventarios.- Es la responsable de registrar las entradas y salidas de mercancía -- del almacén y pasar reportes al en-- cargado.

Torneros.- Se ocupan de elaborar los artículos por orden ex-- presa del coordinador, efectuar mantenimiento -- preventivo a las máquinas ( limpieza, engrasado, etc. ). Uno de ellos es el encargado de contro-- lar la herramienta.

Soldador.- La actividad principal que se efectúa es manufac-- turar los artículos que no se hacen en los tor-- nos y el ensamble y soldado de algunas piezas.

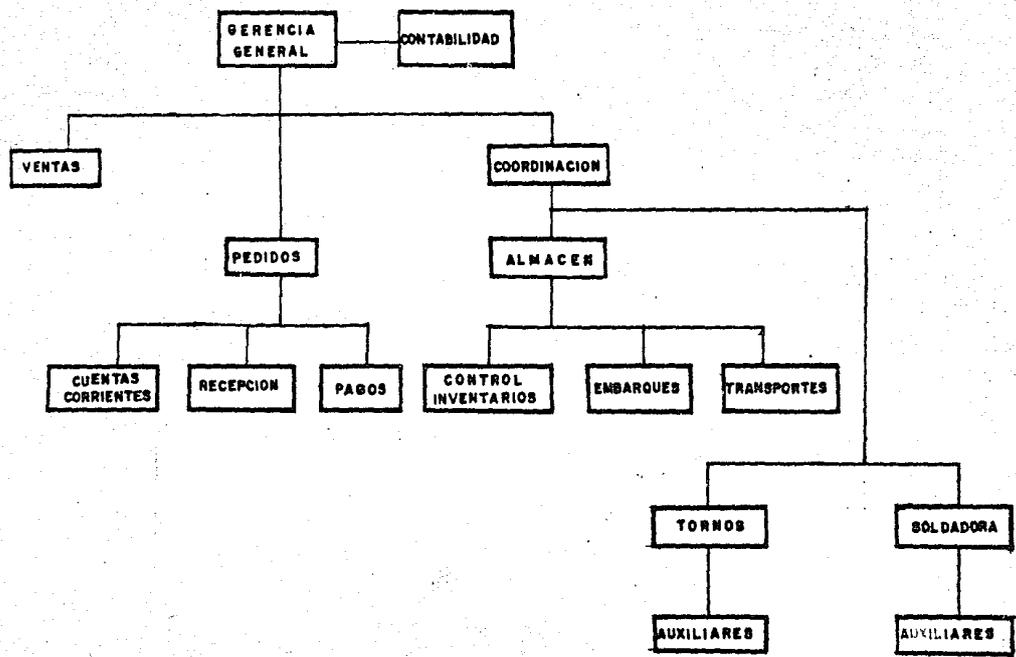
Ayudante de soldador.- Su obligación es la de auxiliar al -- soldador, además de realizar traba-- jos que no requieren especialización ( barrenos, alcanñas, etc.).

Aprendices.- Su labor es mantener limpio el taller y cuan-- do se hacen trabajos de " sprocket " ( engra-- nes ) aproximar el diámetro de la pieza para -- que después el tornero la termine.

# R.E.M.A.S.A.

6.1.4.3.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



MARZO 1978

### 6.1.5 SUELDOS Y SALARIOS

Los empleados y trabajadores que prestan sus servicios dentro de la organización, obtienen una remuneración al trabajo que desempeñan como a continuación se anota:

#### Personal Administrativo:

1 Gerente General	\$ 20,000.00 (percepción mensual)
1 Coordinador	8,000.00
1 Supervisora (secretarias)	6,500.00
3 Vendedores	3,800.00 + Comisiones
4 Secretarias	3,800.00
1 Auxiliar de Almacén	3,800.00

#### Personal Operativo:

7 Torneros	170.00 (percepción diaria)
1 Tornero	136.00
1 Soldador	140.00
1 Auxiliar de soldador	126.00
1 Chofer	126.00
2 Aprendices tornero	126.00

El sueldo percibido por el personal administrativo es pagado en forma quincenal, en tanto que el salario devengado por los obreros se hace semanalmente.

Las comisiones que reciben los vendedores son independientes entre sí y se toma en cuenta aproximadamente sobre el 8% de venta realizada por cada uno de ellos.

La remuneración de tiempo extra se hace conforme a las indicaciones y requisitos que determina la ley.

#### 6.1.6. Incentivos y Prestaciones

Las prestaciones otorgadas a los trabajadores de esta empresa son las que marca la Ley Federal del Trabajo, aunque en ocasiones se les ofrece otro tipo de incentivos como uniformes para el equipo de futbol, un sobresueldo por piezas producidas, etc.

#### 6.1.7. Control de Entradas y Salidas

Esta clase de control no es llevado en la empresa en la forma tradicional como lo efectúan otras, ya sea checando una tarjeta ó firmando al momento de llegar y salir de las labores. Aquí se efectúa este control observando a una hora determinada la llegada y la salida del personal, esta tarea la realiza por lo general el coordinador en lo que se refiere principalmente a los obreros y a los -

vendedores; para el personal secretarial esta labor está encomendada a la supervisora de esa sección.

El llevar a cabo esta observación en la empresa, no representa muchas dificultades ya que por ser una organización pequeña y de tipo familiar el número de empleados no es elevado y se puede notar rápidamente la ausencia o el retardo de alguno de ellos.

El horario de trabajo es de 9:00 a 18:00 hrs. considerando una hora para comer; el personal operativo se queda casi siempre una hora más para seguir trabajando, sin indicar ésto una obligación para el obrero.

#### 6.1.8. Control del Trabajo

El control que se lleva a cabo sobre el trabajo que realiza cada trabajador, por regla general no se efectúa durante el desarrollo del mismo sino hasta que la tarea que se le encomendó esté terminada completamente. El proceso seguido para el control es de la siguiente forma:

Acceptado el pedido hecho por el cliente, el coordinador se encarga de determinar cuál será el costo de la producción del pedido y posteriormente distribuir el trabajo que deberá realizar cada obrero.

Diariamente se le reporta a la encargada de almacén la labor que fué realizada por cada trabajador en

el transcurso del día y ésta se encarga de archivar cada uno de los reportes hasta que el trabajo requerido esté completamente terminado. El coordinador compara entonces el costo real de fabricación con el costo planeado y si éste resulta negativo, en ese caso revisa cada uno de los reportes de trabajo de los obreros para señalar quien es el que afectó el proceso de producción y así evitar posteriores desviaciones.

A través del tiempo la empresa ha podido medir la capacidad de producción, de cada empleado y por artículo, por lo que en algunas ocasiones el coordinador revisa el trabajo realizado por los obreros en un día y compara si están arriba o abajo de la capacidad, controlando más así el desperdicio de tiempo y negligencia en el trabajo que naturalmente afectan el costo final de la producción.

#### 6.1.9. Maquinaria y Equipo

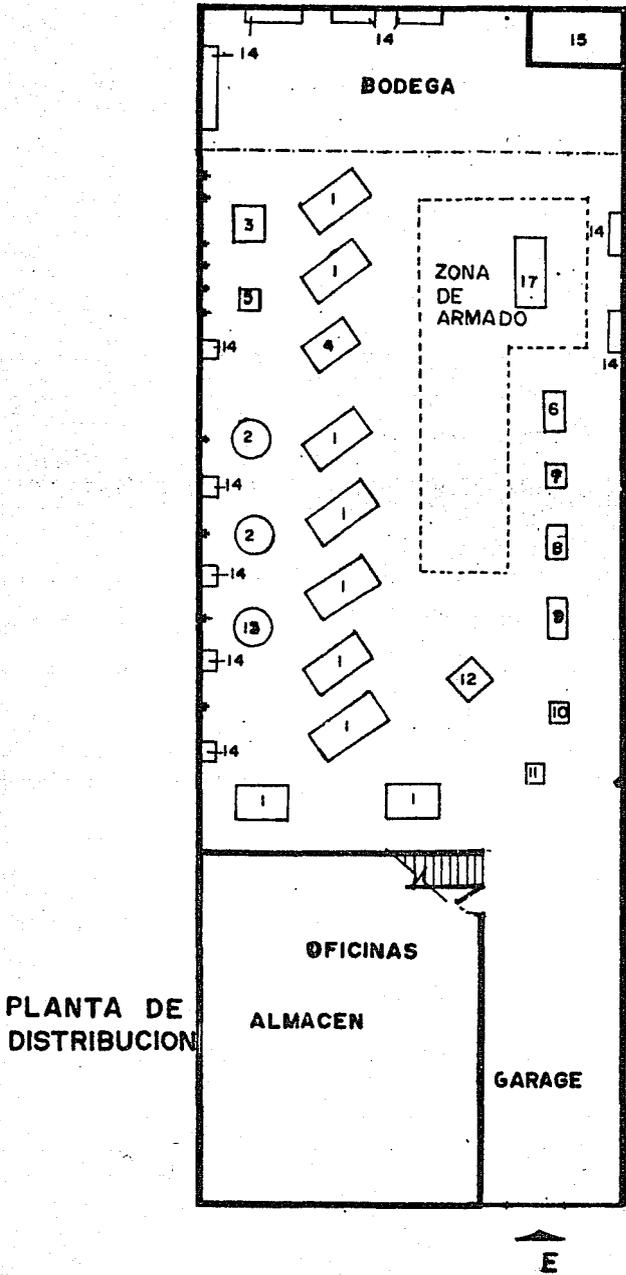
La maquinaria actual de la empresa se compone por :

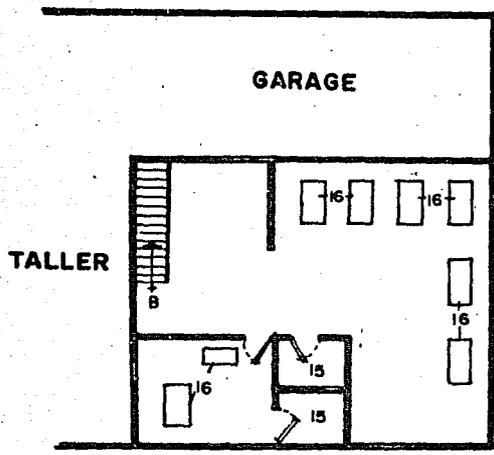
- 9 tornos
- 2 taladros
- 1 fresadora
- 1 cepillo
- 1 segueta mecánica

- 1 compresora
- 1 prensa hidráulica
- 1 pantógrafo
- 1 caldera
- 1 etiquetadora de pedal
- 1 báscula
- 1 esmeril
- 1 pulidora

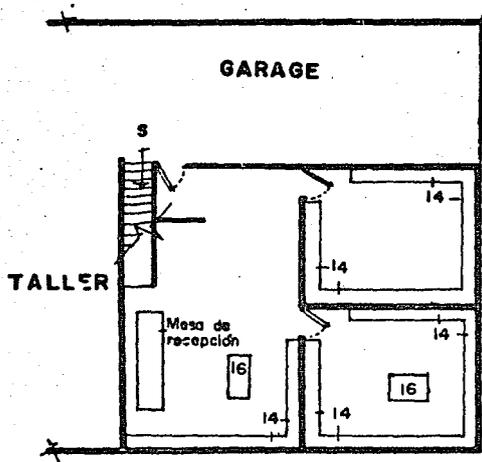
Además de esta maquinaria se cuenta con el siguiente equipo auxiliar: dados, llaves, escritorios, archiveros, estantes, tarjeteros, máquinas de escribir para las labores administrativas, etc.

El equipo de transporte consta de dos automóviles que son utilizados por los vendedores, ó bién, para la entrega de mercancía.





PLANTA ALTA  
(Oficinas)



PLANTA BAJA  
(Almacén)

## NOMENCLATURA

1	TORNO
2	TALADRO
3	CEPILLO
4	FRESADORA
5	ESMERIL
6	PRENSA HIDRAULICA
7	PANTOGRAFO
8	COMPRESORA
9	CALDERA
10	ETIQUETADORA DE PEDAL
11	BASCULA
12	SEGUETA MECANICA
13	PULIDORA
14	ESTANTERIA
15	BAÑOS
16	ESCRITORIOS
17	MESA DE TRABAJO
+	SWITCH

### 6.1.10 Sistema de Producción

El sistema de producción se lleva a cabo mediante lotes, siempre considerando los diferentes productos, ya que cada uno tiene un proceso diferente a los demás debido a su forma y a sus características.

Para la elaboración de cada uno de ellos se cuenta con el auxilio del herramental, término usado para designar a las piezas necesarias en la fabricación de los productos.

La elaboración del herramental se efectúa solamente cuando se procesa un producto nuevo, ya que se cuenta con el apoyo de éste para la fabricación de artículos que son de producción más común.

Aproximadamente se cuenta con 150 piezas diferentes, lo cual es un indicativo de los múltiples procesos que se realizan para la producción.

Algunos de los bienes que se fabrican, están formados por 2 ó más partes, las cuales se fusionan al encontrarse terminadas, constituyendo así el producto final.

Quando los productos constan de 2 ó más pie--

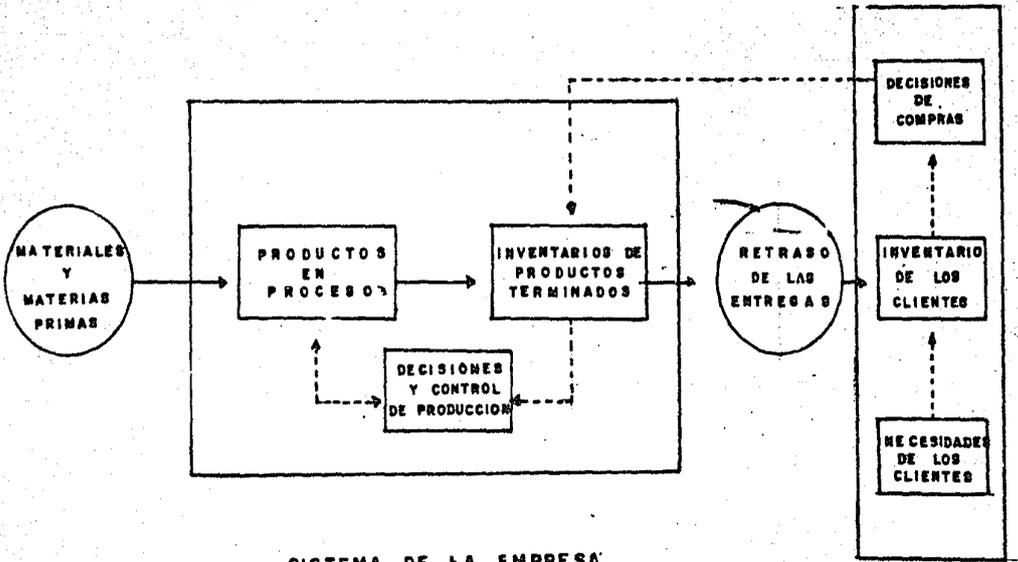
zas, se encomienda la producción del lote de cada una a un determinado obrero, el cual es responsable del buen funcionamiento con su complemento.

En el momento que no se tienen pedidos de -- gran volumen, se evita el tiempo ocioso de las máquinas y -- de mano de obra, fabricando piezas que son requeridas en -- forma constante, ésto se efectúa, para poder contar con -- existencias, que en un momento dado hará posible que se surta al cliente lo más pronto posible.

El trabajo realizado por cada obrero no se -- puede considerar como fijo, ya que sus funciones varían de-- pendiendo principalmente de las especificaciones del producto y de su volúmen.

La persona encargada de determinar qué funciones desempeñarán los obreros dentro de la organización es -- el coordinador.

SISTEMA DE PRODUCCION-INVENTARIO  
 O  
 SISTEMA DE PRODUCCION-DISTRIBUCION



SISTEMA DE LA EMPRESA

CLIENTES

—————> FLUJO DE MATERIALES  
 - - - - -> FLUJO DE INFORMACION

### 6.1.10.1 Control de Calidad

Al no existir un método específico para el control de calidad, uno de los aspectos que la empresa considera de gran importancia para la mejor atención de los pedidos y confiabilidad de los procesos de producción que utiliza, es la frecuencia con que los artículos son rechazados ó la cantidad de quejas que tienen por su mal funcionamiento, siendo en este caso en escala mínima. Esto representa para la organización, un índice para el control de calidad de los artículos que produce.

Se puede mencionar como el control más directo en la fabricación de los artículos que se producen, el efectuado, en la mayor parte del proceso productivo por los obreros. Ya que se confía en mucho de la habilidad y experiencia del operario, así como de la responsabilidad del mismo al ejecutar el trabajo aceptablemente.

Uno de los medios de que se vale la empresa para hacer confiable la elaboración de los artículos, es la utilización de piezas patrón que sirven de modelo para la producción; así mismo, cada pieza demuestra seguridad de terminado al acoplarse con otra que le sea complementaria.

Lo que se puede considerar como otra forma de control, es la revisión que se hace de las especificaciones y cantidad de los artículos producidos efectuado por parte del coordinador general y en algunas ocasiones por uno de -

los vendedores, esta revisión se lleva a cabo mediante un sistema de muestreo ó excepción.

#### 6.1.11. Mercado

##### 6.1.11.1. Características

El mercado que maneja esta compañía se puede estimar como de tipo cautivo, dado que está compuesto por empresas embotelladoras y cerveceras las cuáles cuentan únicamente con 5 proveedores en todo el país para poder cubrir sus necesidades de refacciones.

La mayor parte de los consumidores que se atienden se localizan en el interior de la República a una proporción del 80% y el restante se complementa con clientes del D.F., así como por exportaciones hechas principalmente a Centro y Sudamérica.

##### 6.1.11.2. Distribución

La distribución de los productos es directa, es decir, sin intermediarios, se entregan directamente los artículos al consumidor final ya sea por medio de los vendedores, el chofer ó bien cuando son pedidos del interior a través de líneas de autobuses remitiendo entonces telefónicamente el No. de embarque, línea de autobuses, fecha de salida, etc. para que pueda ser recogido.

### 6.1.11.3 Precio

El precio de venta se fija considerando los costos de la materia prima, así como, los costos de producción, por tal situación, en algunos casos los precios de venta son variables ya que la situación actual hace cambiar con frecuencia los precios de materia prima y de los recursos materiales, como energía, mano de obra, etc. También se toma en cuenta para la fijación de precios los de la competencia para lograr así, cierto equilibrio entre ellos.

### 6.1.11.4. Servicios y Garantías

En cuanto a este aspecto, la empresa únicamente ofrece la restitución del producto defectuoso siempre y cuando no se deba la falla o mal uso del mismo.

### 6.1.12. Finanzas

En general el financiamiento utilizado por esta organización se limita a la obtención de créditos por parte de los proveedores, además de los rendimientos que les deja el capital depositado en los bancos y en forma esporádica, la consecución de préstamos bancarios.

### 6.1.13. Contabilidad

La contabilidad es llevada por un despacho de-

contadores, a los cuáles se les reporta toda la información necesaria para la realización de los estados financieros -- que posteriormente pasan a la gerencia. También tienen a -- su cargo la elaboración de las declaraciones fiscales que -- sean requeridas por el gobierno.

Comunmente los estados financieros no son uti-lizados para la toma de decisiones en cuanto a las razones-- y proporciones financieras, así como, tampoco el análisis -- exhaustivo de la situación de la organización.

#### 6.1.14. Proceso de pedidos

El cliente hace su pedido por medio de tres-- conductos: por teléfono, por correo ó directamente a los -- vendedores.

La sección de pedidos se encarga de recibir,-- revisar, registrar y tramitar la requisición del cliente, -- turnando ésta al almacén, en donde se verifica si se tiene-- en existencia el producto solicitado.

En el caso de que sí se cuente con los artícu-los del pedido, pasarán inmediatamente a embarques en donde se elabora una remisión para surtir el pedido y para formar la factura correspondiente, que posteriormente es enviada a cuentas corrientes, en donde después de haber recibido el -- pago del cliente se le envía el original. Una copia se le-

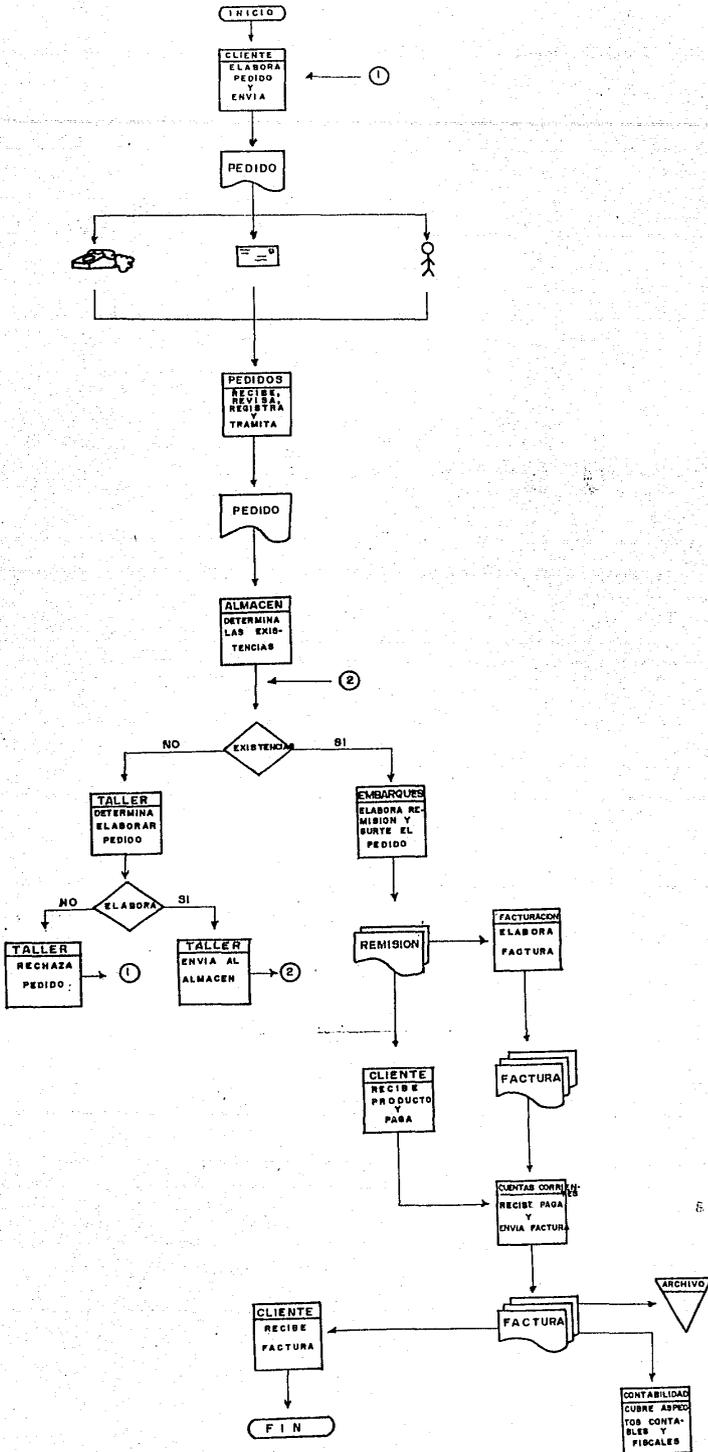
proporciona al despacho de contadores y otra es archivada - en la compañía.

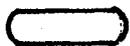
Quando es una pieza que no se tiene en existencias se pasa el requerimiento de fabricación al taller, en— dñnde se rechaza ò fabrica de acuerdo a la carga de trabajo— que se tenga.

En ocasiones se efectúan pedidos de artículos— nuevos cuyo proceso va a estar supeditado a las especifica— ciones del producto.

Si la pieza en cuestión no se puede realizar— se le avisa al cliente y si es posible su elaboración se si— gue con el flujo normal como en los demás pedidos.

R. E. M. A. S. A.  
 PROCESO DE PEDIDOS

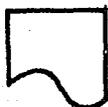




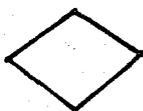
**INICIO O FIN**



**ACTIVIDAD**



**DOCUMENTO**



**DECISION**



**ARCHIVO**



**CONECTOR DE DENTRO DE PAGINA**

### 6.1.15. Proveedores

Los proveedores que surten a la empresa de materia prima son en su mayoría compañías metalúrgicas, entre las que se encuentran: Anaconda Nacional y Hall S.A. ( la—tón ); Distribuidora Metálica y Metales de Calidad ( acero ) y Metales Návalos, aunque este último en baja escala debido a que no es mayorista.

Ya que las condiciones de pago son idénticas— en todos los casos y los materiales de semejante calidad, — los pedidos que se hacen a dichos proveedores dependen de — la cercanía de sus plantas, la urgencia del pedido y los — precios de lista vigentes en ese momento.

El proveedor hace entrega de la mercancía di—rectamente a la fábrica.

## 7.- ELABORACION DE CUESTIONARIOS

### 7.1 Cuestionario Piloto

### 7.2 Factores a estudiar y Cuestionarios definitivos

## 7.- ELABORACION DE CUESTIONARIOS

La elaboración de cuestionarios es un aspecto muy importante de la investigación, ya que a través de éstos, la información obtenida por medio de las entrevistas - y la observación directa se puede verificar, o bien complementar, además, los cuestionarios nos sirven para obtener - información que no se pudo recabar durante la investigación preliminar.

El cuestionario es una técnica que no se puede ver como algo independiente, sino que forma parte de un conjunto de técnicas que unidas entre sí, persiguen el logro - de objetivos determinados.

Por lo anterior, la elaboración de cuestionarios se hizo tomando en cuenta cada una de las etapas de la auditoría administrativa. Considerando primeramente la información obtenida durante la investigación preliminar, se procedió a elaborar el cuestionario piloto, que en realidad es un cuestionario experimental aplicado a un grupo pequeño de personas para comprobar la veracidad, operatividad y validez del mismo, y con la posibilidad de modificarlo antes de aplicarlo a la muestra total. El cuestionario piloto que se ilustra a continuación fue aplicado a 8 personas:

- Gerente General
- Supervisor

- Vendedor
- Encargado de Almacén
- 3 Obreros
- Secretaria

## 7.1 Cuestionario Piloto

## CUESTIONARIO PILOTO PARA PLANEACION

1.- Con respecto a las operaciones de la empresa en general, hay un apoyo o desaliento por parte de:

	Apoyo	Desaliento
Las autoridades	_____	_____
La fuerza de trabajo	_____	_____
Los proveedores	_____	_____
Los consumidores	_____	_____
Los competidores	_____	_____

2.- En base a las relaciones externas que afectan a la empresa existe apoyo o interferencia por parte de;

	Apoyo	Interferencia
Las organizaciones comerciales	_____	_____
Las organizaciones de trabajadores	_____	_____
Las organizaciones políticas	_____	_____
Las organizaciones sociales	_____	_____

3.- Respecto a la estructura financiera y de organización - de la empresa, hay de acuerdo con la situación, ventajas o desventajas como resultado de:

	Ventajas	Desventajas
La forma legal de la empresa	_____	_____
La clase de fondos usados	_____	_____
La clase de operaciones actuales	_____	_____
El tipo de organización establecido	_____	_____

4.- ¿ Los planes actuales para reacondicionamiento de los - departamentos implican más de un 10 % de la superfi- cie usada para la fabricación ?

( ) sí

( ) no

¿ Cuáles ?

5.- Se compila y discute mensualmente un informe que muestre:

	Sí	No
El volumen de ventas pendientes de envío	_____	_____
El volumen de cuentas por cobrar compara- do con los plazos fijados en los pedidos	_____	_____

6.- Ha sido necesario por alguna causa visible mejorar la -  
supervisión durante los tres últimos meses en:

- ( ) operaciones financieras
- ( ) almacenamiento
- ( ) operaciones de producción
- ( ) operaciones de venta

7.- Con respecto a las operaciones de producción de la em--  
presa existe apoyo ó obstaculización debido a:

	Apoyo	Obst.
Los reglamentos tradicionales de la industria	_____	_____
La disponibilidad ó carencia de destreza re-- querida	_____	_____
La disponibilidad ó carencia de medios de -- adiestramiento	_____	_____

8.- Respecto a la orientación de las actividades de la em--  
presa hay una definición satisfactoria de:

	Sí	No
La clase de actividad manufacturera	_____	_____
Del alcance y objetivo de la actividad	_____	_____

9.- Se hace un esfuerzo organizado para estudiar y utilizar la información que aparece con respecto a:

Sí No

Nuevas fuentes de abastecimiento

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sustitución de materiales por otros diferentes a los que normalmente se utilizan

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.- Considerando la supervisión de las operaciones, los resultados alcanzados son:

Satis. No Satis.

Desde el punto de vista cuantitativo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Desde el punto de vista cualitativo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO PILOTO PARA PRODUCCION

1.- Teniendo en cuenta las fuentes esenciales de aprovisionamiento y el transporte de los abastecimientos, la ubicación de la planta con respecto a la competencia es:

( ) más favorable                      ( ) menos favorable

2.- ¿Cuál de las áreas ó unidades administrativas de la estrutura real de la organización apoya ó impide una eficiente operación ?

	Apoya	Impide
La dirección general	_____	_____
La gerencia de producción	_____	_____
La función de ventas	_____	_____
Otras funciones	_____	_____

3.- ¿ Excedió el volúmen de compras al volúmen de los mate-  
riales en existencia en alguno de los tres últimos -  
meses ?

( ) sí                                      ( ) no

4.- ¿ En los tres últimos meses ha habido alguna queja seria de algún consumidor con respecto a la calidad o adaptabilidad de algunos de los productos ?

( ) sí                      ( ) no

¿ Cuáles ?

5.- Los procesos de producción empleados si se comparan con el actual desarrollo tecnológico muestran:

( ) Ventajas              ( ) Desventajas

6.- ¿ Se han realizado mejoras durante el último año por lo que se refiere a los productos?

( ) sí                      ( ) no

¿ Cuáles ?

7.- ¿ Qué medios se emplean para disminuir los costos de fabricación?

( ) Simplificación del diseño

( ) Estandarización de las partes

( ) Simplificación del proceso

( ) Estandarización del producto

( ) Sustitución de los materiales

8.- Con respecto a las normas de compra establecidas, la em  
presa actúa de acuerdo a:

- ( ) Mínimo de existencias
- ( ) Selección de proveedores
- ( ) Cantidades que deben solicitarse
- ( ) Otros

9.- ¿ Se hacen esfuerzos ó estudios para mejorar los méto—  
dos de producción ?

( ) sí                      ( ) no

¿ Cuáles ?

10.- ¿ Existen causas de desperdicio ó de rechazo?

( ) sí                      ( ) no

¿ Cuáles ?

11.- ¿ Cuáles fueron eliminadas durante los últimos tres  
meses ?

12.- ¿ A qué grado de capacidad media de la planta se está operando en la actualidad?

( ) 90 %

( ) 80 %

( ) 70 %

( ) 70 % ó menos

Observaciones

---

---

---

## CUESTIONARIO PILOTO PARA MERCADOTECNIA

1.- Tomando en cuenta la localización de los principales --  
mercados en relación a ellos, la planta está ubicada --  
( con respecto a la competencia ).

( ) más favorablemente      ( ) menos favorablemente

2.- ¿ A qué distancia se encuentran los mercados de los --  
principales productos ?      ( Distancia en Kms. )

( ) menos de 100      ( ) entre 100 y 500      ( ) más de 500

3.- Considerando el volúmen total de ventas - tanto de pro-  
ducción nacional como de importación - en la línea de -  
productos de la empresa, la participación de éstas en -  
las ventas es de :

( ) menos de 5 %      ( ) de 5 a 10 %

( ) de 11 a 25 %      ( ) más de 25 %

4.- Qué reglas establecidas sobre mercadeo, ventas y distri-  
bución existen en la empresa por lo que se refiere a:

a) La fijación de los precios de venta :

b) Los descuentos:

c) Los plazos de entrega:

d) Las condiciones de crédito:

5.- ¿ El número de clientes es estático ó va en aumento ?

( ) estático                      ( ) aumento

6.- ¿ Mostraron los precios de venta una tendencia ascen—  
dente ó descendente durante los últimos tres meses ?

( ) ascendente                      ( ) descendente

7.- ¿ Los precios reales de venta son más altos ó más bajos  
que los precios de la competencia en la misma área ?

( ) más altos                      ( ) más bajos

8.- ¿ Hubo alguna posibilidad de disminuir los precios de  
venta sin presión de la situación competitiva ?

( ) sí                                      ( ) no

9.- ¿ Se realiza algún estudio para mejorar el conocimiento del mercado ?

( ) sí      ( ) no

10.- Existe una plan con respecto a los productos manufacturados en base a:

	Sí	No
Las características de calidad	_____	_____
Características de precios	_____	_____
Tamaño del lote de producción	_____	_____
Empaque del producto	_____	_____

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO PILOTO PARA RECURSOS HUMANOS

1.- ¿ Tiene la empresa una fuerza de trabajo suficiente en número ?

( ) sí ( ) no

2.- El promedio de ausencia de los trabajadores causado por enfermedad es:

( ) inferior al 10 % del tiempo laborable

( ) 10 % ó más del tiempo laborable

3.- ¿ El porcentaje de renunciadas es en forma voluntaria ?

( ) sí ( ) no

4.- La destreza y conocimientos de los trabajadores es:

( ) buena ( ) regular ( ) mala

5.- Por lo que toca a la mano de obra, hay reglas establecidas con respecto a:

	Sí	No
Contratación de personal nuevo	_____	_____
Terminación del empleo	_____	_____
Mejoras de sueldo ó salario	_____	_____

6.- ¿ Hay una persona responsable de las medidas que debantomarse para prevenir accidentes ?

( ) sí

( ) no

7.- ¿ Existe una política establecida para fomentar la prestación de servicios al trabajador ?

( ) sí

( ) no

¿Cuál ?

8.- ¿ Por lo que se refiere a las horas extras de trabajo - muestran tendencia a aumentar en el departamento de - producción ?

( ) sí

( ) no

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO PILOTO PARA FINANZAS

1.- ¿ Hay alguna persona responsable en el área de Finanzas ?

( ) sí

( ) no

2.- ¿ Existen presupuestos de ingresos ?

( ) sí

( ) no

3.- ¿ Existen presupuestos de egresos ?

( ) sí

( ) no

4.- ¿ Qué clase de información emplea la dirección como base para sus presupuestos financieros ?

5.- ¿ Tiene la empresa dificultades para financiar sus operaciones ?

Sí

No

Ocasionada por escases de crédito

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ocasionada por las condiciones de crédito

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.- Respecto a las fuentes de los fondos empleados, se haya una ventaja o desventaja al tratar con:

	Ventaja	Desventaja
Los bancos	_____	_____
Proveedores	_____	_____
Otros acreedores	_____	_____

7.- Estima la dirección que el empleo de los fondos es satisfactorio o no con respecto a:

	Satis.	No Satis.
La inversión fija	_____	_____
Los inventarios de materiales	_____	_____
Las operaciones de venta	_____	_____
El stock de mercancías	_____	_____
Los créditos concedidos a clientes	_____	_____

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO PILOTO PARA CONTABILIDAD

1.- ¿ Quién es el responsable de la ejecución de la Auditoría Contable ?

2.- ¿ En qué fecha inmediata están disponibles los informes mensuales ?

3.- ¿ Proporciona el estado contable mensual la información respecto a los productos y sus rendimientos ?

( ) sí

( ) no

4.- ¿ Muestra el estado contable mensual el volumen de existencias de productos terminados y aún no vendidos ?

( ) sí

( ) no

5.- ¿ El estado contable mensual revela el costo real de fabricación por productos manufacturados ?

( ) sí

( ) no

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO PILOTO PARA RELACIONES PUBLICAS

- 1.- ¿ Existe un programa de Relaciones Públicas ?  
( ) sí ( ) no
- 2.- ¿ Se mantienen relaciones con los consumidores ?  
( ) sí ( ) no
- 3.- ¿ Se mantienen relaciones con los competidores ?  
( ) sí ( ) no
- 4.- ¿ Se mantienen relaciones con los acreedores ?  
( ) sí ( ) no
- 5.- ¿ Existen buenas relaciones con los bancos ?  
( ) sí ( ) no
- 6.- ¿ Hay buenas relaciones entre los colaboradores ?  
( ) sí ( ) no
- 7.- ¿ Son adecuadas las relaciones con las dependencias gubernamentales ?  
( ) sí ( ) no

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO PILOTO PARA SERVICIOS GENERALES

1.- ¿ Se cuenta con personal para llevar a cabo funciones -  
de mantenimiento ?

( ) sí

( ) no

2.- ¿ Existe un control de entradas y salidas ?

( ) sí

( ) no

3.- ¿ Se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo ?

( ) sí

( ) no

4.- Son obstáculos para las actividades de la empresa:

( ) el transporte externo

( ) abastecimiento de energía

( ) comunicaciones externas

( ) servicios de la comunidad

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO PILOTO PARA SECRETARIAS

- 1.- ¿ Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa ?
- 2.- ¿ Cuáles son las funciones que realiza dentro de la empresa ?
- 3.- ¿ Qué experiencia tuvo en este tipo de actividades antes de ingresar a esta empresa ?
- 4.- ¿ A quién reporta su trabajo ?
- 5.- ¿ Cuáles son las fuentes de información para realizar su trabajo ?
- 6.- ¿Cuál es el ingreso mensual que percibe ?  
 2,500 - 5,000       5,001 - 7,500  
 7,501 - 10,000       10,001 en adelante

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 7.2. Factores a estudiar y Cuestionarios definitivos

Una vez aplicado y analizado el cuestionario piloto, se procedió al diseño del cuestionario definitivo.

Como se menciona con anterioridad el cuestionario no es una técnica independiente, por lo que para su preparación hubo necesidad de determinar la forma en que se tabularían los resultados de los cuestionarios y de esta manera diseñar las preguntas y respuestas para facilitar el proceso de evaluación y tabulación.

Por lo anterior, las preguntas de los cuestionarios quedaron estructuradas en forma dicotómica y tricotómica en su mayoría, formulándose también preguntas abiertas. Son de tipo dicotómico porque la respuesta puede ser únicamente sí o no y son de carácter tricotómico porque la contestación puede ser sí, no o no se.

Además de las ventajas que representa este tipo de preguntas para la evaluación y tabulación, podemos mencionar que al encuestado le resulta más fácil contestar este modelo de cuestionario, ya que no tiene que estar buscando entre un acervo de ideas la posible respuesta, que quizá no sea lo que se está buscando.

Para cumplir además con algunas reglas de elaboración de cuestionarios, como es el caso de la " Uni-

dad ", que consiste en que para cada asunto se debe contar con un cuestionario diferente, se decidió preparar uno para cada área de estudio. Como se pudo observar durante la Investigación Preliminar, la empresa quedó clasificada en forma convencional en 8 áreas principales de actividad y una auxiliar, que si bien la organización no las tiene estrictamente definidas, se pudieron observar como las principales a estudiar. Las áreas referidas son las siguientes: Planeación (Objetivos y Políticas), Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas, Contabilidad, Relaciones Públicas, Servicios Generales y el área auxiliar de Secretarías. De esta forma se prepararon 9 cuestionarios diferentes.

Otra regla para la elaboración de cuestionarios es la " Secuencia " y consiste en ordenar las preguntas de cada cuestionario, de tal forma que éstas se encuentren ligadas, es decir, que una pregunta conduzca a la otra. Para cumplir con este requisito, cada cuestionario se dividió en factores y cada factor comprendió un grupo de preguntas que persiguieran un fin específico. Se ordenaron las preguntas de tal manera que existiera la secuencia para no perder la hilación y el objetivo previsto.

La "Claridad" es de capital importancia para la elaboración de cuestionarios, pues el incumplimiento de esta regla nos conduce a errores de mucha gravedad. Una falta de claridad hará que el encuestado no entienda las preguntas y no las responda, o bien la idea original sea modificada y como resultado la respuesta no sea verídica a los fines pretendidos. Se manifestó como un deseo al preparar los cuestionarios, ser lo más claro posible en - -

cada una de las preguntas, sin embargo, para evitar confusión de los empleados al contestar los cuestionarios, siempre contaron con el auxilio de los encuestadores para orientar y clarificar las posibles dudas.

Para entender más claramente todo lo expuesto, a continuación se muestran los cuestionarios definitivos y los factores que componen cada uno, definiendo los objetivos que se pretenden y al conjunto de preguntas que componen cada factor.

## FACTORES A ESTUDIAR DEL CUESTIONARIO DE PLANEACION (Objetivos y Políticas)

### —— Planes y Programas

La determinación de los planes y programas de las áreas funcionales se cuestiona con las preguntas 1, 2, 3, 4, 5. Se trata de detectar si se llevan a cabo reuniones con tal fin y cuál es la utilidad de las mismas.

### —— Políticas y Sistemas

En las preguntas 6, 7, 8, 9, 10 y 11 se pretende establecer si se dan a conocer las políticas y si la comunicación es adecuada, si se procura además, de informar en cuanto al control de sistemas y actualización de políticas en las diversas áreas.

### —— Organización

De la pregunta 12 a la 17 se abordan los puntos referentes a la organización, tomando en cuenta los niveles jerárquicos, niveles de autoridad y la comunicación entre los mismos.

### —— Control

En lo que toca a este factor se incluyen las preguntas 18, 19 y 20 para determinar si existe control en las actividades y operaciones de la empresa y si se corrigen y analizan las desviaciones.

## CUESTIONARIO PARA PLANEACION

( Objetivos y Políticas )

1.- ¿ Hay reuniones entre el director, coordinador general y los responsables de cada sección para determinar -- los planes y objetivos ?

( ) sí

( ) no

2.- Si no se llevan a cabo ¿ Por qué ?

( ) no se considera necesario efectuarlas

( ) no se tiene tiempo para hacerlas

( ) son necesarias pero no se han proyectado

3.- Si se realizan estas reuniones, ¿ qué cambios considera usted que deban realizarse para mejorarlas ?

---



---



---



---

4.- En base al volumen de pedidos, cómo se efectúa la planeación y programación en las actividades de:

a) Producción \_\_\_\_\_

---



---



---

- b) Ventas \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- c) Finanzas \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- d) Personal \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5.- Son adecuados los planes y programas en:

- |               | sí    | no    | ¿ Por qué ? |
|---------------|-------|-------|-------------|
| a) Producción | _____ | _____ |             |
| b) Ventas     | _____ | _____ |             |
| c) Finanzas   | _____ | _____ |             |
| d) Personal   | _____ | _____ |             |

6.- ¿ Se dan a conocer las políticas de la empresa ?

( ) sí                      ( ) no

7.- ¿ Que tipo de comunicación utiliza para darlas a conocer ?

( ) verbal                  ( ) escrita                  ( ) ambas

8.- ¿ Existe precisión de lo que es repetitivo y se establecen rutinas ?

( ) sí            ( ) no

9.- ¿ Se procuran . mejorar las rutinas para evitar que los sistemas se vuelvan obsoletos ?

( ) sí            ( ) no

10.- ¿ Tienen los colaboradores oportunidad de participar - en las mejoras de los sistemas ?

( ) sí            ( ) no

11.- ¿ Se actualizan las políticas de las diferentes áreas- de la empresa ?

( ) sí            ( ) no

¿ En qué forma ?

12.- ¿ Se han establecido niveles jerárquicos ?

( ) sí            ( ) no

13.- ¿ Se han dado a conocer ?

( ) sí            ( ) no

¿ Por qué ?

14.- Los responsables de área, ¿ tienen autoridad suficiente para tomar decisiones ?

( ) sí                      ( ) no

15.- Para la toma de decisiones, ¿ se llevan a cabo estudios analíticos ?

( ) sí                      ( ) no

16.- ¿ Se lleva a cabo un sistema de motivación ?

( ) sí                      ( ) no

17.- ¿ Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten ?

( ) sí                      ( ) no

18.- ¿ Se analizan y corrigen las desviaciones repetitivas ?

( ) sí                      ( ) no

19.- ¿ Existe un control de los planes y programas realizados ?

( ) sí                      ( ) no

20.- ¿ Se comparan los resultados con los planes ?

( ) sí      ( ) no

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## FACTORES A ESTUDIAR DEL CUESTIONARIO DE PRODUCCION

## —— Localización e Instalaciones.

De las preguntas 1 a 5 se desea conocer si la ubicación de la planta, el tamaño del local y la distribución de la maquinaria y equipo en el mismo, brindan funcionalidad a las actividades de la empresa, o si se requiere de la adquisición de un nuevo establecimiento o bien una nueva distribución de la maquinaria y equipo para aprovechar al máximo el espacio disponible.

## —— Higiene y Seguridad.

Las preguntas 6, 7, 7bis, 8 se han formulado con la finalidad de determinar si la empresa cuenta con las medidas necesarias de higiene y seguridad para una mayor protección del personal que labora en la organización.

## —— Maquinaria y Equipo.

Para el desarrollo de las actividades que se realizan en la empresa, se quiere saber si la maquinaria y equipo utilizados son los apropiados, y si éstos justifican su costo, además de verificar si éstos son correctamente aprovechados. Para ello se han fijado las preguntas de la 9 a 14.

—— Personal ( conocimiento operativo ).

Para conocer si se encuentran bien determinados los procesos de operación ( existencia de manuales y su utilización), si el personal es suficiente, si está capacitado y si existe coordinación en sus actividades se han determinado las preguntas 15 a 20.

—— Estándares.

Con las preguntas de la 21 a 27 se pretende investigar si se han planeado y programado las actividades -- con las medidas ideales en una forma bien definida y establecida, tomando en cuenta las características de volumen, tiempo, calidad y costos.

—— Procesos de transformación.

Para saber si los procesos de transformación, -- considerando la capacidad existente, mantienen un nivel -- aceptable de producción y si se evitan los desperdicios innecesarios de tiempo y materiales mediante las órdenes ó -- instrucciones de trabajo, se han formulado las preguntas de la 28 a la 32.

## CUESTIONARIO PARA PRODUCCION

1.- Tomando en cuenta las fuentes esenciales de aprovisionamiento y el transporte de los abastecimientos, ¿ la ubicación de la planta con respecto a la competencia es más favorable ?

( ) sí

( ) no

2.- ¿ Es adecuado el local para la transformación de los artículos ?

( ) sí

( ) no

3.- ¿ La distribución de la maquinaria es apropiada para los procesos de transformación ?

( ) sí

( ) no

4.- ¿ Existe algún plan de crecimiento ?

( ) sí

( ) no

5.- En caso de nuevas adquisiciones de maquinaria, ¿ el espacio sería suficiente ?

( ) sí

( ) no

6.- ¿ Hay una persona o comité responsable de las medidas que deban tomarse para prevenir accidentes ?

( ) sí

( ) no

7.- ¿ Qué equipo de seguridad existe en el taller ?

	si	no
mascarillas	_____	_____
guantes	_____	_____
extinguidores	_____	_____
botiquín de primeros auxilios	_____	_____
caretas para soldar	_____	_____

7bis.- ¿ Es adecuado y suficiente ?

( ) si                      ( ) no

8.- ¿ Con qué medidas de higiene cuenta la empresa ?

	si	no
basureros	_____	_____
instalaciones sanitarias	_____	_____
servicio de limpieza	_____	_____

9.- ¿ El equipo auxiliar es adecuado ?

( ) si                      ( ) no

10.- ¿ Se utiliza correctamente ?

( ) si                      ( ) no

11.- ¿ La adquisición de maquinaria justifica su costo ?

( ) sí                      ( ) no

¿ Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12.- ¿ Existen manuales para la operación del equipo ?

( ) sí                      ( ) no

13.- ¿ Si existen manuales, son utilizados ?

( ) sí                      ( ) no

14.- ¿ Hay mantenimiento preventivo ?

( ) sí                      ( ) no

15.- ¿ Los procesos de transformación u operación están bien definidos ?

( ) sí                      ( ) no

16.- ¿ Existen manuales operativos ?

( ) sí                      ( ) no

17.- ¿ Se utilizan éstos ?

( ) sí                      ( ) no

18.- ¿ Es suficiente en número el personal operativo ?

( ) sí                      ( ) no

19.- ¿ Requiere de cierta especialización ?

( ) sí                      ( ) no

20.- ¿ Existe armonía en el personal ?

( ) sí                      ( ) no

21.- ¿ Se han determinado los estándares de producción ?

( ) sí                      ( ) no

¿ Por qué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22.- ¿ Se ha precisado el volumen ó intensidad de producción ?

( ) sí                      ( ) no

¿ Por qué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23.- ¿ Se ha precisado el tiempo de producción por artículo ?

( ) sí                      ( ) no

24.- ¿ Existe algún control de calidad ?

( ) sí ( ) no

25.- ¿ Se han fijado los costos ?

( ) sí ( ) no

¿ Por qué ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

26.- La persona encargada de determinar los costos de producción, ¿ es la adecuada ?

( ) sí ( ) no

¿ Por qué ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

27.- ¿ Qué medios se emplean para disminuir los costos de fabricación ?

	sí	no
simplificación del diseño	_____	_____
estandarización de las partes	_____	_____
simplificación del proceso	_____	_____
estandarización del producto	_____	_____
sustitución de los materiales	_____	_____

28.- ¿ Se mantienen los niveles productivos de acuerdo con las capacidades existentes ?

( ) sí            ( ) no

29.- ¿ Existen causas de desperdicio justificadas ?

( ) sí            ( ) no

30.- ¿ Es razonable el volumen de desperdicio ?

( ) sí            ( ) no

31.- ¿ Se utilizan órdenes de trabajo ó instrucciones para efectuar la transformación de artículos ?

( ) sí            ( ) no

32.- ¿ Se han realizado mejoras durante el último año en lo que se refiere a los productos ?

( ) sí            ( ) no

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## FACTORES A ESTUDIAR DEL CUESTIONARIO DE MERCADOTECNIA

## —— Mercado

Con las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5 se trata de determinar cuál es el mercado al que sirve la empresa, si están bien definidos los canales de distribución, si la localización de la planta es adecuada con respecto al mercado y si está establecida la segmentación de éste.

## —— Competencia

Las preguntas 5 y 6 fueron formuladas para detectar si se conoce la competencia y la situación de la empresa con respecto a ella.

## —— Fuerza de Ventas

La adecuación, capacitación, motivación, supervisión y control de la fuerza de ventas se conocerán a través de las preguntas 7, 8, 9, y 10.

## —— Ventas

Las políticas en cuanto a la fijación del precio, descuentos, plazos de entrega y crédito además del control de clientes y pedidos se determinan en las preguntas 11, 12 y 13.

— Servicios al cliente

En las preguntas 14,15 y 16 se cuestiona lo relacionado a calidad y/o adaptabilidad del producto, si se otorgan garantías y si se cumplen éstas.

## CUESTIONARIO PARA MERCADOTECNIA

1.- ¿ Existe suficiente mercado de consumo para los artículos de la empresa ?

( ) sí                      ( ) no

2.- ¿ Se ha definido qué clase de mercado es el servido ?

( ) sí                      ( ) no

( ) industrial

( ) final

3.- ¿ Se cubre este mercado en forma adecuada ?

( ) sí                      ( ) no

4.- ¿ Se encuentra segmentado el mercado actual ?

( ) sí                      ( ) no

¿ Cómo ?

5.- La localización de la planta con respecto a los principales mercados de consumo, ¿ es más favorable que la de la competencia?

6.- ¿ Se conocen los precios de la competencia ?

( ) sí                      ( ) no

7.- ¿ Es suficiente y adecuada la fuerza de ventas ?

( ) sí                      ( ) no

8.- ¿ Se da entrenamiento y capacitación al personal del —  
área de ventas ?

( ) sí                      ( ) no

9.- ¿ Hay incentivos y prestaciones para motivar a la fuer-  
za de ventas ?

( ) sí                      ( ) no

10.- ¿ Se supervisan y se controlan las actividades del per-  
sonal de ventas ?

( ) sí                      ( ) no

11.- ¿ Qué reglas existen con respecto a la fijación de :

a) Precios \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Descuentos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) Plazos de entrega \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

d) Crédito \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12.- Ha aumentado el número de :

	sí	no
a) Clientes	_____	_____
b) Promedio anual de pedidos por clientes	_____	_____
c) El monto medio de pedidos recibidos	_____	_____

13.- ¿ Se vigila cuidadosamente la recuperación de créditos otorgados ?

(    ) sí                      (    ) no

14.- ¿ Se ofrece garantía de los productos vendidos ?

(    ) sí                      (    ) no

15.- ¿ Se cumplen las garantías ?

(    ) sí                      (    ) no

16.- ¿ Son escasas las quejas del consumidor con respecto a la calidad y/o adaptabilidad del producto ?

( ) sí                      ( ) no

¿ Cuáles ?

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## FACTORES A ESTUDIAR DEL CUESTIONARIO DE RECURSOS HUMANOS

## — Análisis de Puestos.

Con las preguntas número 1, 2 y 3 se busca conocer si se le ha dado importancia el practicar un análisis de puestos en la empresa y si se tiene definido lo que se necesita para ocupar cada uno de los puestos existentes.

## — Fuentes de Reclutamiento.

Para saber que medios son utilizados para la obtención de personal se formula la pregunta número 4.

## — Selección.

El personal idóneo para cada puesto, se escoge de acuerdo a las premisas que se obtienen de las preguntas número 5 y 6.

## — Incentivos.

Los medios que utiliza la organización para motivar a su personal es conocido por medio de la pregunta número 7.

## — Inducción.

La forma en que se da a conocer lo que es la empresa y la manera en que se comunican las políticas al personal, se recopila por medio de las preguntas 8 y 9

—— Control de Sueldos y Salarios.

En las preguntas 10, 11, 12, 13 y 14 se desea conocer si se consideran para la remuneración al personal: las tablas de sueldos y salarios de industrias del ramo y por regiones, gratificación anual, programa de vacaciones, días de descanso, calificación de méritos, etc.

—— Condiciones de Trabajo.

Para el mejor desempeño de las actividades que desarrolla el personal se considera para su conocimiento el resultado de las preguntas 15 y 16.

## CUESTIONARIO PARA RECURSOS HUMANOS

1.- ¿ Se ha realizado algún análisis de puestos ?

( ) sí                      ( ) no

2.- ¿ Se considera necesario ?

( ) sí                      ( ) no

¿ Por qué ?

---

---

---

3.- ¿ Se encuentran determinados los requisitos para cada -  
puesto ?

( ) sí                      ( ) no

4.- ¿ Cuáles son las fuentes para reclutar al personal que  
utiliza ?

---

---

---

5.- ¿ Se realizan exámenes a los aspirantes a cada puesto ?

( ) sí                      ( ) no

6.- ¿ Qué se considera más importante para aceptar a algún aspirante ?

---

---

---

7.- ¿ Existen incentivos para el personal ?

( ) sí                      ( ) no

¿ Cuáles ? \_\_\_\_\_

---

---

8.- ¿ Existe algún tipo de introducción para que el nuevo personal esté al tanto de lo que debe hacer ?

( ) sí                      ( ) no

9.- ¿ Hay alguna política respecto a la fijación de sueldos y salarios ?

( ) sí                      ( ) no

¿ Cuáles ? \_\_\_\_\_

---

---

---

10.- ¿ Se cuenta con tablas de sueldos de industrias del —  
ramo y por regiones ?

( ) sí                      ( ) no

11.- ¿ Se han establecido gratificaciones anuales ?

( ) sí                      ( ) no

12.- ¿ Se han programado los periodos de vacaciones ?

( ) sí                      ( ) no

13.- ¿ Se han establecido días de descanso ?

( ) sí                      ( ) no

14.- ¿ Se utiliza la calificación de méritos ?

( ) sí                      ( ) no

15.- ¿ Son adecuadas las condiciones de trabajo ?

( ) sí                      ( ) no

16.- ¿ Existe un reglamento interior de trabajo ?

( ) sí                      ( ) no

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## FACTORES A ESTUDIAR DEL CUESTIONARIO DE FINANZAS

## —— Financiamiento

Con la pregunta 1 se quiere conocer si existe una persona responsable del área y con la pregunta número 2 — establecer si la empresa tiene dificultad para financiar sus operaciones.

## —— Adecuación de fondos y nivel de efectivo

La adecuada utilización de los fondos de la empresa — en cuanto a inversiones, inventarios, stocks, etc. — así como, la determinación del nivel de efectivo se — identifican en las preguntas 3 y 4.

## —— Presupuestos

En cuanto a la información para elaborar los presupuestos financieros, así como, los egresos, ingresos, — cuentas por cobrar, etc., se cuestiona en las preguntas de la 5 a la 9.

## —— Inversiones

En las preguntas 10, 11 y 12 se trata de determinar — si la empresa establece niveles para otros activos y — pasivos, además de conocer si cuenta con políticas de reinversión de utilidades y nuevas inversiones.

## CUESTIONARIO PARA FINANZAS

1.- ¿ Hay alguna persona responsable en el área de finanzas ?

( ) sí                      ( ) no

si no, ¿ por qué ?

2.- ¿ Tiene la empresa facilidad para financiar sus operaciones ?

( ) sí                      ( ) no

si no, ¿ por qué ?

3.- El empleo de fondos es adecuado con respecto a :

	sí	no
La inversión fija	_____	_____
Los inventarios de materiales	_____	_____
Las operaciones de venta	_____	_____
El stock de mercancías	_____	_____

4.- ¿ Se determina el nivel de efectivo y se respeta éste ?

( ) sí                      ( ) no

5.- ¿ Existe alguna información que se utilice para elaborar los presupuestos financieros ?

( ) sí                      ( ) no

¿ Cuál ?

6.- ¿ Existen presupuestos de ingresos ?

( ) sí                      ( ) no

7.- ¿ Se establecen niveles en las cuentas por cobrar ?

( ) sí                      ( ) no

8.- ¿ Se respetan estos niveles ?

( ) sí                      ( ) no

9.- ¿ Existen presupuestos de egresos ?

( ) sí                      ( ) no

10.- ¿ Se han establecido niveles para otros activos y pasivos ?

( ) sí                      ( ) no

¿ Cuáles ?

11.- ¿ Existen políticas para la inversión de excedentes ?

( ) sí                      ( ) no

¿ Cuáles ?

12.- ¿ Se cuenta con políticas para la reinversión de utili  
dades y el estudio de nuevas inversiones ?

( ) sí                      ( ) no

¿ Cuáles ?

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## FACTORES A ESTUDIAR DEL CUESTIONARIO DE CONTABILIDAD

## — Estados Financieros

En las preguntas número 1 y 2 el objetivo que se busca, es conocer si tienen los datos a tiempo para tener agilidad en la información de la organización.

## — Costos

Si los estados financieros que presenta la Contabilidad son actualizados en cuanto al análisis del costo real de fabricación y también en su comparación con los gastos - fijos y variables. Esto se pretende conocer por medio de - las preguntas número 3 y 4.

## — Control

Con la pregunta número 5 se va a investigar quién lleva a cabo las funciones contables; para saber si se lleva - el control de clientes y facturación de pedidos en tiempo - convenientes, se han formulado las preguntas número 6 y 7.

## CUESTIONARIO PARA CONTABILIDAD

1.- ¿ Se cuenta periódicamente con la presentación de los -  
informes adecuados ?

( ) sí                      ( ) no

2.- ¿ Proporciona el estado contable la información respecto  
a los productos y sus rendimientos ?

( ) sí                      ( ) no

3.- ¿ El estado contable revela el costo real de fabrica-  
ción por productos manufacturados ?

( ) sí                      ( ) no

4.- ¿ Se han analizado satisfactoriamente las cifras de los-  
costos con respecto a los gastos fijos y variables ?

( ) sí                      ( ) no

5.- ¿ Quién es responsable de la Auditoría Contable ?

---

6.- ¿ Existe un catálogo de cuentas ?

( ) sí                      ( ) no

7.- ¿ Todos los embarques son facturados dentro de los siguientes siete días a su entrega ?

( ) sí

( ) no

Observaciones

---

---

---

---

## FACTORES A ESTUDIAR DEL CUESTIONARIO DE RELACIONES PUBLICAS

Con las preguntas elaboradas en este cuestionario, se pretende obtener un panorama general en lo que respecta a las relaciones que mantiene la empresa con las diferentes organizaciones que de una forma u otra trata para el desarrollo de sus actividades.

Se cuestiona en lo referente a los consumidores, bancos, proveedores, dependencias gubernamentales, colaboradores, etc.

## CUESTIONARIO PARA RELACIONES PUBLICAS

1.- Las relaciones con los consumidores son:

Laborales           ( ) sí           ( ) no

Informativas       ( ) sí           ( ) no

Sociales            ( ) sí           ( ) no

2.- Las relaciones con la competencia son:

Laborales           ( ) sí           ( ) no

Informativas       ( ) sí           ( ) no

Sociales            ( ) sí           ( ) no

3.- ¿ Existe continuidad en las relaciones con los proveedores, aún cuando no se les hagan pedidos ?

( ) sí           ( ) no

4.- En caso de requerir los servicios de algún banco, ¿ son adecuadas las relaciones con ellos ?

( ) sí           ( ) no

5.- ¿ Son cordiales las relaciones que se llevan entre los colaboradores ?

( ) sí           ( ) no

6.- El tipo de relaciones que mantiene la empresa con dependencias gubernamentales son :

Formales            (   ) sí            (   ) no

Informales        (   ) sí            (   ) no

Informativas     (   ) sí            (   ) no

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## FACTORES A ESTUDIAR DEL CUESTIONARIO DE SERVICIOS GENERALES

El objeto que persiguen estas preguntas en general, es para conocer cómo desarrolla la empresa las actividades propias del área, y si cuenta con el personal suficiente para llevarlas a cabo. Dichas actividades son:

- Mantenimiento.
- Entrega de mercancía.
- Correspondencia.
- Control de entrada y salida del personal.
- Vigilancia.
- Etc.

## CUESTIONARIO PARA SERVICIOS GENERALES

1.- ¿ Se cuenta con personal para llevar a cabo la vigilancia de la empresa ?

( ) sí            ( ) no

2.- ¿ Existe un control de entradas y salidas ?

( ) sí            ( ) no

3.- ¿ Se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo ?

( ) sí            ( ) no

4.- ¿ Se cuenta con los recursos materiales y humanos para la realización de este programa ?

( ) sí            ( ) no

5.- ¿ Se tiene un programa de mantenimiento del edificio —  
( Planta, oficinas, etc. ) ?

( ) sí            ( ) no

6.- ¿ Existe un correcto manejo y control del archivo ?

( ) sí            ( ) no

7.- ¿ Hay una adecuada tramitación y elaboración de correspondencia ?

( ) sí            ( ) no

8.- ¿ Existe un sistema adecuado de entrega de mercancía ?

( ) sí            ( ) no

Observaciones

---

---

---

## FACTORES A ESTUDIAR DEL CUESTIONARIO PARA LAS SECRETARIAS.

La información que se pretende obtener por medio de las preguntas de este cuestionario, es respecto a las funciones que desempeñan las secretarias, así -- como también, la forma en que se encuentra distribuido el -- trabajo y poder establecer el método y el sistema de información utilizado para llevar a cabo las actividades propias de su puesto, y finalmente, qué tipo de estímulos reciben en el desarrollo de su trabajo por parte de la Gerencia General.

## CUESTIONARIO PARA LAS SECRETARIAS

1.- ¿ Cuáles son las funciones que realiza dentro de la empresa ?

2.- ¿ A quién reporta su trabajo ?

3.- ¿ Qué tiempo lleva trabajando en la empresa ?

4.- ¿ Considera usted adecuados los procedimientos ó métodos para el tipo de trabajo que realiza ?

( ) sí            ( ) no

¿ Por qué ?

( ) son obsoletos

( ) no tiene equipo adecuado

( ) toman demasiado tiempo

( ) son poco prácticos

5.- ¿ Participa usted en las mejoras de los métodos ó procedimientos de trabajo ?

( ) sí            ( ) no

¿ En qué forma ?

( ) verbal ( ) escrita

( ) verbal y escrita

6.- ¿Cuáles son las fuentes de información para realizar su trabajo ?

7.- ¿Cuál es el ingreso mensual que percibe ?

( ) 2,500 - 5,000 ( ) 5,001 - 7,500

( ) 7,501 -10,000 ( ) 10,001 en adelante

8.- ¿ En qué época del año aumenta el volumen de trabajo ?

( ) Enero a Marzo ( ) Abril a Junio

( ) Julio a Septiembre ( ) Octubre a Diciembre

9.- ¿ Existen estímulos en relación a su trabajo ?

( ) mejoras de sueldo o salario

( ) otros

( ) no hay

10.- ¿ Existe facilidad para el desarrollo de su trabajo ?

( ) sí      ( ) no

11.- ¿ Considera adecuado el número de personal que realiza labores administrativas ?

( ) sí      ( ) no

12.- ¿ Existe una distribución adecuada de las cargas de trabajo ?

( ) sí      ( ) no

13.- ¿ Existe un control de entrada y salida del personal ?

( ) sí      ( ) no

¿ En qué forma ?

14.- ¿ Les permiten desarrollarse y proyectarse dentro de su trabajo ?

( ) sí      ( ) no

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 8.- APLICACION DE CUESTIONARIOS

## 8.0 APLICACION DE CUESTIONARIOS

Para poder determinar en sí lo que es la aplicación de cuestionarios, es necesario conocer su importancia y la forma en que se realiza este proceso.

En nuestro estudio la aplicación de cuestionarios se consideró como un medio complementario de obtener la información, pero de gran importancia, ya que a través de ésta se reafirmaron ó desecharon aspectos observados durante el período preliminar, además de obtener información no conocida con anterioridad.

Tomando en consideración que la totalidad de empleados de esta empresa es de 24 personas, se decidió el aplicar los cuestionarios a todos ellos de la siguiente forma:

-- Para obtener información sobre Planeación; (Objetivos y Políticas) se aplicaron cuestionarios al gerente general y al supervisor.

-- En Producción se hizo necesario aplicar 14 cuestionarios, distribuidos de la siguiente manera: 1 al gerente general, 1 al supervisor, 8 a los torneros, 1 al soldador, 1 al auxiliar de soldador y 2 a los aprendices.

-- En el área de Mercadotecnia se aplicaron 4 cuestionarios: 1 al gerente general, 1 al supervisor y 2 a los agentes de ventas.

-- Para Recursos Humanos se destinaron los siguientes cuestionarios: 1 al gerente general, 1 al supervisor, 2 a los agentes de ventas, 1 al encargado de almacén, 1 al auxiliar de almacén, 1 al chofer, 5 a las secretarias, 8 a los torneros, 1 al soldador, 1 al auxiliar de soldador y 2 a los aprendices.

-- En Finanzas se efectuaron 2 cuestionarios: 1 para el gerente general y 1 para el supervisor.

-- Para el área de Contabilidad se practicaron 2 cuestionarios: al gerente general y al supervisor.

-- Las actividades de Relaciones Públicas se conocieron por medio de 4 cuestionarios: al gerente general, al supervisor y a los 2 agentes de ventas.

-- En Servicios Generales se aplicaron 2 cuestionarios: 1 al gerente general y otro al supervisor.

-- Para el nivel de Secretarias se asignaron 5 cuestionarios: pedidos, recepción, cuentas corrientes, pagos y control de inventarios.

El hecho de haberseles practicado casi todos los cuestionarios al gerente general y al supervisor fué debido a lo que en sí representan, y porque además, son las personas más avocadas para ello debido al conocimiento que tienen de la empresa.

La necesidad y decisión de tomar en cuenta a la población total para ser encuestada, fué con el objeto de obtener información más exacta y más confiable.

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo en forma personal, es decir, el entrevistador formula ba y explicaba las preguntas, para anotar en el cuestionario las respuestas dadas por los encuestados.

El efectuarlo de esta manera fue por encontrar mayores ventajas y puntos que posteriormente nos ayudarían, como por ejemplo:

- Obtener información no planeada.
- Sugerencias que pueda dar el entrevistado.
- Contacto personal para identificar posibles problemas que afecten a la empresa.
- Ampliación de las respuestas.
- Explicación de las preguntas.
- Explicación del motivo del cuestionario.
- Obtener la confianza del informante.
- Observación de detalles secundarios.
- Evitar desviaciones en las respuestas.

El número de cuestionarios aplicados en la -  
empresa R.E.M.A.S.A. fué de 59.

## 9.- EVALUACION

9.1 Asignación de puntos

9.2 Registro de datos

9.3 Calificación

9.3.1 Por factores

9.3.2 Por áreas

9.3.3 General de la empresa

9.4 Cuadros y gráficas

## 9. EVALUACION

En todo trabajo de investigación, se debe--ordenar y estructurar la información recabada a través de los instrumentos de trabajo, para que los resultados obtenidos mediante éstos, sean presentados en forma clara y -comprensible.

Una vez realizado lo anterior, es posible -asignar el valor que corresponde a cada una de las dife--rentes variables que intervienen en el estudio, y así, poder entender cuantitativamente todas y cada una de éstas, para que posteriormente se forme un juicio objetivo.

La Evaluación consta de tres pasos que son: Asignación de puntos, Registro de datos y Calificación.

### 9.1 Asignación de Puntos.

La asignación de puntos, consiste básicamente en determinar el nivel de importancia de cada área, en la participación productiva de la empresa.

Para llevar a cabo dicha asignación fué necesario primeramente consultar con los directivos de la or--ganización y, posteriormente, con las observaciones que -se tuvieron, conjuntar ambas, para así determinar el gra--do de importancia de cada área de la empresa. En las res--puestas que dieron a lo anterior según su veracidad, se se--ñaló a los directivos que iban a contribuir para la mejor--evaluación de cada una de las áreas y en sí de la organización

en su conjunto.

Para esta investigación se ha considerado - la existencia de 8 áreas principales y una auxiliar en el desarrollo de las actividades de la organización. A las 9 áreas con las aseveraciones y las observaciones obtenidas anteriormente, se les asignó un valor que representa su - importancia relativa y que al final sumados éstos nos dé - un total de 100 puntos. Este número se ha escogido como - base, por ser fácil y accesible de manejar tanto en este - punto como en futuras operaciones.

La asignación de puntos quedó de la siguien  
te manera:

AREA	PUNTOS
Planeación-----	10
Producción-----	25
Mercadotecnia-----	25
Recursos Humanos-----	10
Finanzas-----	5
Contabilidad-----	10
Relaciones Públicas-----	5
Servicios Generales-----	5
Secretarias-----	5
TOTAL	<u>100</u>

## 9.2. Registro de Datos.- Tabulación.

El segundo paso de la evaluación, consistió en ordenar los resultados obtenidos de los cuestionarios y - para tal efecto, el proceso seguido fué el siguiente:

- 1o. Para el registro de datos, se diseñó una matriz en la que, quedará plasmado el número de respuestas para cada pregunta.

La tabla diseñada fué la siguiente:

RESPUESTA				
	SI	NO	NO SE	CALIFICACION
PREGUNTA				
1				
2				

- 2o. Para asentar la información en la matriz diseñada, primeramente se efectuó el conteo de respuestas a la pregunta requerida y posteriormente clasificadas y contadas, registrarlas en la matriz.

Por ejemplo, si hay 4 cuestionarios de - un área y la pregunta No. 1 sólo se puede contestar con sí, no o no se y se contestaron 2 con " sí " y 2 con " no " la- tabla se registrará de la siguiente forma:

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	NO SE	CALIFICACION
1	2	2	0	

en donde:

- A la izquierda se pondrá el número de pregunta, que en nuestro ejemplo es la No. 1.
- El número 2 significa el total de cuestionarios contestados con esa variable. (en este caso 2 contestaron " sí " y 2 contestaron " no " ).
- El cero representa que ningún cuestionario fué contestado con esta variable.

Existe otro caso en donde las variables son: a, b y c las que se responden. Por ejemplo:- el cuestionario para Planeación pregunta No. 2 tiene las alternativas a, b y c para ser contestadas.

Pregunta 2.- Si no se llevan a cabo ¿ Por qué ?

- a).- ( ) No se considera necesario efectuarlas.
- b).- ( ) No se tiene tiempo para ha cerlas.

c).- ( ) Son necesarias pero no se han proyectado.

Sólo hay 2 cuestionarios; uno que fué contestado con el inciso " a " y otro con el inciso " c ". Los resultados se registran de la siguiente manera:

RESPUESTA	SI	NO	NO SE	a	b	c
PREGUNTA						
2	X	X	X	1	0	1

En donde :

- La equis " X " significa que estas variables no pueden ser contestadas en esta pregunta.
  - El número cero y uno indica el total de cuestionarios contestados con esta variable.
- 3o. Las preguntas abiertas fueron resumidas y si las respuestas coincidían en varios cuestionarios se establecieron frecuencias para así sacar un resultado común de cada pregunta.

- 4o. Las tabulaciones se hicieron por áreas de trabajo y a su vez cada área de trabajo quedó dividida en factores, es decir, se hicieron tablas según el número de factores que hay en cada área.

### 9.3 Calificación

Una vez recopiladas las preguntas de los cuestionarios, el siguiente paso de la evaluación consiste en calificar las respuestas de éstos.

La calificación es una etapa muy importante de la auditoría en la que se mide la eficiencia de la organización y de cada una de sus áreas en forma cuantitativa, siendo fundamental para determinar los aspectos cualitativos de la misma.

El hecho de que la medición del desempeño se haga en forma cuantitativa representa grandes ventajas como son: la eliminación en gran parte de apreciaciones personales y una mejor comprensión, pues el hecho de manejar números nos clarifica los resultados pudiendo entender su valor ( más alto o más bajo ), nos permite graficar, etc.

La calificación realizada se llevó a cabo por factores, por área y general de la empresa.

### 9.3.1 Calificación por Factores

El método para calificar por factores se estableció de la siguiente forma:

- 1o. El grado óptimo de eficiencia es el 100%, entonces cada factor puede alcanzar como máximo 100 puntos.
- 2o. Se divide 100 entre el número de preguntas codificables ( no abiertas ) que con tenga cada factor.

Por ejemplo, si un factor contiene 2 preguntas; se divide 100 entre 2 resultando 50, este valor significa que cada pregunta puede alcanzar 50 puntos.

- 3o. El valor obtenido del punto anterior se divide entre el número de cuestionarios aplicados.

Siguiendo con el ejemplo, si existen 4 - cuestionarios se divide 50 entre 4 resultándonos 12.5.

- 4o. Cada pregunta contestada con " sí " tiene el valor obtenido del cociente anterior, si es contestada con " no " o " no sé " su calificación es cero.

Si en la primera pregunta existen 4 cuestionarios contestados con " sí ", se mul

tiplica  $12.5 \times 4$  dándonos 50, que representa que esta pregunta alcanza lo máximo que son 50 puntos; y si en la segunda pregunta fueron contestados 2 con " no " y 2 con " sí " los puntos alcanzados en esta pregunta son  $12.5 \times 2 = 25$ .

Habrán ocasiones en que una pregunta contenga a su vez varios incisos, entonces el valor que pueda alcanzar cada pregunta se divide entre el número de incisos.

Por ejemplo, si la pregunta puede alcanzar como máximo 50 puntos y contiene 5 incisos se divide  $50 \div 5 = 10$ , cuyo resultado significa que cada inciso puede alcanzar como máximo 10 puntos. A su vez este valor se divide entre el número de cuestionarios  $10 \div 4 = 2.5$ , lo que representa el valor de cada pregunta contestada con " sí ".

- 5o. Obtenidos los puntos alcanzados por cada pregunta, el siguiente paso consiste en la suma de los mismos.

Por ejemplo, la primera pregunta tuvo 50 puntos y la segunda 25, entonces  $50 + 25 = 75$ .

El resultado de la suma significa el grado de eficiencia del factor analizado. - En nuestro ejemplo, el factor estudiado trabaja a un 75 %.

### 9.3.2 Calificación por Areas

La calificación por áreas se obtiene de un simple promedio aritmético. Se suman las calificaciones obtenidas en cada factor y se divide entre el número de ellos; éste es el proceso seguido para cada área. En algunas áreas se podrá observar que no existen factores, entonces la calificación que se encuentra anotada por la suma de las obtenidas en cada pregunta es la calificación del área.

### 9.3.3 Calificación General de la Empresa.

El sistema seguido para la consecución de la calificación general de la organización fué el siguiente:

- 1o. El valor que se le haya dado a cada área en la asignación de puntos se va a multiplicar por 100.

Por ejemplo, al área de Producción se le asignó 25 puntos, entonces  $25 \times 100 = 2500$ .

Se multiplica por 100 ya que este número es la calificación óptima, por consiguiente en esta área el máximo de puntos a obtener es el resultado de la multiplicación: 2500.

- 2o. La calificación obtenida en cada área se multiplica por lo que se le haya asignado en puntos.

En el ejemplo de Producción:

El área de Producción tiene asignados 25 puntos.

La calificación obtenida en esta área es de 67.69 puntos.

$$. . . \quad 25 \times 67.69 = 1692.25$$

3o. Los nueve resultados obtenidos de las -- multiplicaciones se suman.

4o. Como el grado óptimo de eficiencia de la empresa es de 100 % se multiplica por -- 100.

$100 \times 100 = 10,000$ . Estos 10,000 es lo -- máximo que se puede obtener al sumar to-- dos los valores del punto anterior.

5o. Para determinar el porcentaje de eficien-- cia de la organización se hace una regla de tres:

$$\frac{10\ 000}{\text{suma}} = \frac{100}{X}$$

Nota: Para comprender mejor la eficiencia en los factores, en las áreas y la calificación general, se propone la siguiente escala en forma convencional de acuerdo con las investigaciones realizadas y el criterio utilizado para la asignación de puntos, en donde se establece, que ciertos puntos ó porcentajes corresponden a un grado de deficiencia y puntajes mayores corresponden a otros grados de eficiencia ó excelencia en la actividad.

GRADO DE CUMPLIMIENTO	PUNTOS O PORCENTAJE
MUY BIEN	85 a 100
BIEN	65 a 84.99
REGULAR	45 a 64.99
MAL	20 a 44.99
PESIMO	0 a 19.99

REGISTRO DE DATOS Y CALIFICACION PARA  
PLANEACION ( Objetivos y Politicas )

( 2 cuestionarios)

FACTOR

PLANES Y PROGRAMAS

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	NO SE	a	b	c	CALIFICACION PUNTOS
1	0	2	0	X	X	X	0
2	X	X	X	1	0	1	*
3	X	X	X	X	X	X	*
4	X	X	X	X	X	X	*
5a	2	0	0	X	X	X	12.5 **
5b	2	0	0	X	X	X	12.5 **
5c	0	2	0	X	X	X	0 **
5d	2	0	0	X	X	X	12.5 **
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR							37.5

\* pregunta abierta

\*\* mixta ( por puntos y frecuencia )

## FACTOR

## POLITICAS Y SISTEMAS

RESPUESTA			CALIFICACION
PREGUNTA	SI	NO	PUNTOS
6	0	2	0
7	0	0	* R.C.A.
8	2	0	20
9	2	0	20
10	2	0	20
11	0	2	0
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			60

\* Pregunta abierta

R.C.A. pregunta relacionada con la anterior

FACTOR  
ORGANIZACION

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACION PUNTOS
12	2	0	16.6
13	2	0	16.6
14	2	0	16.6
15	0	2	0
16	0	2	0
17	2	0	16.6
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			66.4

FACTOR  
CONTROL

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACION PUNTOS
18	0	2	0
19	2	0	33.3
20	2	0	33.3
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			66.6

## CALIFICACION TOTAL DEL AREA DE PLANEACION

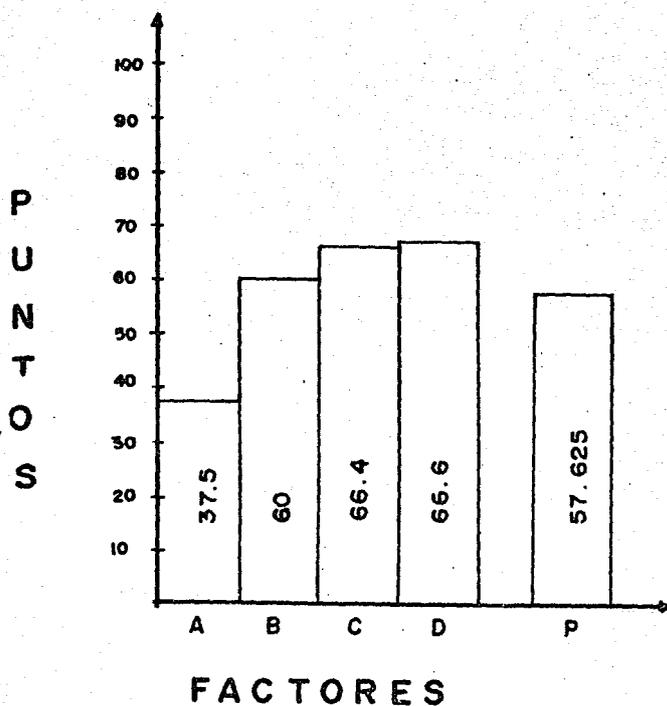
FACTOR	PUNTOS
PLANES Y PROGRAMAS	37.5
POLITICAS Y SISTEMAS	60
ORGANIZACION	66.4
CONTROL	<u>66.6</u>
TOTAL	230.5

PROMEDIO ARITMETICO :

$$230.5 \div 4 = 57.625$$

La calificación total del área de planeación es de 57.625 puntos  
Grado de eficiencia: Regular

## AREA DE PLANEACION (objetivos y políticas)



A : PLANES Y PROGRAMAS

B : POLITICAS Y SISTEMAS

C : ORGANIZACION

D : CONTROL

P : PROMEDIO

PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO DE  
PLANEACION ( Objetivos y Políticas )

No. de pregunta	Respuesta	Frecuencia
2	- No se considera necesario efectuarlas.	( 1 )
	- Son necesarias pero no se han proyectado.	( 1 )
3	- Esta pregunta no fue contestada porque la respuesta a la pregunta número uno es no.	-
4	a) Producción	
	- En base a los pedidos de los clientes.	( 2 )
	- En caso de no haber pedidos se planea una producción de stock.	( 2 )
	b) Ventas	
	- Cada vendedor tiene en forma individual su programa de actividades.	( 2 )
	- La programación se lleva de acuerdo a cada cliente.	( 1 )
	c) Finanzas	
	- No existe programación.	( 2 )

No. de pregunta	Respuesta	Frecuencia
-----------------	-----------	------------

d) Personal

- Se asigna al personal una actividad según las necesidades que existan en un momento determinado, considerando las máquinas libres para que no estén ociosas.

( 2 )

- La planeación y programación de acuerdo a las diferentes épocas del año - tomando como base la demanda y las necesidades de producción.

( 1 )

5 a) Producción

- Porque representa una ventaja trabajar sobre pedidos, ya que es más fácil distribuir el tiempo má-quina-hombre y esto representa minimizar holguras de tiempo.

( 2 )

b) Ventas

- Sí es adecuado, porque - cada vendedor tiene su - cartera de clientes y lle

No. de pregunta	Respuesta	Frecuencia
-----------------	-----------	------------

	ga a conocer mejor el <u>ser</u> vicio que se le puede -- brindar a cada uno.	( 2 )
--	---	-------

c) Finanzas

	- No es adecuado, porque la empresa no planea ni pro- grama operaciones en el -- área de Finanzas.	( 2 )
--	---	-------

	- Los estados financieros -- no son utilizados para la toma de decisiones.	( 1 )
--	--	-------

d) Personal

	- Si es adecuada la planea- ción, porque nunca hay -- personal ocioso.	( 2 )
--	--	-------

7	- Esta pregunta no fue con- testada porque la respues <u>ta</u> a la pregunta número -- seis es no.	-
---	--	---

Las observaciones dadas por los entrevistados fueron las si-  
guientes :

- No existe ninguna comunicación de los planes y políticas.
- Si existen políticas pero en forma táctica.

REGISTRO DE DATOS Y CALIFICACION  
PARA PRODUCCION

FACTOR

(14 cuestionarios)

LOCALIZACION E INSTALACIONES

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	NO SE	CALIFICACION PUNTOS
1	8	3	3	11.42
2	11	3	0	15.4
3	10	4	0	14.0
4	2	9	3	2.8
5	1	13	0	1.4
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR				46.02

## FACTOR

## HIGIENE Y SEGURIDAD

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	NO SE	CALIFICACION PUNTOS
6	0	14	0	0
7a	0	11	3	0
7b	7	4	3	2.5
7c	12	2	0	4.2
7d	14	0	0	5.0
7e	13	1	0	4.65
7 bis	0	14	0	0
8a	14	0	0	8.3
8b	14	0	0	8.3
8c	13	1	0	7.7
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR				40.65

## FACTOR

## MAQUINARIA Y EQUIPO

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	NO SE	CALIFICACION PUNTOS
9	14	0	0	20
10	13	1	0	18.6
11	2	3	9	8.0 <del>xxx</del>
12	0	14	0	0
13	X	X	X	R. C. A.
14	14	0	0	20
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR				66.6

~~xxx~~ mixta ( por puntos y frecuencia )

R.C.A. pregunta relacionada con la anterior

FACTOR

PERSONAL ( conocimiento operativo )

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACION PUNTOS
15	14	0	25
16	0	14	0
17	X	X	R.C.A.
18	14	0	25
19	14	0	*
20	14	0	25
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			75

\* pregunta abierta

R.C.A. pregunta relacionada con la anterior

FACTOR

ESTANDARES

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	NO SE	CALIFICACION PUNTOS
21	11	3	0	13.4 **
22	9	2	3	10.62 **
23	14	0	0	16.6
24	14	0	0	16.7
25	12	0	2	14.16 **
26	12	0	2	14.16 **
27 a	5	5	4	*
27 b	0	10	4	*
27 c	3	7	4	*
27 d	3	6	5	*
27 e	11	0	3	*
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR				85.64

\* pregunta abierta

\*\* mixta ( por puntos y frecuencia )

## FACTOR

## PROCESOS DE TRANSFORMACION

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACION PUNTOS
28	14	0	20
29	14	0	20
30	14	0	20
31	11	3	15.4
32	13	1	18.2
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			93.6

## CALIFICACION TOTAL DEL AREA DE PRODUCCION

FACTOR	PUNTOS
LOCALIZACION E INSTALACIONES	45.02
HIGIENE Y SEGURIDAD	40.65
MAQUINARIA Y EQUIPO	66.6
PERSONAL (conocimiento operativo)	75.0
ESTANDARES	85.64
PROCESOS DE TRANSFORMACION	<u>93.6</u>
T O T A L	406.51

PROMEDIO ARITMETICO:

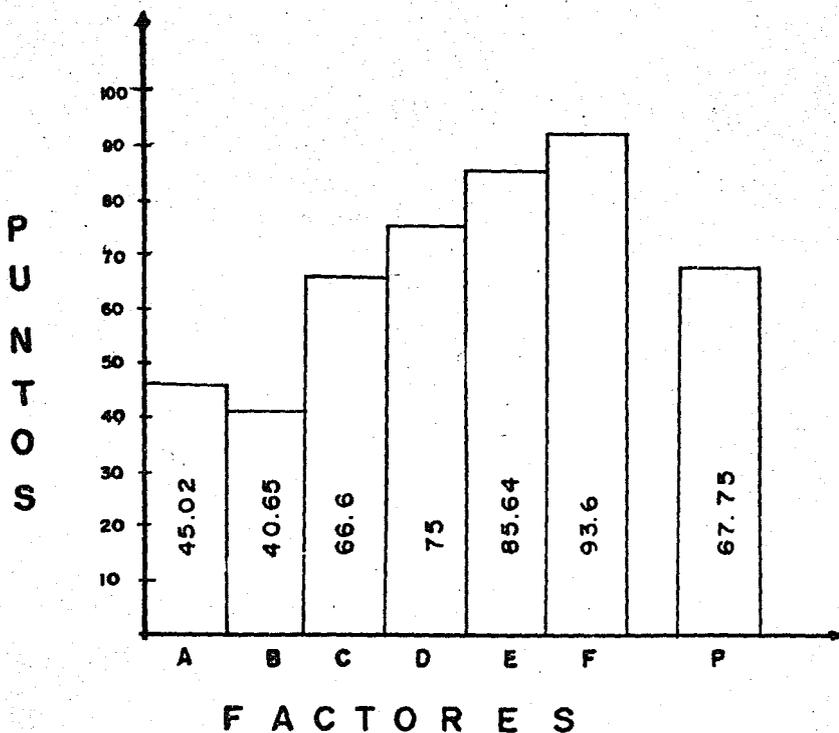
$$406.51 \div 6 = 67.75$$

La calificación total del área de

Producción es de 67.75 puntos

Grado de eficiencia: Bien

## AREA DE PRODUCCION



- A : LOCALIZACION E INSTALACIONES
- B : HIGIENE Y SEGURIDAD
- C : MAQUINARIA Y EQUIPO
- D : PERSONAL
- E : ESTANDARES
- F : PROCESOS DE TRANSFORMACION
- P : PROMEDIO

PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO  
DE PRODUCCION

No. de pregunta	Respuesta	Frecuencia
11	- Sí, porque se utiliza para lo que se quiere.	( 2 )
19	- Para la realización de actividades productivas se requiere de un cierto grado de especialización.	( 14 )
21	- Para que no haya tiempo y personal ocioso.	( 1 )
	- Porque se trabaja por pedido.	( 5 )
	- Para saber cuántas piezas se pueden producir.	( 5 )
22	- Sí, para saber cuánto se tiene que producir por día.	( 6 )
	- Sí, se trabaja por pedidos.	( 2 )
	- No, dado que se trabaja por pedido, es difícil establecer la intensidad y volumen.	( 2 )

No. de pregunta	Respuesta	Frecuencia
25	- Para establecer el precio de venta.	( 4 )
	- Para tener un control.	( 1 )
26	- Por sus conocimientos y experiencia.	( 12 )
27 a	- Simplificación del diseño.	( 5 )
27 c	- Simplificación del proceso.	( 3 )
27 d	- Estandarización del producto.	( 3 )
27 e	- Sustitución de los materiales.	( 11 )

Las personas entrevistadas dieron las siguientes observaciones:

- Sólo hay un extinguidor.
- Se reciben órdenes verbalmente.
- No es suficiente el equipo de seguridad.
- No existe una persona específica para dar órdenes.

REGISTRO DE DATOS Y CALIFICACION

PARA MERCADOTECNIA

( 4 cuestionarios )

FACTOR

MERCADO

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACION PUNTOS	
1	4	0	20	
2	4	0	20	**
3	4	0	20	
4	4	0	20	**
5	4	0	20	
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			100	

FACTOR

COMPETENCIA

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACION PUNTOS
5	4	0	50
6	4	0	50
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			100

\*\* mixta ( por puntos y frecuencia )

FACTOR

COMPETENCIA

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACION PUNTOS
5	4	0	50
6	4	0	50
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			100

FACTOR

FUERZA DE VENTAS

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACION PUNTOS
7	4	0	25
8	0	4	0
9	4	0	25
10	1	3	6.2
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			56.2

FACTOR  
VENTAS

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACION PUNTOS
11	X	X	*
12 a	4	0	16.6
12 b	4	0	16.6
12 c	4	0	16.6
13	4	0	50
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			100

\* pregunta abierta

FACTOR

SERVICIOS AL CLIENTE

RESPUESTA			CALIFICACION
PREGUNTA	SI	NO	PUNTOS
14	4	0	33.3
15	4	0	33.3
16	3	1	25 **
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			91.6

\*\* mixta ( por puntos y frecuencia )

## CALIFICACION TOTAL DEL AREA DE MERCADOTECNIA

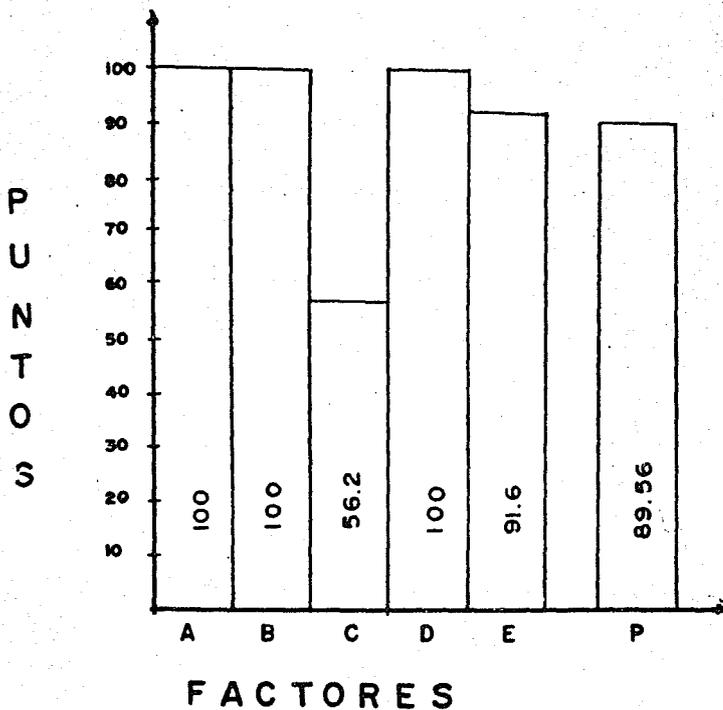
FACTOR	PUNTOS
MERCADO	100
COMPETENCIA	100
FUERZA DE VENTAS	56.2
VENTAS	100
SERVICIOS AL CLIENTE	<u>91.6</u>
TOTAL	447.8

PROMEDIO ARITMETICO :

$$447.8 \div 8 = 89.56$$

La calificación total del área de  
Mercadotecnia es de 89.56 puntos  
Grado de eficiencia: Muy Bien

## AREA DE MERCADOTECNIA



A : MERCADO

B : COMPETENCIA

C : FUEZA DE VENTAS

D : VENTAS

E : SERVICIOS AL CLIENTE

P : PROMEDIO

PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO DE  
MERCADOTECNIA

No. de pregunta	Respuesta	Frecuencia
2	- Industrial.	( 4 )
4	- Por zonas geográficas.	( 3 )
	- Por clientes.	( 1 )
11 a)	Precios	
	- De acuerdo al cliente.	( 3 )
	- Comparando los precios de la competencia.	( 2 )
	- Por volumen de pedidos.	( 1 )
	- Por producto en especial.	( 1 )
	- Según el costo de producción y a la alza o baja en el <u>cos</u> to de los materiales.	( 2 )
	- Las disposiciones gubernamen <u>ta</u> les.	( 1 )
	- En artículos para reventa, se considera el precio de compra, se prorratean los gastos y se le aumenta el % de ganancia.	( 1 )

No. de pregunta	Respuesta	Frecuencia
b) Descuentos		
	- Por pronto pago.	( 2 )
	- Sólo en casos especiales otorgados por el dueño.	( 1 )
	- Solamente a los competidores, - en los productos que requieren por no fabricarlos.	( 1 )
c) Plazos de entrega		
	- Variable de acuerdo a la <u>urgencia</u> del cliente y a la <u>existencia</u> de los artículos.	( 3 )
	- Normalmente son de 8, 15 días - y 1 mes.	( 1 )
d) Crédito		
	- 30, 60 y 90 días dependiendo - del cliente.	( 3 )
	- A los clientes nuevos no se - les otorga crédito.	( 1 )
16 no (x) ¿ Cuáles ?		
	- Debido a la calidad del material, cosa que no es controla <u>ble</u> por la empresa.	( 1 )

Las observaciones dadas por los entrevistados fueron las siguientes:

- Se vigila cuidadosamente la recuperación de créditos otorgados por medio de cardex.
- La segmentación de mercados puede variar.
- En pedidos, el stock de refacciones no está bien organizado.

REGISTRO DE DATOS Y CALIFICACION  
PARA RECURSOS HUMANOS

( 24 cuestionarios )

FACTOR

ANALISIS DE PUESTO

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	NO SE	CALIFICACION PUNTOS
1	0	23	1	0
2	3	16	5	4.2 **
3	24	0	0	33.3
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR				37.5

FACTOR

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	NO SE	CALIFICACION PUNTOS
4	X	X	X	*

\* abierta

\*\* mixta (por puntos y frecuencia)

FACTOR

SELECCION

RESPUESTA			CALIFICACION
PREGUNTA	SI	NO	PUNTOS
5	24	0	100
6	X	X	*
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			100

FACTOR

INCENTIVOS

RESPUESTA				CALIFICACION
PREGUNTA	SI	NO	NO SE	PUNTOS
7	15	8	1	62 **
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR				62

\* pregunta abierta

\*\* mixta ( por puntos y frecuencia )

## FACTOR

## INDUCCION

RESPUESTA				CALIFICACION
PREGUNTA	SI	NO	NO SE	PUNTOS
8	24	0	0	50
9	15	7	2	31 **
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR				81

## FACTOR

## CONTROL DE SUELDOS Y SALARIOS

RESPUESTA				CALIFICACION
PREGUNTA	SI	NO	NO SE	PUNTOS
10	0	20	4	0
11	24	0	0	20
12	12	8	4	10
13	24	0	0	20
14	2	20	2	1.66
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR				51.66

\*\* mixta ( por puntos y frecuencia )

## FACTOR

## CONDICIONES DE TRABAJO

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	NO SE	CALIFICACION PUNTOS
15	23	1	0	48
16	16	6	2	33
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR				81

## CALIFICACION TOTAL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

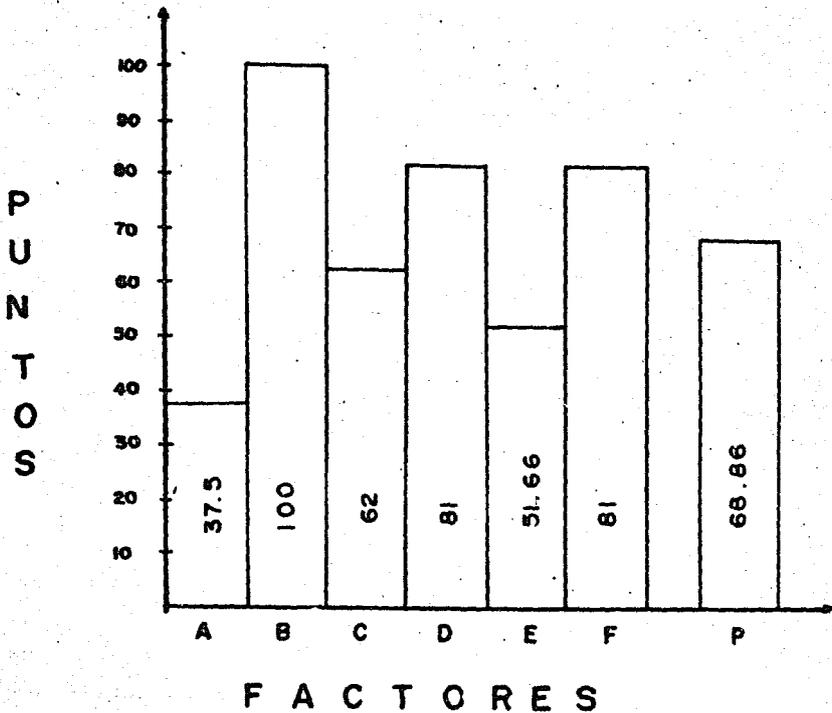
FACTOR	PUNTOS
ANALISIS DE PUESTO	37.5
SELECCION	100
INCENTIVOS	62
INDUCCION	81
CONTROL DE SUELDOS Y SALARIOS	51.66
CONDICIONES DE TRABAJO	81
TOTAL	<u>413.16</u>

PROMEDIO ARITMETICO :

$$413.16 \div 6 = 68.86$$

La calificación total del área de Recursos Humanos es de 68.86 puntos  
Grado de eficiencia: Bien

## AREA DE RECURSOS HUMANOS



A : ANALISIS DE PUESTOS

B : SELECCION

C : INCENTIVOS

D : INDUCCION

E : CONTROL DE SUELDOS Y SALARIOS

F : CONDICIONES DE TRABAJO

P : PROMEDIO

PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO  
DE RECURSOS HUMANOS

No. de pregunta	Respuesta	Frecuencia
2	- Sí, para establecer mejor lo que se tiene que hacer y quién lo debe hacer.	( 1 )
	- No, porque trabajamos -- poco, se permite salir -- temprano siempre y cuando se pida permiso, se trabaja al paso sin problemas.	( 1 )
	- No, porque se sabe bien -- qué es lo que hace cada -- uno.	( 3 )
	- Sí, para mejorar la organización interna.	( 1 )
	- No, por la forma en que -- se contrata.	( 1 )
	- Sí, porque se conoce el -- desempeño y la eficiencia de las funciones.	( 1 )
	- No, por el tipo de trabajo que se realiza.	( 1 )

No. de pregunta	Respuesta	Frecuencia
	- No, porque la empresa está funcionando bien.	( 2 )
4	- Recomendaciones del <u>pro</u> pio personal.	( 20 )
	- Familiares de los <u>emplea</u> dos de confianza.	( 3 )
	- Solicitudes de trabajo.	( 2 )
	- No saben.	( 3 )
6	- Que sepa de tornos.	( 1 )
	- La experiencia y habili- dad para desempeñar la - actividad del puesto va- cante.	( 24 )
7	- Pago de horas extras.	( 3 )
	- Mejoras en el sueldo o sa- lario.	( 10 )
	- Pago de uniformes.	( 4 )
	- Permisos.	( 2 )
	- Gratificaciones.	( 2 )
	- Seguro Social.	( 1 )

No. de pregunta	Respuesta	Frecuencia
9	- Comisiones sobre venta.	( 1 )
	- Las actividades del puesto.	( 6 )
	- Trabajo realizado.	( 5 )
	- Antigüedad.	( 2 )
	- Habilidad.	( 3 )
	- Sueldo fijado al entrar a trabajar.	( 2 )
	- Las ventas realizadas.	( 1 )

De los 24 entrevistados, solamente uno dió la siguiente - observación:

- Existe inconformidad respecto al salario.

REGISTRO DE DATOS Y CALIFICACION  
PARA FINANZAS

( 2 cuestionarios )

FACTOR

FINANCIAMIENTO

RESPUESTA			CALIFICACION
PREGUNTA	SI	NO	PUNTOS
1	X	X	*
2	2	0	100
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			100

FACTOR

ADECUACION DE FONDOS Y NIVEL DE EFECTIVO

RESPUESTA			CALIFICACION
PREGUNTA	SI	NO	PUNTOS
3a	2	0	12.5
3b	2	0	12.5
3c	2	0	12.5
3d	2	0	12.5
4	0	2	0
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			50

\* pregunta abierta

## FACTOR

## PRESUPUESTOS

RESPUESTA			CALIFICACION
PREGUNTA	SI	NO	PUNTOS
5	0	2	0
6	0	2	0
7	2	0	20
8	1	1	10
9	0	2	0
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			30

## FACTOR

## INVERSIONES

RESPUESTA			CALIFICACION
PREGUNTA	SI	NO	PUNTOS
10	0	2	0
11	0	2	0
12	0	2	0
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			0

## CALIFICACION TOTAL DEL AREA DE FINANZAS

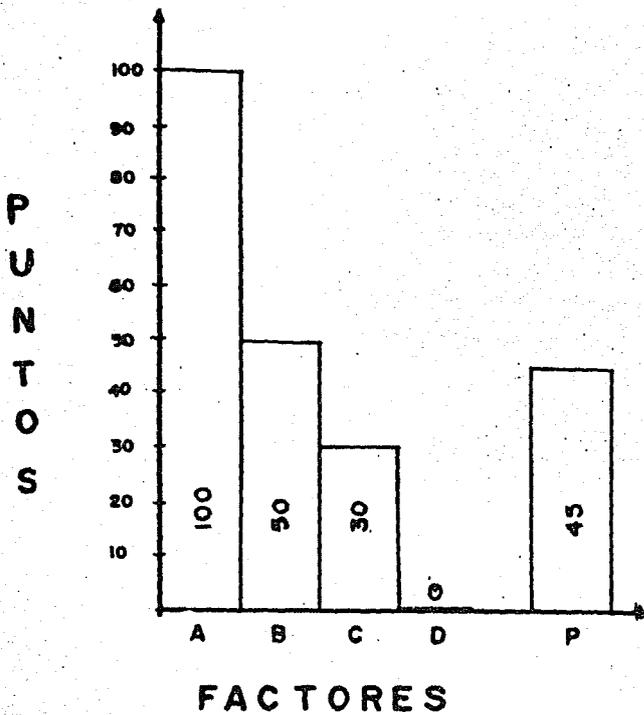
FACTOR	PUNTOS
FINANCIAMIENTO	100
ADECUACION DE FONDOS Y NIVEL DE EFECTIVO	50
PRESUPUESTOS	30
INVERSIONES	0
T O T A L	<u>180</u>

PROMEDIO ARITMETICO :

$$180 \div 4 = 45$$

La calificación total del área de  
Finanzas es de 45 puntos  
Grado de eficiencia: Mala

## AREA DE FINANZAS



**A : FINANCIAMIENTO**

**B : ADECUACION DE FONDOS Y NIVEL DE EFECTIVO**

**C : PRESUPUESTOS**

**D : INVERSIONES**

**P : PROMEDIO**

## PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO DE FINANZAS

No. de pregunta	Respuesta	Frecuencia
1	- El dueño y el administrador piensan que no es necesario tener un responsable en el área de Finanzas dentro de la empresa.	( 2 )
	- No es necesario que exista un responsable dentro de la empresa, pues las operaciones financieras están a cargo de un despacho.	( 1 )

Las observaciones dadas por los entrevistados fueron las siguientes:

- Se les da primacía a las áreas de producción y ventas, relegando la de finanzas.
- La mayoría de las operaciones se hacen en efectivo, aunque se empieza a utilizar el crédito con proveedores y consumidores.

REGISTRO DE DATOS Y CALIFICACION  
PARA CONTABILIDAD

( 2 cuestionarios )

FACTOR

ESTADOS FINANCIEROS

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACION PUNTOS
1	0	2	0
2	2	0	50
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR 50			

FACTOR

COSTOS

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACION PUNTOS
3	0	2	0
4	2	0	50
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR 50			

FACTOR

CONTROL

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACION PUNTOS
5	X	X	*
6	2	0	50
7	2	0	50
CALIFICACION TOTAL DEL FACTOR			100

\* pregunta abierta

## CALIFICACION TOTAL DEL AREA DE CONTABILIDAD

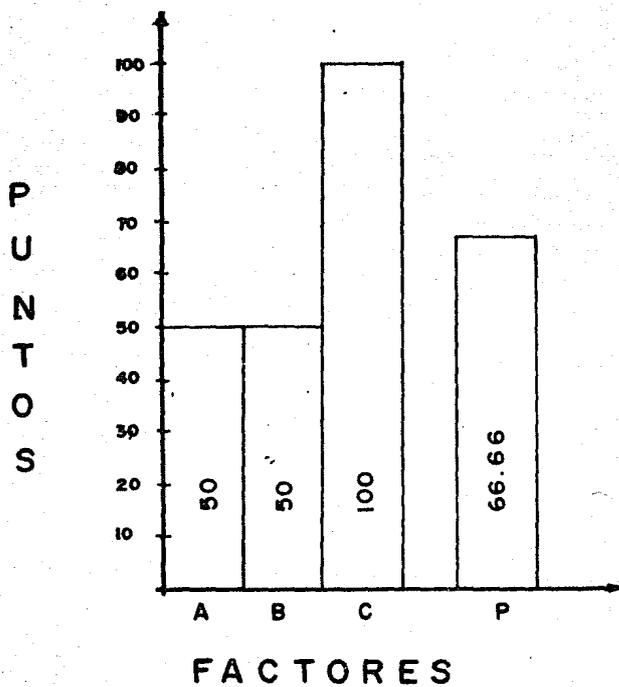
FACTOR	PUNTOS
ESTADOS FINANCIEROS	50
COSTOS	50
CONTROL	100
T O T A L	<u>200</u>

PROMEDIO ARITMETICO :

$$200 \div 3 = 66.66$$

La calificación total del área de  
Contabilidad es de 66.66 puntos  
Grado de eficiencia: Bien

## AREA DE CONTABILIDAD



A : ESTADOS FINANCIEROS

B : COSTOS

C : CONTROL

P : PROMEDIO

## PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO DE CONTABILIDAD

No. de pregunta	Respuesta	Frecuencia
5	- Despacho de Contadores " Guillermo Hernández- y Asociados ".	( 2 )

Las dos personas entrevistadas en este cuestionario expresaron las observaciones que se anotan a continuación:

- El costo de fabricación se lleva en la misma empresa, independientemente de las funciones contables llevadas por el despacho.
- Los informes son utilizados únicamente con fines fiscales.

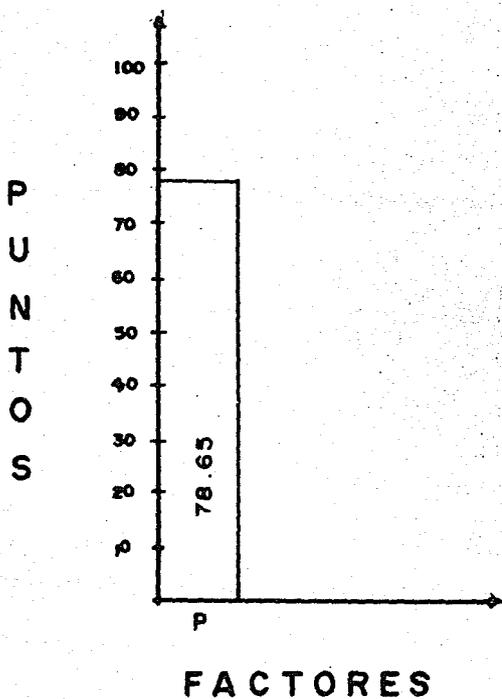
REGISTRO DE DATOS Y CALIFICACION  
PARA RELACIONES PUBLICAS

( 4 cuestionarios )

RESPUESTA	CALIFICACION		
PREGUNTA	SI	NO	PUNTOS
1a	4	0	5.50
1b	1	3	1.38
1c	3	1	4.12
2a	4	0	5.50
2b	3	1	4.12
2c	1	3	1.38
3	3	1	12.45
4	4	0	16.60
5	4	0	16.60
6a	4	0	5.50
6b	0	4	0
6c	4	0	5.50
CALIFICACION TOTAL DEL AREA			78.65

Grado de eficiencia: Bien

## AREA DE RELACIONES PUBLICAS



P : PROMEDIO

Las observaciones dadas por los entrevistados fueron las siguientes:

- Por lo general, las relaciones sociales son llevadas únicamente por el gerente.
  
- Las relaciones que predominan son de tipo formal, normalmente para vender ó comprar.

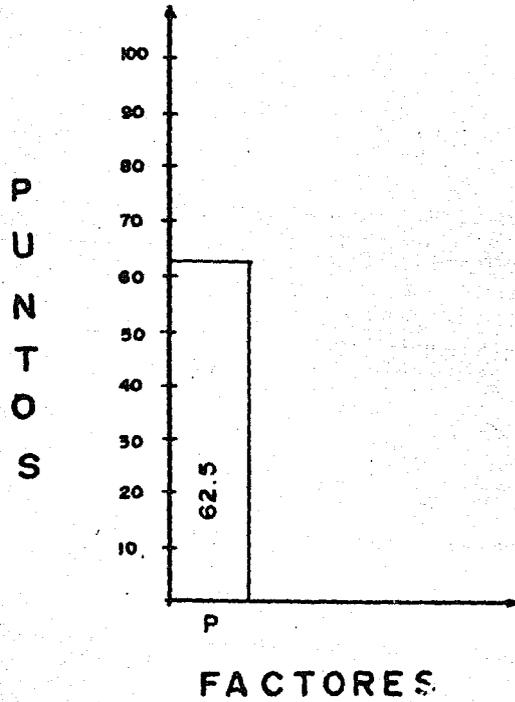
REGISTRO DE DATOS Y CALIFICACION  
PARA SERVICIOS GENERALES

( 2 cuestionarios )

RESPUESTA PREGUNTA	SI	NO	CALIFICACION PUNTOS
1	0	2	0
2	0	2	0
3	2	0	12.5
4	2	0	12.5
5	0	2	0
6	2	0	12.5
7	2	0	12.5
8	2	0	12.5
CALIFICACION TOTAL DEL AREA			62.5

Grado de eficiencia: Regular

# AREA DE SERVICIOS GENERALES



P : PROMEDIO

REGISTRO DE DATOS Y CALIFICACION  
PARA LAS SECRETARIAS

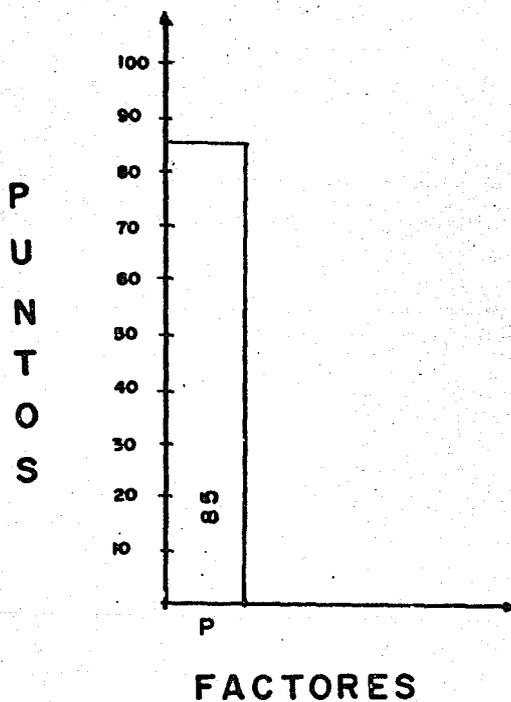
( 5 cuestionarios )

RESPUESTA	SI	NO	NO SE	a	b	c	CALIFICACION
PREGUNTA							PUNTOS
1	x	X	X	X	X	X	*
2	X	X	X	X	X	X	*
3	X	X	X	X	X	X	*
4	5	0	0	0	0	0	12.5
5	5	0	0	5	0	0	12.5
6	X	X	X	X	X	X	*
7	X	X	X	X	X	X	*
8	X	X	X	X	X	X	*
9	X	X	X	2	3	0	12.5
10	5	0	X	X	X	X	12.5
11	5	0	0	X	X	X	12.5
12	4	1	X	X	X	X	10
13	1	4	X	X	X	X	2.5
14	4	1	X	X	X	X	10
CALIFICACION TOTAL DEL AREA							85

Grado de eficiencia: Muy bien

\* pregunta abierta

# AREA AUXILIAR DE SECRETARIAS



P: PROMÉDIO

## PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO DE SECRETARIAS

No. de pregunta	Respuesta	Frecuencia
1	- Referente a las diferentes funciones que realizan - - cada una de las secretarias ( ésto se encuentra determinado en las funciones <u>ge</u> néricas ).	( 5 )
2	- Supervisora General.	( 3 )
	- Coordinador.	( 1 )
	- A ninguna persona.	( 1 )
3	- 9 meses.	( 2 )
	- 3 años.	( 1 )
	- 5 años.	( 1 )
	-14 años.	( 1 )
6	- Documentación en general del área.	( 1 )
	- Facturas y cuentas bancarias.	( 1 )
	- Clientes y vendedores.	( 1 )
	- Registros contables, el gerente y el coordinador.	( 1 )

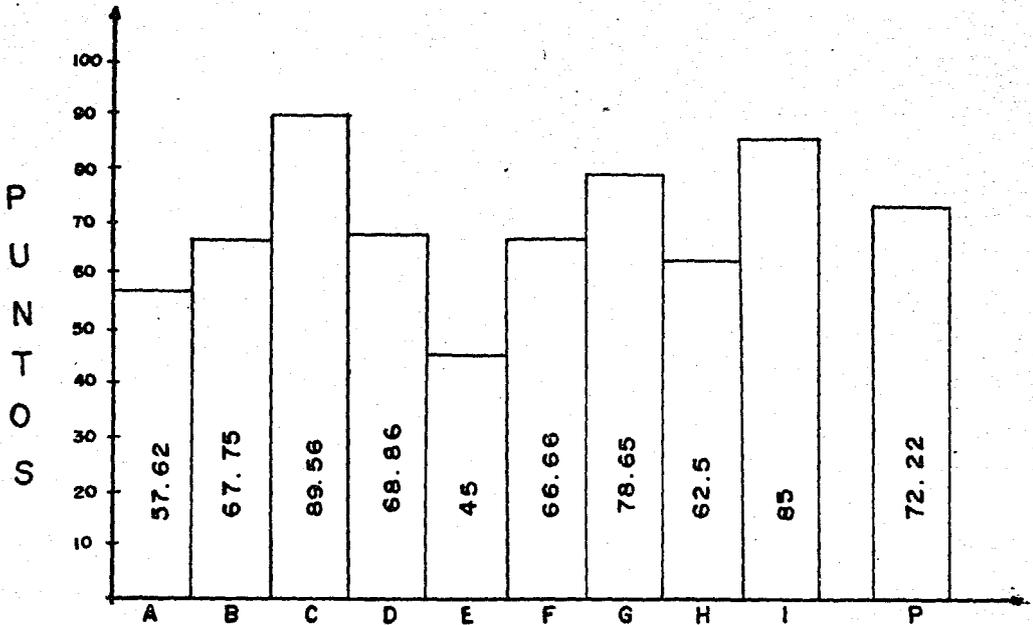
No. de pregunta	Respuesta	Frecuencia
	- Pedidos y la sección de embarques.	( 1 )
7	- 2,500 a 5,000.	( 3 )
	- 5,001 a 7,500.	( 2 )
8	- Estable.	( 1 )
	- Octubre a Diciembre.	( 1 )
	- No sé.	( 3 )

## CALIFICACION GENERAL DE LA EMPRESA

AREA	PUNTOS	MAXIMO	OBTENIDOS	PORCENTAJE	ESCALA DE EFICIENCIA
Planeación	10	1000	576.25	57.625%	Regular
Producción	25	2500	1693.75	67.75 %	Bien
Mercadotecnia	25	2500	2239.00	89.56 %	Muy bien
Recursos Humanos	10	1000	688.60	68.86 %	Bien
Finanzas	5	500	225	45 %	Regular
Contabilidad	10	1000	666.6	66.66 %	Bien
Relaciones Públicas	5	500	393.25	78.65 %	Bien
Servicios Generales	5	500	312.5	62.5 %	Regular
Secretarias	5	500	425	85 %	Muy bien
<b>TOTAL DE LA EMPRESA</b>	<b>100</b>	<b>10,000</b>	<b>7222.95</b>	<b>72.22 %</b>	<b>Bien</b>

# EMPRESA

193



## A R E A S

A : PLANEACION (OBJETIVOS Y POLITICAS)

B : PRODUCCION

C : MERCADOTECNIA

D : RECURSOS HUMANOS

E : FINANZAS

F : CONTABILIDAD

G : RELACIONES PUBLICAS

H : SERVICIOS GENERALES

I : AUXILIAR DE SECRETARIAS

P : PROMEDIO

## 10.- ANALISIS E INTERPRETACION

### 10.1 Conclusiones generales de la empresa

## 10.0 ANALISIS E INTERPRETACION

Según su definición, el análisis es " separar las partes de un todo hasta conocer los principios o elementos de que se forma ". ( 9 ) Para nuestro estudio, - la etapa del análisis consistió en examinar a la empresa - partiendo de lo particular a lo general ( método inductivo ) para descubrir aquellos hechos cuyo comportamiento - está afectando a una determinada función, actividad, sistema, procedimiento, método, etc.

De acuerdo a lo anterior, el análisis se -- hizo estudiando los factores de cada área, posteriormente el área, y por último a la empresa en general. Para esta etapa se consideró la información recabada durante la investigación preliminar para conjuntarla con los datos obtenidos en el proceso de calificación, y de esta forma, - hacer una interpretación en forma cualitativa, determinando los factores negativos que de una u otra forma afectan el desarrollo de la empresa y cómo lo hacen.

( 9 ) El Contador Público y la Auditoría Administrativa.- Fabián Martínez Villegas. Editorial Insurgentes. Página 151.

## AREA PLANEACION ( OBJETIVOS Y POLITICAS )

Factor: Planes y Programas

Calificación: 37.5

Grado de eficiencia: Mal

La determinación de los planes y programas de la empresa se lleva a cabo en forma personal, (en algunas ocasiones fijados por el gerente general y en otras por el coordinador) sin existir en la mayoría de los casos reuniones o discusiones para el establecimiento de los mismos. Esto representa una desventaja, ya que si existe algún error no se puede visualizar al momento sino que se detecta hasta ejecutar lo planeado, ocasionando con ello el realizar nuevamente la planeación, además de representar una pérdida de tiempo. Por otra parte, existe la desventaja de limitar la participación activa de otras personas, que de una u otra forma pueden aportar ideas ó sugerencias para mejorar los planes y programas. La falta de un conocimiento específico de las diferentes áreas de la organización por parte de los ejecutivos, representa una limitante, pues este desconocimiento impide una mejor planeación de las actividades de la organización.

No existe unificación de criterios entre el gerente general y el coordinador, pues el primero piensa que no es necesario efectuar reuniones para determinar los planes y programas, mientras que el coordinador sí las considera importantes.

A pesar de existir una aparente desorganizaca

ción en lo referente a este factor, se cuenta con planes y programas en algunas áreas de la empresa, que si bien se fijan en forma empírica, son eficaces aunque no eficiente del todo. Los planes implantados no son los óptimos, sin embargo éstos han cumplido con las necesidades de la compañía hasta el momento. El hecho de que no se trate de mejorar, se debe principalmente a que por ser una empresa de tipo familiar, existe un cierto grado de conformismo, pues el contar con buenas utilidades provoca esta situación.

De las cuatro áreas funcionales que fija la Administración (Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas) sólo en Producción y Mercadotecnia se elaboran planes y programas, esto es un error puesto que aún siendo estas dos áreas las más importantes para la organización, no se deben relegar a un segundo término las otras, ya que entre el funcionamiento de todas se debe mejorar la eficiencia de la empresa.

Factor: Políticas y Sistemas

Calificación: 60

Grado de eficiencia: Regular

Los aspectos que afectan de alguna manera la calificación de este factor son:

La comunicación que existe dentro de la empresa no es del todo satisfactoria y esto se debe básicamente a que no se le da la debida importancia, siendo

ésta muy parcial, es decir, los directivos no se preocupan por participar a los empleados de los cambios, o bién de comunicar algunos propósitos que persigue la empresa y que pueden ser interesantes para ellos, o de algunas de las políticas de la empresa.

En cuanto a la comunicación de los empleados hacia los directivos, se puede decir que es un poco más satisfactoria, sin dejar de ser por ello incompleta. El coordinador se preocupa por estar al tanto de las actividades que realizan los empleados y como son pocos, es posible con ello que pueda conocer un poco más cuáles son los problemas a que se enfrentan, sin embargo, esta situación deja algunos aspectos sin cubrir, y es ahí donde radica la importancia de la comunicación, pues algunas veces no se puede observar todo y el empleado tiene que manifestar estas fallas; desgraciadamente los empleados en algunas ocasiones no realizan el proceso de comunicación en forma favorable, dejando lagunas de conocimiento en los directivos que posteriormente afectarán a la eficiencia de la planeación. Obviamente que el interés que muestra el coordinador por conocer más los problemas de los empleados, poco a poco irá rompiendo estas barreras de comunicación dentro de la empresa entre empleados y directivos.

Aunque en los cuestionarios los administradores mencionan que sí se permite la oportunidad de participar en la mejora de los sistemas a los colaboradores, ésto es en forma muy parcial, puesto que estas mejoras más bien son individualistas, ya que aquellas rutinas que se perfeccionan no se implantan en toda la empresa, sino que cada trabajador la lleva por su lado, originando así que no haya uniformidad en el trabajo, que si bien es real

lizado satisfactoriamente éste podría optimizarse.

En algunas ocasiones, con la introducción de nuevas maquinarias en las embotelladoras, la empresa tiene que documentarse para estudiar y detallar las partes que la componen, y así, cuando la embotelladora requiera de algunas de ellas, el trabajo resulta más fácil; de esta forma, se procura establecer un sistema de trabajo para la producción de nuevas piezas. Esta situación resulta mucho muy favorable para la empresa, pues puede satisfacer más rápidamente a su mercado y a sus necesidades de producción creando con ésto una imagen positiva de ella misma.

En cuanto a la actualización de las políticas de la empresa no se puede determinar realmente con precisión, ya que son fijadas según las necesidades de la misma, y es aquí donde radica su relatividad, pues en algunas ocasiones se pueden modificar todas ó sólo algunas.

Factor: Organización

Calificación: 66,4

Grado de eficiencia: Bien

La empresa ya ha definido los niveles jerárquicos y éstos han sido comunicados a todo el personal.

A los responsables de área se les ha delega

do autoridad para la toma de decisiones, siendo ésto un punto positivo en cuanto a que el trabajo no se acumula en una sola persona, sin embargo, estas decisiones son mínimas ya que la autoridad y responsabilidad es sobre las áreas en donde la participación se vuelve menor; el trabajo que tienen los encargados del área y los empleados, normalmente ya está establecido por el coordinador, delimitando con ello la toma de decisiones más importantes por parte de los responsables del área, siendo secundarias en realidad las decisiones tomadas.

Comunmente la toma de decisiones se lleva a cabo sin ningún estudio previo, pues se basan principalmente en experiencias y en corazonadas. Las tomadas por experiencia posiblemente sí cumplan con las exigencias del momento, ya que se tiene un conocimiento anterior, que si no es igual, por lo menos parecido; en cuanto a las decisiones tomadas por corazonadas se corre un riesgo mucho mayor que el anterior, pues aquí no se tiene ninguna base y posiblemente la decisión resulte positiva, si es así, no habrá problemas pero en caso contrario, resultará perjudicial, pues hay que tomar medidas correctivas que obviamente representan un costo extra para la empresa.

La comunicación de las órdenes e instrucciones de trabajo que se imparten en la empresa, son de tipo verbal; se puede decir que en la actualidad los problemas que se han presentado por esta clase de información son mínimos, sin embargo hay que tener en cuenta que toda comunicación verbal presenta sus deficiencias y más si es para dar órdenes o instrucciones, ya que el incumplimien-

to de una obligación ó un trabajo mal realizado, se puede atribuir en forma falsa a un mal entendido, a una incomunicación ó al olvido. La comunicación de tipo escrito - casi no es utilizada dentro de la organización.

Por lo que se refiere a la estructura orgánica de la empresa, se menciona como insuficiencia lo siguiente:

Pese a que se encuentran determinados los - niveles jerárquicos, no existe una estructura bien definida en cuanto a las líneas de autoridad y responsabilidad, resultando que en un momento dado el empleado reciba instrucciones de varias personas, además de que el reporte - del trabajo realizado se entregue a una persona que no - tiene la responsabilidad de recibirlo (los administradores mencionan a una persona encargada de ello).

Supuestamente el coordinador es el que tiene el control sobre las diferentes áreas que existen en - la empresa, pero debido a lo mencionado con anterioridad, se puede observar que no existe un control correcto, es - decir, con la estructura que se tiene actualmente existen fugas de autoridad y responsabilidad.

Factor: Control

Calificación: 66.66

Grado de eficiencia: Bien

El control llevado en la empresa es adecuado, pero exclusivamente para producción, almacén y secretarías.

Como los planes de ventas los desarrolla el propio vendedor, el control en este caso es mínimo y los errores o desviaciones son corregidas por él mismo.

El control de la contabilidad, se limita a aspectos de mínima importancia como son el vigilar que el despacho de contadores entregue puntualmente los estados financieros y que cubra los aspectos fiscales de la empresa.

No obstante la efectividad del control sobre las demás áreas, éste presenta una falla que en cierto momento puede repercutir enormemente en las actividades de la empresa. El control de las operaciones se lleva sobre los resultados y casi nunca en el desarrollo de las mismas, esto puede causar que un error a la mitad del proceso aumente progresivamente hasta llegar al fin, ocasionando entonces un incremento en los costos. Afortunadamente para la empresa esto ha ocurrido en contadas ocasiones, sin afectar mayormente a la organización.

Análisis del área de: Planeación ( Objetivos y Políticas )

Calificación: 57.62

Grado de eficiencia: Regular

En general se puede decir que la Planeación de la empresa se lleva en forma empírica y no en todas -- las áreas, elaborándose ésta por el gerente general y el coordinador.

La comunicación es incompleta, pues normalmente de los grados superiores a los inferiores no se lle va a cabo, en cambio, de los inferiores a los superiores se puede decir que es más satisfactoria.

Los nuevos sistemas de trabajo por la intro ducción de maquinaria más moderna en las embotelladoras, es aceptable, pues en la empresa existe la inquietud de -- estar al día de estos cambios, para adaptar sus recursos a los nuevos requerimientos.

Los sistemas internos de trabajo son buenos, sin embargo, cualquier mejora no es conocida por todo el personal.

La organización interna de la empresa no se encuentra perfectamente establecida y aunque se conozcan las jerarquías de la misma, ésta es deficiente.

## AREA PRODUCCION

Factor: Localización e Instalaciones

Calificación: 45.02

Grado de eficiencia: Regular

La localización de la planta es aceptable -- en cuanto a la posición que guardan las fuentes de abastecimiento, ya que no tiene ningún problema para proveerse de los materiales que utiliza para la producción.

De acuerdo a las características con que -- cuenta el local utilizado, la transformación de los artículos en la actualidad se considera funcional, pues la distribución de la maquinaria está hecha de tal forma que favorece el desarrollo de las actividades productivas.

Sin embargo, se piensa en la adquisición de nueva maquinaria y equipo, con lo que la superficie del actual local no sería suficiente.

Para solucionar este problema se ha pensado en la obtención de un terreno, donde se pueda construir -- posteriormente de acuerdo a necesidades futuras. En realidad, aunque se tiene la idea de conseguir esta meta, no se ha estructurado formalmente conforme a un plan de crecimiento específico y adecuado.

Factor: Higiene y Seguridad

Calificación: 40.65

Grado de eficiencia: Mal

En este aspecto, la empresa no ha puesto - mucha atención en cuanto a la creación de un comité de hi giene y seguridad que pueda controlar la prevención de ac cidentes de trabajo y las condiciones en general en que - se labora dentro de la planta, ya que, aunque se cuenta - con cierto equipo de seguridad, éste no satisface su come tido, lo que no sucede con las medidas de hi giene pues -- las condiciones que guardan éstas no son lo que se podría considerar óptimo, pero se puede decir que están dentro - de lo aceptable.

Ahora bién, el no contar con equipo de segu ridad suficiente crea ciertos problemas, que si bién, aun que no han sido tomados en consideración, en un momento - dado puede resultar negativo para la organización, ya que en caso de em ergencia no será posible el control de ac cidentes por no tener el equipo necesario.

Factor: Maquinaria y Equipo

Calificación: 66.6

Grado de eficiencia: Bién

La maquinaria y equipo que está distribuida

en la planta es suficiente para atender la demanda de los consumidores, además de que el equipo auxiliar se adecúa en forma aceptable a las necesidades de producción. Sin embargo, esta situación no se podrá mantener debido al incremento de las operaciones tanto de la empresa como de sus consumidores.

Existen ciertas deficiencias en cuanto a la operación del equipo, quizá debido a la carencia de manuales que contengan la información precisa sobre el manejo del mismo. Este desconocimiento tiene como resultado, — que en ocasiones los procesos de producción se vean alterados ya sea por desperfectos en las máquinas o por defectos en los artículos, provocando un aumento innecesario y no estimado en los costos.

En algunos de los casos estas fallas han podido salvarse, debido al mantenimiento preventivo que se lleva a cabo, pero no hay que perder de vista que una buena operación del equipo redundará en una disminución de los costos de operación en la producción.

Factor: Personal ( conocimiento operativo )

Calificación: 75

Grado de eficiencia: Bien

Los procesos de transformación se encuentran bien definidos debido a que la programación de la producción, está supeditada a los pedidos hechos por el consumidor y además de que se tiene bien determinada la

manufactura de los artículos requeridos.

El personal del área de transformación se considera suficiente en cuanto al número de operarios que lo componen, esto es porque satisfacen las necesidades de trabajo aunque en un momento dado prolonguen su jornada.

No se cuenta con un manual en el cual se especifica claramente las actividades que deberá desarrollar un operario, provocando esto, que no se sigan los procedimientos adecuados en cuanto a la requisición de materiales, herramientas, etc., así como los reportes que deberán presentarse a las personas indicadas y el ingreso de artículos terminados al almacén.

El desconocimiento de estas obligaciones puede traer como consecuencia un relajamiento en los niveles de autoridad, además de afectar la armonía existente en las relaciones interpersonales entre los operarios y la coordinación.

Factor: Estándares

Calificación: 85.64

Grado de eficiencia: Muy Bien

En la planeación y programación de la producción, han sido considerados para los estándares de producción, el volumen ó intensidad y el tiempo utilizado por artículo producido en promedio, teniendo un estandar-

de producción más adecuado a los recursos con que se cuenta.,

Como la producción se maneja conforme a los pedidos hechos por el consumidor, los aspectos anteriores de planeación y programación de la producción no son necesariamente fijos, pero sí supeditados a la capacidad de la empresa.

El control de calidad que se efectúa durante la producción de los artículos en la empresa, se desempeña de una forma ya enmarcada en el capítulo referente a este punto, pero en general, se basa en la eficiencia de los operarios al realizar su trabajo, pues realmente descansa el control de calidad efectuado en la experiencia y responsabilidad del personal.

La determinación de los costos en que incurre la empresa en la fabricación de productos, es establecido fundamentalmente para el control de los mismos en su producción y venta, ya que el precio que adquieren para su salida al mercado se basa invariablemente en los costos de su fabricación.

Factor: Procesos de transformación

Calificación: 93.6

Grado de eficiencia: Muy bien

Los procesos de transformación utilizados por la organización, son llevados a cabo atendiendo a ciertos niveles aceptables dada la capacidad de la planta, ésto se ha comentado ya en el punto anterior, salvo lo que corresponde al desperdicio de materiales, el cual tiene causas justificadas y es mínimo considerando los procesos que se efectúan bajo las órdenes de trabajo específicas.

El tiempo y experiencia se han conjuntado en esta organización para aprovechar óptimamente los recursos con que cuenta y los procesos que desarrolla en su actividad productiva, de tal forma que se han desarrollado sensibles mejoras en cuanto a la terminación de los bienes fabricados haciendo menor los desperdicios de materiales.

Análisis del área de: Producción

Calificación: 67.75

Grado de eficiencia: Bien

Esta parte de la organización, es al igual que el área de Mercadotecnia de suma importancia, ya que atendiendo al porcentaje alcanzado de calificación y me-

diante la observación objetiva de ésta, se ha podido demostrar cuánto hace la empresa en sus actividades y procesos para optimizar los recursos de que dispone.

Su funcionamiento ha sido realmente estudiado a través del análisis particular de cada factor por el que se compone y es de apuntar lo atractivo de las condiciones con que opera, pues la atención que presta a cada uno de los medios productivos es de manera eficiente hasta el momento, a excepción de lo que concierne a la higiene y seguridad del personal. Este último aspecto no es propiamente negativo, aunque sí se encuentra operando en forma deficiente como ya se anotó.

En general, la funcionalidad de los procesos y actividades del área de Producción se está desarrollando satisfactoriamente en todos los casos relacionados con ello; las facilidades por las que es posible esta situación son debidas en gran parte al tamaño de la empresa en cuanto a su volumen e intensidad de operación a la sujeción de las actividades del pedido requerido considerando las características de la organización a la responsabilidad tanto del personal administrativo como operario y también en forma fundamental, por el conocimiento desarrollado a través del tiempo trabajado en la organización por el personal en general.

## AREA MERCADOTECNIA

Factor: Mercado

Calificación: 100

Grado de eficiencia: Muy Bien

El mercado que atiende la empresa es de -- tipo industrial y está compuesto, como ya se mencionó en algún momento, por compañías embotelladoras; dicho mercado se cubre en forma satisfactoria ya que éste se encuentra bien segmentado y por ello es posible atenderlo aceptablemente dado el conocimiento particular de las necesidades de cada cliente.

La ubicación que guarda la organización al igual que la de la competencia, se plantea con unas características de cierta semejanza por las ventajas y desventajas de su localización, dado que los clientes más cercanos a la empresa son los que más fácilmente puede atender como lo hace con otros de igual manera la competencia.

Factor: Competencia

Calificación: 100

Grado de eficiencia: Muy Bien

Por lo que respecta al conocimiento de la -

competencia, la empresa puede determinar como se desarrollan las actividades y los precios que tienen los productos de cada competidor, ésto es posible, gracias al reducido número de ellos, además del tipo de manufactura empleada en la mayor parte de los artículos que producen.

La experiencia en el conocimiento del mercado y sus necesidades, ha hecho posible que la empresa pueda sopear en forma objetiva, la importancia que tiene para el buen desarrollo de sus operaciones cada uno de sus competidores.

Factor: Fuerza de Ventas

Calificación: 56.2

Grado de eficiencia: Regular

El número de vendedores de esta empresa, dado el volumen de pedidos y la forma en que se atiende el mercado, se considera adecuado y suficiente por el momento.

Con respecto a la capacitación y entrenamiento del personal de ventas, ésto no se lleva a cabo, sino que, la experiencia a través del tiempo de trabajo ha suplido en gran medida esta desventaja. Tal situación se ha mantenido por no considerarse necesario, ya que la función a desarrollar cuando la empresa se inició no implicaba grandes cargas de trabajo y un conocimiento adecuado del ramo, hasta la fecha se piensa de igual manera.

Los incentivos y prestaciones al personal - de ventas, según los resultados obtenidos son satisfactorios, además de que parece atractivo como se les otorga - ya que motiva su actuación en el trabajo.

Factor: Ventas

Calificación: 100

Grado de eficiencia: Muy Bien

Para la fijación de políticas de precios se consideran cada uno de los clientes en particular, los - precios de la competencia, el volumen del pedido a atender, el costo de producción; en los artículos para reventa se toma en cuenta el precio de compra prorrateando los gastos y aumentando un porcentaje de utilidad.

Esta forma de actuar para la fijación de políticas en cuanto al precio ha dado buenos resultados, - pues los consumidores se sienten a gusto por el trato que se les da al ordenar los pedidos, pues se les tiene un - trato personal y en algunas ocasiones cuentan con la consideración especial del dueño para efectos de condiciones comerciales de descuentos o pagos.

Entre los descuentos que efectúa la empresa están los referentes al pronto pago y a los convenios de compra-venta con la competencia, los que complementan el-

servicio al mercado que se cubre.

Factor: Servicios al Cliente

Calificación: 91.6

Grado de eficiencia: Muy Bien

Dentro de los servicios otorgados al cliente, está la garantía de reposición del producto adquirido; tal disposición se cumple con cada una de las piezas vendidas en lo que se refiere al funcionamiento de ellas y/o a las características estipuladas para su fabricación.

Las quejas que se reciben por parte de los consumidores concernientes a la calidad y/o adaptabilidad de los productos son muy escasas, ésto se debe a que la mayor parte de los artículos que se producen son realmente conocidos por la organización y muy en particular por los operarios, porque en ellos se deposita la seguridad de calidad del producto en sí.

Análisis del área de: Mercadotecnia

Calificación del área: 89.56

Grado de eficiencia: Muy Bien

El área de Mercadotecnia en esta organización está considerada como la columna vertebral, porque -

en ella descansa lo fundamental para la realización de todas las actividades y operaciones.

Como se puede apreciar por medio del análisis, ésta es el área con con porcentaje más alto de eficiencia, lo cual es indicativo del esfuerzo realizado por salvar los obstáculos que se presenten en el desarrollo de las actividades de la misma.

Considerando la administración integral de la organización se puede decir que dependiendo del buen funcionamiento de esta área, la empresa funcionará. De acuerdo a esto, se aprecia que en forma general el área de Mercadotecnia aún y cuando no se encuentra establecida formalmente, " organiza y controla " las demás actividades de la compañía.

De tal forma, si el rendimiento de esta parte de la empresa aumenta su eficiencia, de igual manera se tendrá que optimizar el funcionamiento de las demás.

Dado el conocimiento del mercado que atiende, como de las operaciones de la competencia con respecto a la Mercadotecnia de sus productos, la empresa está situada en un plano de privilegio en cuanto a la atención que hace a los consumidores ya que apoya la fabricación y venta de los artículos que no producen otras empresas, reafirmando con la atención y servicio eficiente a cada cliente.

La fuerza de ventas con que cuenta la empre

sa es considerada en número, suficiente y adecuada, ya que atiende todas las requisiciones de productos que se hacen. Su experiencia y habilidad compensan el poco conocimiento técnico que tienen, tanto que han minimizado casi en absoluto, las fallas provocadas por esta adolecencia y en cambio se han hecho considerar como personal activo y eficaz en sus funciones.

Es por lo anterior que no siente la direc—ción la necesidad de capacitar a sus vendedores o actualizar sus conocimientos sobre las técnicas de ventas.

Esta situación no causará problemas a la empresa mientras todo marche como hasta la fecha en el área, pero cuando las operaciones por su volúmen y complejidad se vean aumentadas o modificadas, tal vez surgirán problemas que los vendedores no puedan resolver.

Los elementos considerados en el factor de —Ventas, en cuanto a la formulación de políticas de pre—cios, como son: el volúmen del pedido producido, los pre—cios de la competencia, etc. son sensiblemente los más importantes, porque por medio de ellos se han desarrollado en forma eficiente éstas y han redundado en un trato más—que convencional con cada cliente. Esta apreciación ha —servido para otorgar descuentos, servicios al producto, —etc. en forma particular y bastante aceptable para cada —situación dada.

## AREA RECURSOS HUMANOS

Factor: Análisis de Puesto

Calificación: 37.5

Grado de eficiencia: Mal

En la organización nunca se han realizado - estudios para determinar las funciones, la autoridad y la responsabilidad de cada puesto, y ésto se debe básicamente a que no se le juzga necesario, ya que con el curso de los años y la experiencia adquirida ha sido posible definir las actividades que se tienen que realizar en cada - puesto y que los empleados conozcan lo que tienen que hacer para la ejecución de un trabajo; por otro lado al realizar un estudio así, se le estima como un gasto inútil.- La falta de conocimiento de las ventajas que representa - un análisis de puestos, es motivo para que en la empresa se piense de esta forma.

No obstante el conocimiento que se tiene de la labor a realizar, los empleados no saben cuál es su - verdadera responsabilidad, ya que ésta no se encuentra - bien delimitada ocasionando con ello, que en una situación determinada los trabajadores la evadan.

Factor: Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento con que cuenta la empresa son principalmente: recomendaciones del propio

personal, familiares de los empleados y solicitudes de trabajo. Como se puede observar, por ser una empresa familiar las fuentes de reclutamiento son internas. No han tenido problemas a este respecto pues el personal que han necesitado ha sido mínimo.

Factor: Selección

Calificación: 100

Grado de eficiencia: Muy Bien

Para seleccionar al personal se realizan exámenes que cubran los requisitos del puesto, como: conocimientos, habilidad y experiencia. No se practican exámenes psicométricos y no por ésto han tenido problemas con el personal.

Factor: Incentivos

Calificación: 62

Grado de eficiencia: Regular

En incentivos, 15 personas contestaron que sí existen, 8 que no y una persona que no sabía. Afortunadamente la mayoría cuenta con incentivos pero hay que estar pendiente de aquellos que no los tienen, pues pueden en un determinado momento causar problemas. Entre los incentivos que tienen los empleados se mencionan los siguientes: mejoras en el sueldo o salario, apoyo económico para la compra de equipo deportivo; en algunas ocasiones los -

trabajadores realizan trabajo fuera de su horario normal - siendo ésto permitido y se les paga a destajo o por hora - extra; comisiones sobre ventas, seguro social y cuando - tienen necesidad se les conceden permisos de salida.

Factor: Inducción

Calificación: 81

Grado de eficiencia: Bien

La inducción que realizan es a base de repe - tición, es decir, al nuevo empleado se le coloca en su - puesto para que realice a prueba, en múltiples ocasiones, lo que deberá hacer en un futuro y así aprende lo que tie - ne que hacer; la finalidad es que el empleado conozca per - fectamente su trabajo, sin embargo desconoce cuál es el - funcionamiento total de la empresa.

Factor: Control de Sueldos y Salarios

Calificación: 51.66

Grado de eficiencia: Regular

No se cuenta con las tablas de sueldos y sa - larios de la región para las industrias del ramo, ocasionando quizá con ello el desequilibrio en los pagos.

Se tienen gratificaciones anuales, lo cual-

es un punto favorable de la empresa.

No se programan las vacaciones de todo el personal, esto se debe a que son solicitadas según sus necesidades, no han tenido mayores problemas con esta situación, pero deben tener mucho cuidado, pues se puede dar el caso de que más de 2 empleados las pidan al mismo tiempo, pudiendo perjudicar la productividad de la empresa si se les concede, y en caso de que se les niegue quizá baje ésta en estas personas. Los días de descanso están bien definidos.

No se utiliza calificación de méritos, restando con ello el interés que pueda tener el trabajador por prestar su trabajo eficientemente.

Factor: Condiciones de Trabajo

Calificación: 81

Grado de eficiencia: Bien

Las condiciones de trabajo que se encuentran, son aceptables.

Existe un reglamento de trabajo en forma táctica, pero éste no es conocido por todo el personal, creando con esta situación una desviación en los lineamientos de la organización.

Area: Recursos Humanos

Calificación: 68.86

Grado de eficiencia: Regular

Esta área no se encuentra trabajando bien, -  
dado lo que está analizado con anterioridad, Recursos Hu  
manos es un área que no se le toma muy en cuenta dentro -  
de la organización y ésto es causa de que su calificación  
no sea muy buena.

## AREA FINANZAS

Factor: Financiamiento

Calificación: 100

Grado de eficiencia: Muy Bien

La empresa no encuentra mucha dificultad - para financiar sus operaciones, dado que su crédito se ve respaldado por la amplia solvencia demostrada por la organización a través de sus actividades.

Factor: Adecuación de fondos y nivel de efectivo

Calificación: 50

Grado de eficiencia: Regular

En cuanto a la utilización de los fondos - para inversiones fijas, inventarios, operaciones de venta y stocks, se considera que funciona en forma aceptable, - ya que el rendimiento aportado de estas erogaciones de capital, indica que se alcanzan los beneficios esperados; - aunque los niveles de efectivo nunca han sido determina-- dos, razón por la cual, en ocasiones se rebasan los lími-- tes standar. ó bien se encuentran por debajo de los mis-- mos.

Factor: Presupuestos

Calificación: 30

Grado de eficiencia: Malo

No se cuenta con ningún concentrado de información para elaborar presupuestos financieros, pues no consideran necesario la utilización de éstos para la toma de decisiones. Sin embargo, sí se establecen niveles de cuentas por cobrar, ya que se toma en consideración los créditos otorgados a consumidores para no desequilibrar la rentabilidad de sus activos.

Factor: Inversiones

Calificación: 0

Grado de eficiencia: Pésimo

Dentro de este aspecto, la empresa no cuenta con ningún programa de reinversión de utilidades, ni de nuevas inversiones, así como, tampoco establece niveles de inversión para otros activos y pasivos, trayendo como consecuencia que las cuentas en bancos sean elevadas e improductivas.

## Análisis del área de: Finanzas

Calificación del área: 45

Grado de eficiencia: Regular

El área de Finanzas dentro de esta organización, ocupa un lugar hasta cierto punto relegado, ya que el manejo de la mayoría de sus operaciones se encuentra respaldado por la liquidez con que se cuenta, es decir, una buena parte de sus egresos los cubre con efectivo, aunque a últimas fechas se ha incrementado el uso del crédito otorgado por sus acreedores.

La principal razón de esta situación es la falta de presupuestos de ingresos, egresos, etc. dado que al desconocer cuando se tiene que desembolsar o bien cuando se obtendrá cierta cantidad, el uso del financiamiento es riesgoso aún cuando se cuente con los recursos necesarios para solventarlo.

En cuanto a las causas que impiden el buen funcionamiento del área, podemos enumerar las siguientes:

- Una deficiente planeación del área, o sea, el no contar con ninguna información que se pueda utilizar para elaborar planes y programas de financiamiento, provocando que la toma de decisiones se haga casi a ciegas.

- Los altos niveles de efectivo contenidos en la empresa, en lugar de canalizarlos a los rubros de mayor primacía por su productividad, se depositan en cuentas bancarias. De ésto se deriva, que la rentabilidad del capital no alcance niveles aceptables, así como, el que no se pueda contar con reservas para nuevas inversiones.
  
- La reinversión de utilidades es otro de los puntos que no se toman en cuenta, puesto que en los informes financieros no aparece como parte del capital de la empresa, así podemos observar que no se recapitaliza en forma adecuada, es decir, que aún cuando se puede considerar aceptable el capital con que cuenta la institución, no lo invierte ó reinvierte como debiera.

## AREA CONTABILIDAD

Factor: Estados Financieros

Calificación: 50

Grado de eficiencia: Regular

Los estados financieros proporcionan en forma aceptable la información en cuanto a la situación de la empresa, aunque la periodicidad de éstos no se encuentra establecida formalmente, provocando que en algunas ocasiones para poder tomar una decisión al respecto, haya una espera que condiciona la optimidad de esta decisión, ya que se tendrá que solicitar al despacho que maneja esta información la presentación del informe respectivo.

Factor: Costos

Calificación: 50

Grado de eficiencia: Regular

Los estados contables no revelan el costo real de fabricación por producto manufacturado, pero sí son registrados por parte del coordinador. Aunque los costos varían en forma constante debido a los cambios de precio de la materia prima, mano de obra, etc.; siempre se procura estar al día en este aspecto, desgraciadamente los estados financieros no representan mucho apoyo para su realización.

Factor: Control

Calificación: 100

Grado de eficiencia: Muy Bien

Por lo que respecta a este punto, el control que se establece en cuanto a las cuentas de los - - clientes, tiempo de facturación, etc. es bastante aceptable, por lo que no se hace ninguna consideración al respecto.

Análisis del área de: Contabilidad

Calificación: 66.66

Grado de eficiencia: Bien

El área de contabilidad en la empresa estudiada guarda ciertas características de efectividad, ya que es manejada y elaborada por un despacho de contadores, razón por la cual no se puede tener una idea exacta en cuanto a su verdadera función, ya que dicho despacho controla las cuestiones fiscales y contables de la organización, quedando sin cubrir aspectos importantes en esta área, como es el análisis y estudio de los estados financieros.

## AREA RELACIONES PUBLICAS

Calificación: 78.65

Grado de eficiencia: Bien

La relación que tiene la empresa con sus consumidores, proveedores, bancos y dependencias gubernamentales es manejada bajo carácter formal, aspecto que socialmente ha redituado una situación bastante aceptable, pues según los directivos y empleados de la organización que tratan directamente con estas entidades, manifiestan que generalmente funciona sin tropiezos; ésto hace pensar que se lleva a cabo con la diplomacia que se necesita en cada caso y que es manejada con seguridad por la experiencia del dueño y de los empleados que infieren en estas funciones.

Por lo que respecta al trato con la competencia, se maneja de igual manera que los mencionados anteriormente, pero además es importante señalar, que la relación de la empresa con ésta es muy especial por el mercado a que sirven, pues como los artículos que fabrican ambas en un momento dado se complementan, ésta lleva matices marcados de ayuda y reciprocidad en convenios de compra-venta de dichos productos, repercutiendo en una unidad como proveedores de refacciones para embotelladoras.

Esta última situación se da, porque existe un reconocimiento en común por parte de la organización y

la competencia en su mayoría para efectuar operaciones de  
mútua utilidad comercial respecto al mercado que se pro-  
vee.

## AREA SERVICIOS GENERALES

Calificación: 62.5

Grado de eficiencia: Regular

El área de Servicios Generales se compone - por diversas actividades a tratar por separado, pero que se deben comprender de acuerdo a su funcionamiento en forma conjunta dentro de esta área.

La organización realiza en forma aceptable el mantenimiento de las instalaciones y equipo con que cuenta, pues las condiciones de su estado actual lo demuestra; a pesar de ésto, la empresa no tiene un programa de actividades que garantice un buen mantenimiento, pues se piensa que no es necesario realizarlo dado el conocimiento técnico de las máquinas y equipo; y que si éste se lleva a cabo, repercutirá en un costo extra no considerado a la fecha.

También se puede considerar como funcional el manejo del archivo, correspondencia y entrega de mercancía; no se han presentado problemas que hagan pensar lo contrario al respecto, por lo que, se pueden considerar aceptables los sistemas utilizados en cada una de estas operaciones.

Para el control de entradas y salidas del personal no existe una persona encargada concretamente --

para realizarlo y éste se limita exclusivamente a la simple supervisión visual por parte del coordinador general y la supervisora de secretarías.

Para la labor de vigilancia no se cuenta -- con un velador, sin embargo, un obrero que en ocasiones -- realiza su trabajo durante la noche, se encarga a la vez -- de vigilar la empresa como lo haría un velador. No obs-- tante, por realizar ambas labores sólo se le paga como -- obrero.

La empresa no considera de importancia el -- contar con un vigilante, puesto que en el desarrollo de -- la misma nunca se ha sufrido un robo.

## AREA AUXILIAR DE SECRETARIAS

Calificación: 85

Grado de eficiencia: Muy Bien

Como se pudo captar a través de los resultados obtenidos de los cuestionarios y de la observación -- efectuada en esta área, los reportes de trabajo se le dan al coordinador y a la supervisora secretarial, sin reportar esta última a persona alguna. el desarrollo, problemas y resultados de las labores efectuadas. Esto podría traer como consecuencia cierta afectación a las demás -- áreas, pues al existir un error en algún procedimiento y no comunicarse, será más difícil corregirlo, creando desviaciones en trabajos que son subsecuentes.

Sin embargo, la experiencia con que cuenta la supervisora, hasta el momento satisface las necesidades dentro del área, ya que el conocimiento que ha adquirido con el transcurso de los años dentro de la empresa, ha influido en la superación de los problemas que se le han presentado, por lo que se le brinda la confianza debida por parte de los ejecutivos en la realización de su -- trabajo.

La forma en que se ejecutan las diferentes labores de esta área si no son llevadas a un grado de excelencia, sí se pueden considerar como buenas, ya que los procedimientos son adecuados hasta el momento para el -- tipo de trabajo que se desarrolla, tomando en cuenta su -- volumen y la clase de empresa en que se labora.

Se tiene la oportunidad de participar relativamente en las mejoras para con su trabajo y normalmente se realiza en forma verbal, esta forma de participación implica el problema de mal entendidos, olvidos, etc. lo cual puede afectar en los futuros planes para introducir mejoras dentro del área.

Debido al poco tiempo que tiene en realidad la mayoría del personal efectuando estas labores, se denota la falta de conocimiento que existe de las cargas de trabajo durante el transcurso del año, dado que éste aumenta, principalmente en los últimos meses. Existen personas que por el tipo de funciones que realizan ó porque no cuentan por lo menos con un año de laborar aquí, no pudieron especificar las épocas de mayor trabajo, habiéndolo considerado estable.

Se considera que el personal es suficiente por el momento, ya que las actividades requeridas son cubiertas satisfactoriamente, llevándose a la práctica en un ambiente de colaboración y de organización, no encontrando con ello, obstáculo alguno en el cumplimiento de su trabajo.

Por lo que respecta a la distribución del trabajo, ésta se hace conveniente y proporcionalmente con lo que cada persona esté realizando al momento de presentarse esta situación.

Como consecuencia, se define que todos sa--

ben por lo menos un poco de las funciones que realizan -- los demás, pudiendo cubrir así en forma eventual cualquier puesto.

Al tener la oportunidad de hacer cualquier actividad en caso de emergencia y al no encontrar obstáculos para su realización, se promueve el desenvolvimiento de los empleados provocando con ésto un mayor desarrollo y conocimiento del área y por ende, mejoras en el sueldo.

## 10.1 Conclusiones Generales de la Empresa

Después de analizar las áreas y los factores considerados como funcionales en la empresa, las conclusiones obtenidas son las siguientes:

A pesar de ser una empresa de tipo familiar en que su administración radica básicamente en experiencias personales y ser reducidos los métodos de la administración científica, hasta la fecha ésta se encuentra trabajando aceptablemente.

La buena posición de la empresa se debe en gran parte a los siguientes aspectos:

Primeramente, la visión comercial del dueño de la empresa al crear y organizar una entidad de este tipo, dada la escasez de fabricantes que se dedicaran al mismo ramo productivo. Esto aunado al amplio conocimiento de las necesidades del mercado, hizo que en poco tiempo se consolidara como uno de los principales proveedores de las embotelladoras.

Las perspectivas favorables que presentan las compañías cerveceras y refresqueras, harán que obviamente sigan requiriendo de los servicios del ramo, asegurando de esta forma las operaciones de la empresa a corto y a largo plazo.

Otro factor que interviene en la eficacia de la organización, es el reducido número de personal que en ésta labora, ya que de esta forma el control que se puede ejercer es mucho mejor, evitando así el aumento de errores o desviaciones. Sin embargo, debido a las perspectivas de crecimiento que se presentan, el personal tendrá que aumentar y los sistemas de control que se practican serán obsoletos.

Representa para la empresa un gran apoyo en su posición, el hecho de trabajar a base de pedidos, ya que de esta forma se sabe perfectamente qué es y cuánto hay que producir, evitando de esta manera desperdicio de tiempo en fabricar piezas que quizá no las necesite el mercado; por otro lado, la producción no se quedará en el almacén, bien se sabe que no es conveniente tener mucha mercancía guardada y es mejor contar con dinero en circulación haciendo más rentables las operaciones, lo que la empresa ha sabido llevar adecuadamente mediante su sistema de pedidos y de producción para stock de las mercancías que tienen un mayor porcentaje de rotación.

Debido a la larga trayectoria que han tenido en el ramo tanto el dueño como la organización, se ha hecho posible un mayor conocimiento del mercado al que se sirve, procurando siempre darles la mejor atención de acuerdo a sus características particulares. Siempre presenta una gran ventaja el conocer al consumidor para brindarle los servicios como él los quiere. La empresa ha seguido una política muy favorable " al cliente lo que pida " por lo que los programas de ventas no son genera-

les sino particulares y de esta forma el servicio que se otorga es mucho mejor por ser más personal. Los programas particulares no se salen de los lineamientos generales de la empresa evitando así, desviaciones que puedan perjudicar a la organización.

No obstante el buen funcionamiento de la empresa, se encuentran algunas actividades que se desarrollan irregularmente y que sin embargo no afectan mayormente a la organización. Esto se debe a que los pilares que mantienen a la empresa en una situación tan favorable son Producción y Ventas y por ser éstos los más importantes y encontrarse trabajando eficientemente, los errores de las demás áreas no están en una proporción que se les pueda considerar determinantes para el funcionamiento de la organización.

Los recursos con los que cuenta la empresa, la han obligado a desarrollar sistemas de Recursos Humanos y de Finanzas muy rudimentarios; lo anterior, se debe también a que dentro de la empresa se les relega a un segundo término por no considerárseles como indispensables para sus operaciones.

Para el área de Personal, sólo se han concretado a desarrollar los aspectos de contratación, selección, entrenamiento, seguro social y nóminas, siendo éstos hasta el momento los más importantes, aunque para un futuro resultarán insuficientes y obsoletos por ser éstos todavía muy rudimentarios.

Finanzas es el área a la que se le presta menos atención y por ende es la más deficiente. Esta situación se debe en gran medida, a que las operaciones financieras en general son realizadas considerando el amplio respaldo de capital con que cuenta la organización y solamente a últimas fechas se le está prestando atención al crédito comercial de proveedores.

Un área que lleva a cabo funciones importantes dentro de la empresa y que trabaja en forma eficiente es la referente a las Secretarías, la cuál apoya a todas las secciones de la empresa efectuando labores de recepción, pedidos, cobranzas, etc.

Por otro lado, el nivel técnico con que cuenta esta parte del personal, por el momento es aceptable, aunque se debe pensar en un entrenamiento y capacitación con miras hacia un futuro, el cual se presenta próspero y prometedor en general.

## 11.- RECOMENDACIONES

## Planeación

- Se recomienda que para una mejor programación y planeación se efectúen periódicamente reuniones entre el gerente general, el coordinador, supervisora, el encargado del taller y el del almacén, con la finalidad de que se conozca mejor el funcionamiento de cada área, sus limitantes y sus capacidades para evitar excesivas cargas de trabajo; o viceversa, exceso de tiempo ocioso. Estas reuniones o discusiones tienen una ventaja sobre la planeación individual, las ideas o sugerencias van a aumentar creando con ello un cúmulo de alternativas para la toma de decisiones que mejorarán los planes y programas; por otro lado se unificarán en todas las áreas de la empresa los diferentes criterios, creando una coordinación y por consiguiente una mayor colaboración para el logro de los objetivos.
  
- Por las perspectivas de crecimiento de la empresa se sugiere, que para las áreas de Finanzas y Recursos Humanos se realice una planeación, que naturalmente no sea compleja ni extensa, sino que se adecúe a los recursos de la misma. (Estos puntos se abordarán en las recomendaciones del área de Recursos Humanos y de Finanzas respectivamente).
  
- Un aspecto de relevante importancia en cualquier entidad, es la comunicación y como se ha podido observar dentro de la empresa, ésta no es del

todo satisfactoria, por lo que se recomienda, -- que los ejecutivos de la organización participen a los empleados en forma más completa de los cam bios, objetivos y políticas, que así como el interés mostrado por estar en contacto con el personal para conocer su actividad, es importante-- que el empleado también conozca la organización-- en su conjunto y no sólo lo que él desarrolla, -- es indispensable un conocimiento pleno de la empresa para que el objetivo personal se conjunte-- con el de la organización.

- El conocimiento que se tenga de las mejoras en-- los sistemas de trabajo, se debe participar a to dos los empleados que ejecuten la misma activi-- dad, para que de esta forma se facilite y optimi ce el sistema de trabajo, realizándose uniformemente. Esto representa una ventaja pues al exis tir uniformidad en los sistemas, se facilitará -- más el control.
  
- Es conveniente que las políticas, los planes y -- los programas de la empresa se realicen en forma escrita, así -- como las órdenes de trabajo, para tener un mayor control de las actividades. Para-- evitar exceso de papeles, se sugiere que la in-- formación escrita, sólo se dé a los responsables de cada área y éstos a su vez se encarguen de -- darla a conocer a sus subalternos.
  
- Por las fallas que presenta la estructura orgánini

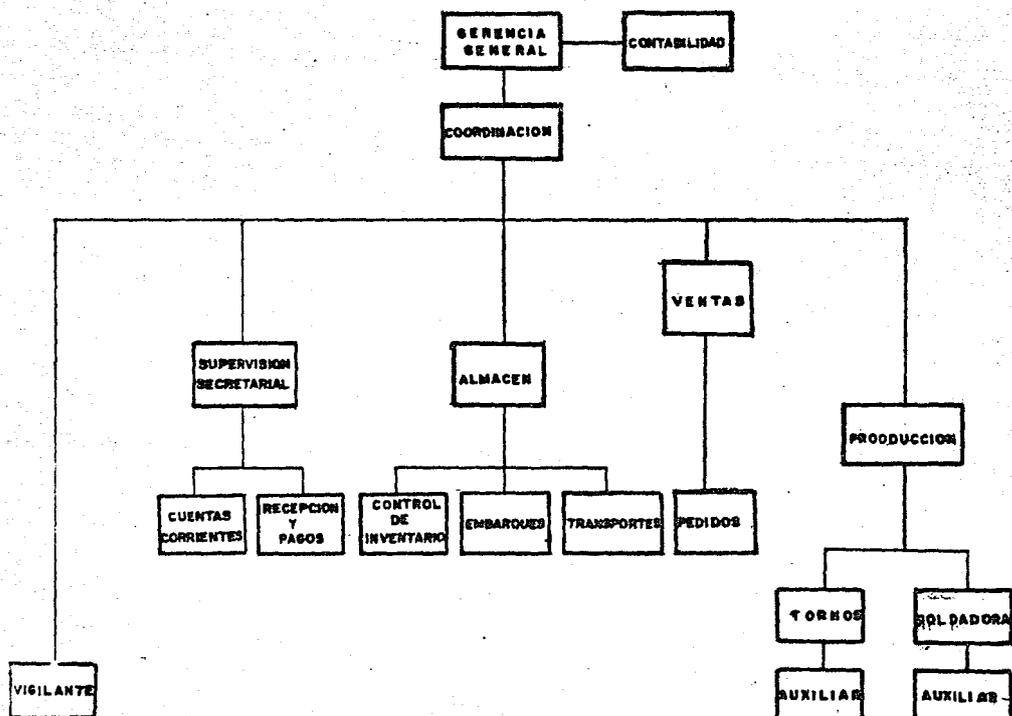
ca de la empresa, a continuación se muestra un organigrama propuesto donde se sugieren los siguientes cambios:

- Como primer punto, la gerencia general dejará de manejar directamente las secciones de ventas y pedidos para pasar éstas al mando de la coordinación. La finalidad es, que la gerencia general desarrolle un mejor control de todas las áreas por medio de la coordinación, permitiendo así, que se ocupe de tareas más importantes a su nivel, como son entre otras: toma de decisiones, actividades de relaciones públicas, etc.
  
- La Coordinación tendrá a su cargo las áreas de: Ventas, Almacén, Producción y la auxiliar de Secretarías; también bajo sus órdenes estará la persona encargada de la vigilancia de la empresa. Se propone así esta parte de la estructura, debido a la capacidad y experiencia demostrada por el coordinador a través de su trabajo, además de tener un conocimiento bastante amplio de la empresa, como un contacto más directo con los empleados y las situaciones y actividades rutinarias, con lo cual, conoce a fondo y en forma más comprensible los problemas suscitados y su mejor solución. Estos requisitos fueron considerados como fundamentales para poder efectuar esta propuesta.

- Para el área de Ventas, además de depender directamente de la Coordinación, la otra modificación que se propone, es que Pedidos se encuentre bajo las órdenes de esta área, ya que, por ser funciones relacionadas entre sí deben ser organizadas conjuntamente.
  
- En el área auxiliar de Secretarías la persona encargada de la supervisión, tiene además a su cargo funciones secretariales, por lo que se sugiere que única y exclusivamente se dedique a funciones de supervisión, pasando la tarea de pedidos a depender del área de Ventas y ejerciéndola otra persona. Otro cambio dentro del área, por lo tanto, será que una persona se entienda con las actividades referentes a Recepción y Pagos, ya que en realidad son labores que puede desempeñar una sola persona por ser de fácil cumplimiento.
  
- Por lo que se refiere al Almacén, no se recomienda ningún cambio, ya que estructural y funcionalmente se encuentra trabajando bien.
  
- En Producción, es aconsejable que una persona se encuentre al frente, la que será responsable del cumplimiento de las labores de los obreros ( función que desarrolla en la actualidad el coordinador ) y de reportar a la Coordinación. Esta persona puede ser cualquier obrero que desempeñe labores ópti-

mas en el taller, sin decir con ésto, que se olvidará del desempeño de sus funciones anteriores. La razón de proponer una persona que sea la encargada de Producción, radica principalmente en ejercer un mejor control, pues al contraer la Coordinación más áreas a supervisar se podría descuidar este aspecto.

## R.E.M.A.S.A.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
(PROPUESTO)

## Producción

- Se sugiere la adquisición de un equipo suficiente de extinguidores, considerando todas las secciones de la empresa. Esto, para dar una alta seguridad a la organización en el caso de un problema en la extinción de fuego en un momento dado.
  
- Se recomienda la creación de un comité de higiene y seguridad, el cual funja como órgano de control en las disposiciones que se deban y tengan que tomar al respecto, sobre todo en los elementos de mayor primacía para el logro del objetivo por el -- cual se haya creado.

En este comité propuesto a formarse, mientras más comunicación tengan sus elementos sobre las carencias y necesidades reales del personal, más será -- el beneficio que se alcance con ello y más será -- también la seguridad que se podrá lograr en la organización.

- Como ya se mencionó en el punto referente a Planeación, se considera necesario tener un encargado -- del área, el cual, debido a la funcionalidad orgánica que se propone, reportará a la Coordinación.

## Mercadotecnia

- Se sugiere plantear juntas periódicas y regulares -- entre los vendedores, coordinador general y el due

ño de la empresa con el fin de que se ajusten a -- las exigencias encontradas a lo largo del trabajo-- las labores de cada uno. Es decir, contemplando -- las situaciones irregulares en las funciones de -- ventas, tanto el dueño, el coordinador general y -- los vendedores, de común acuerdo formularán planes y programas más lógicos y específicos en cuanto a-- la realización de sus actividades, pues si bien es cierto que las ventas tienen una eficacia palpable, los problemas o desviaciones que surgen no son ata-- cados en forma adecuada por los encargados del -- área.

- Se recomienda la capacitación del personal de ven-- tas por medio de cursos de planeación y pronósti-- cos de ventas, ya que, esto coadyuvará a la adminis-- tración de la empresa a ir mejorando sus métodos -- y sistemas de venta, aunado a las juntas de que se tratan en el párrafo anterior.

#### Recursos Humanos

- Se sugiere, para tener un control interno más efi-- ciente, que se realice un análisis de puestos, que aunque represente un costo y se le considera como-- innecesario las ventajas que reporta justifican el gasto realizado.

Entre los beneficios que se pueden obtener al efec-- tuar un análisis de puestos se encuentran los si-- guientes:

Como se mencionó con anterioridad, el control interno será más eficiente, pues una vez conocidas las actividades que tenga cada puesto, así como -- su real responsabilidad y la autoridad que pueda -- tener, se facilitará más la verificación de su trabajo, pudiendo determinar las desviaciones y consecuentemente sus causas; de esta manera, los trabajadores procurarán no salirse de lo establecido -- ahorrando con ello duplicidad en el trabajo, pérdida de tiempo y lo más importante, se minimizarán -- los costos.

Como consecuencia del crecimiento que la empresa -- está teniendo, tarde o temprano requerirá de nuevo personal, y para ello necesitará saber, qué es lo -- que el candidato debe conocer, qué es lo que debe -- hacer y otros requisitos más para cubrir el puesto vacante, si se cuenta con un análisis de puestos, -- se facilitará naturalmente, la determinación de -- las especificaciones del puesto.

Para los nuevos empleados, servirá de orientación -- en cuanto a las actividades que deba desempeñar, -- sin salirse entonces de los lineamientos de su cargo, sabiendo de antemano cuál es su autoridad y su responsabilidad.

Los sueldos y salarios deben pagarse con la mayor -- equidad posible, si existe parcialidad en los pa -- gos, se crearán conflictos que afectarán la produc -- tividad de la empresa. Por lo que, el análisis es un apoyo valioso para lograr esa justicia requeri --

da; pues se pueden valorar los puestos y así tabular los sueldos y salarios según la escala obtenida de acuerdo a las características de cada uno.

Si requieren en alguna ocasión de personal altamente especializado, se les sugiere que consulten a fuentes externas de reclutamiento de personal como agencias de colocación, bolsa de trabajo, etc.

Algunas personas muestran inconformidad, por lo que se les aconseja que estudien cuáles son sus sueldos y las prestaciones a que tienen derecho, pues ellos piensan que el salario que perciben no es el adecuado, es importante por lo tanto, que se realice una retabulación de sueldos y salarios de acuerdo a los puestos, antigüedad, capacidad, etc.

Se recomienda que se obtengan las tabulaciones de sueldos y salarios de la rama industrial a que pertenecen, así como de la zona económica para lograr que las retribuciones de su personal sean equitativas y no muestren inconformidad por lo que se les paga, evitando que posteriormente busquen un nuevo trabajo que se adapte a sus necesidades.

Es aconsejable que realicen periódicamente calificación de méritos para premiar y motivar a aquellas personas que muestran interés por lograr un desarrollo dentro de la empresa.

Se propone que el reglamento interior de trabajo - se haga en forma escrita, para que sea conocido -- por todo el personal y no se salgan de estos lineamientos.

#### Finanzas.

- Se recomienda la elaboración de planes y programas de financiamiento a corto y a largo plazo, así -- como la preparación de presupuestos de egresos e -- ingresos, ya que sólo así se podrá optimizar el -- funcionamiento de esta área.

Para ésto, serán necesarias juntas periódicas del- gerente general, el coordinador y los encargados - de la contabilidad de la empresa, teniéndose que - efectuar la recopilación de información necesaria- para elaborar los informes arriba citados.

- Se sugiere la implantación de un sistema de con-- trol de niveles de efectivo, dado que de esta for- ma se podrá disponer de ciertas cantidades de ca- pital para crear reservas para nuevas inversiones- y otras operaciones financieras que no se hayan -- previsto en los planes y programas.

- Se propone la reinversión de utilidades en la mis- ma empresa ya que así no se descapitalizará en for- ma súbita la organización cuando se tenga que cons- truir otro local ( como se tiene pensado ) ó adqui- rir nueva maquinaria, etc.

## Contabilidad.

- Se aconseja que se solicite la presentación periódica ( mensualmente ) de los estados financieros — al despacho de contadores que se encarga de su elaboración, ya que proporcionará a los administradores de la empresa una visión más exacta de lo que es su organización, facilitando así la toma de decisiones en los momentos que así se requiera.
  
- Es necesario que se recopile y se proporcione la — información suficiente en cuanto a los costos de — producción, ventas, etc. a los encargados de la — contabilidad, para que se pueda tener un concentrado de dicha información cuando se necesite, además de contar con informes auxiliares al respecto.

## Servicios Generales

- Para un futuro en que esta organización aumente — sus operaciones y su personal, dada la pujanza hacia el crecimiento de su actividad manufacturera, — se recomienda contemplar la realización de un sistema de control de entrada y salida de los trabajadores, porque aunque en este momento no existe problema alguno por no llevarlo, después, será muy difícil saber la puntualidad y asistencia de cada — uno de los empleados y trabajadores de la organización.

De los medios que se pueden adoptar de acuerdo a — las necesidades de la empresa para el cumplimiento

del cometido anterior, se anotan los siguientes:

- Reloj checador para el personal operativo y
  - Control por firmas para el personal administrativo.
- Para otro aspecto como lo es la vigilancia del inmueble, se sugiere la contratación de una persona - que se encargue de ello, así como de la vigilancia de maquinaria, herramientas y equipo de la empresa.

A esta persona se le designará la función de vigilancia de los bienes físicos en estado y cantidad - ( herramientas, materia prima, etc. ) Aunque el personal es considerado como de honradez intachable, - no está por demás tener a alguien que verifique y - haga segura esta situación para el beneficio de ambas partes, por el control tanto de lo que se tiene como de quien lo utiliza y maneja.

## 12. BIBLIOGRAFIA

## B I B L I O G R A F I A

- Aguilar Alvarez de Alva Alfonso  
Elementos de la Mercadotecnia  
Ed. C.E.C.S.A. 1976
  
- Alvarez Anguiano Jorge  
Apuntes de Auditoría Administrativa  
Ed. Facultad de Contaduría y Administración, 1977
  
- Dively George S.  
El Gerente Profesional  
Ed. Técnica, S.A., México 1972
  
- Duhalt Krauss Miguel  
Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas  
Ed. U.N.A.M. 1968
  
- Fernández Arena José Antonio  
La Auditoría Administrativa  
Ed. Diana, 1975
  
- Garza Mercado Ario  
Manual de Técnicas de Administración  
Ed. Colegio de México, 1976

- Grafes  
Diccionario de Sinónimos Castellanos  
Ed. Sopena, Argentina 1966
  
- Koontz Harold, O'Donnell Cyril  
Elementos de Administración Moderna  
Ed. McGraw-Hill, 1976
  
- Klein Alfred W. y Grabinsky N.  
El Análisis Factorial  
Ed. Banco de México, S. A. 1976
  
- Leonard William P.  
Auditoría Administrativa  
Ed. Diana. 1971
  
- Martínez Villegas Fabián  
El Contador Público y la Auditoría Administrativa  
Ed. Insurgentes, 1969
  
- Pardini Felipe  
Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias  
Sociales  
Ed. Siglo XXI, 1977
  
- Reddin W.J. Y Saunders R.B.  
Areas de Efectividad  
Ed. Guadarrama Impresores, S. A.

- U.N.A.M.  
Apuntes de Organización
  
- Velázquez Mastreta Gustavo  
Administración de los Sistemas de Producción  
Ed. LIMUSA, 1975