

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA - IZTAPALAPA

C. S. N.

APLICACION DE UNA METODOLOGIA PARA LA SOLUCION DE

PROBLEMAS.

CASO CONCRETO:

EMPRESA ELECTRO ORIENTE DE MEXICO S.A. DE C.V

**U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA**

T E S I S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

FELIPE DE JESUS VARGAS MOTA.

MEXICO D.F

MAYO 1989

91187

A MIS PADRES:

Agustín Vargas V            y  
Lucía Mota de V.

Que durante mi formación académica me hicieron sentir su presencia tan valiosa, colaborando conmigo de una u otra manera, formando así un gran equipo en el que nos comprometimos y cumplimos para lograr objetivos que nos engrandezcan como seres humanos.

A MIS HERMANOS:

Juan, Alberto y María Elena.

Ya que cada uno manifestó con su propio estilo apoyándome en momentos clave que fueron determinantes para nuestro presente y futuro.

A MIS AMIGOS:

Jorge y Magín.

A Jorge, porque su vivir cotidiano y su historia académica me ha dado el ejemplo del trabajo, estudio, constancia y esfuerzo implacable con una voluntad incesante, de lograr lo propósitos que le dan valor y justificación a la vida. También, por el equipo de estudio que siempre formamos facilitándonos los recursos con que contabamos para ser eficientes en el logro de nuestras metas.

A Magín, porque parte de lo que soy y lo que no soy se lo debo a su filosofía de la vida que en ocasiones comparte conmigo haciendome reflexionar sobre ciertas realidades. Así, su filosofía ha permitido mayor equilibrio entre los factores que constituyen mi vida: económico, político, y socio-cultural.

**AGRADECIMIENTO:**

Agradezco de manera muy especial a Silvia Castañeda Colín su imprescindible y valiosa colaboración al fungir como fuente de información y a la vez motivarme en el seguimiento y terminación de esta tesina. Sin ella no hubiese sido posible la realización de la misma.

Y a la profra. María Cristina Escobar Iturbe que muy acertadamente asesoró el trabajo aportando valiosas sugerencias y haciendo las correcciones pertinentes para su mejoramiento.

## INDICE

DEDICATORIA	1
INTRODUCCION	4
I.- ANALISIS DEL SISTEMA	5
A.- Generalidades	5
B.- Ventas-Compras	11
C.- Finanzas	12
II.- EVALUACION EX-POST	15
A.- Administración General	15
B.- Ventas	
C.- Almacen	
E.- Contabilidad-finanzas	20
F.- Crédito y Cobranzas	
G.- Personal	28
III.- DIAGNOSTICO	30
A.- Análisis de la problemática	30
1.- Estado de insatisfacción y descripción de la problemática	
2.- Resultados esperados	
B.- Investigación de la realidad	34
1.- Constucción del objeto de estudio	
2.- Investigación del estado actual	
3.- Elaboración de escenarios exploratorios	
a) Contingentes o conjeturales	
b) De referencia	
C.- Formulación de lo deseado	39
1.- Elaboración del estado deseado y formulación de objetivos.	
D.- Evaluación y Análisis Causal	40
1.- Evaluación	
2.- Análisis Causal	
3.- Formulación del problema	
IV.- GENERACION DE ALTERNATIVAS	47
V.- EVALUACION EX-ANTE	50
VI.- SELECCION DE ALTERNATIVAS	51
VII.- IMPLEMENTACION	56
VIII.- CONTROL	62
CONCLUSIONES	70
NOTAS	74
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA	75

## INTRODUCCION

El problema fundamental de muchos administradores y directores de empresas es desconocer una metodología formal que les permita estudiar y analizar problemas organizacionales de una manera racional y sistemática. Los tomadores de decisiones son agentes de cambio que requieren ser más efectivos y certeros en sus decisiones. Para ello es importante estar dotado de la buena intuición que proporciona la experiencia del conocimiento científico basado en la metodología formal y la técnica que habrá que aplicarse con todo raciocinio en un marco de Planeación Estratégica.

En este trabajo se desarrolla la metodología de solución de problemas, del Dr. Felipe Ochoa, que consta de ocho pasos ( Desarrollo de este trabajo ), aplicada a una empresa comercial denominada Electro Oriente de México S.A. de C.V.

Las etapas I y II consisten en recolectar información del sistema objeto de estudio y ordenarla; para ello, recibí la valiosa colaboración de una empleada, de dicha empresa, en el área contable. La etapa III reviste especial importancia ya que es aquí donde se diagnostica el problema real haciendo uso del juicio personal, de la información obtenida en las dos etapas anteriores y del apoyo bibliográfico relacionado con la problemática. De lo que aquí se concluya dependerá el contenido de las etapas siguientes.

En general, se aplican diagramas, cuadros analíticos, gráficos, tablas así como fórmulas matemáticas para lograr un manejo de la información más sintética que proporcione claridad y comprensión al lector.

La intención de este trabajo radica en demostrar una vez más las amabilidades y viabilidad del método de solución de problemas, del Dr. Felipe Ochoa, como herramienta fundamental del administrador para enfrentar con éxito gran variedad de problemas en muy distintas organizaciones y darle una base objetiva de información para la toma de decisiones bajo un marco de racionalidad.

Es importante aclarar que se enfrentaron limitaciones de información, pero a pesar de ello se logró finalmente recabar la suficiente información para lograr un trabajo completo sin entrar en detalles en cada área de la organización. La misma problemática de la organización restringió parte de la información solicitada y a la vez hizo posible obtener información que resultó muy valiosa para este trabajo. Mucha de la información obtenida requirió ser procesada para que tuviera significado en este trabajo.

El estudio del sistema comprende desde su generalidad corporativa (unidades de negocios) tratada muy a la ligera hasta el objeto de estudio en concreto: *La administración centralizada de Electro Oriente de México S.A de C.V.*

## I.- ANALISIS DEL SISTEMA

### A. GENERALIDADES

En 1980 el Sr. Antonio Carrillo Valdez crea la empresa *Electro Oriente de México* en donde hoy es la sucursal *Electro Distribuidora "Los Reyes"* que se dedica a la compra-venta de materiales eléctricos, en 1981 se instala en el lugar actual (km. 18 carretera México-puebla, Los Reyes la Paz, estado de México) siendo entonces dos pequeños negocios con el mismo giro.

Durante cuatro años prospera en sus ventas y crece al grado de formar una Sociedad Anónima en 1984, recibiendo la denominación: *Electro Oriente de México S.A* que poco después se modifica para ser: *Electro Oriente de México S.A de C.V.* integrada por seis socios:

NOMBRE	CAPITAL	% INTEGRAL
Antonio Carrillo Valdez	2'000,000	40
Antonio Carrillo Valdez	2'000,000	40
Pablo Quezada Sánchez	500,000	10
Heliodoro Carrillo Valdez	178,000	3.5
Ma. de Lourdes Monroy Gachuz	161,000	3.22
Esperanza Moscosa Valdez	<u>161,000</u>	<u>3.22</u>
Total \$	5'000,000	100 %

Es en diciembre de 1988 cuando se inaugura una segunda sucursal: *Electro Oriente de México* (Suc. Texcoco) ubicada en Av. Juárez Sur No.357. Este es el único edificio del sistema por el que se paga renta .

En la administración centralizada de *Electro Oriente de México S.A. de C.V.* también se incluyen otros dos negocios:

- a) Servicio Electro técnico
- b) Troquelados "Los Reyes"

Servicio electrotécnico se dedica al mantenimiento y reparación de motores eléctricos industriales y sus accesorios. Troquelados "Los Reyes" fabrica chalupas y abrazaderas tipo uña y tipo "U" en distintas medidas. Es de hacer notar que eventualmente logra exportaciones de chalupas a Cuba.

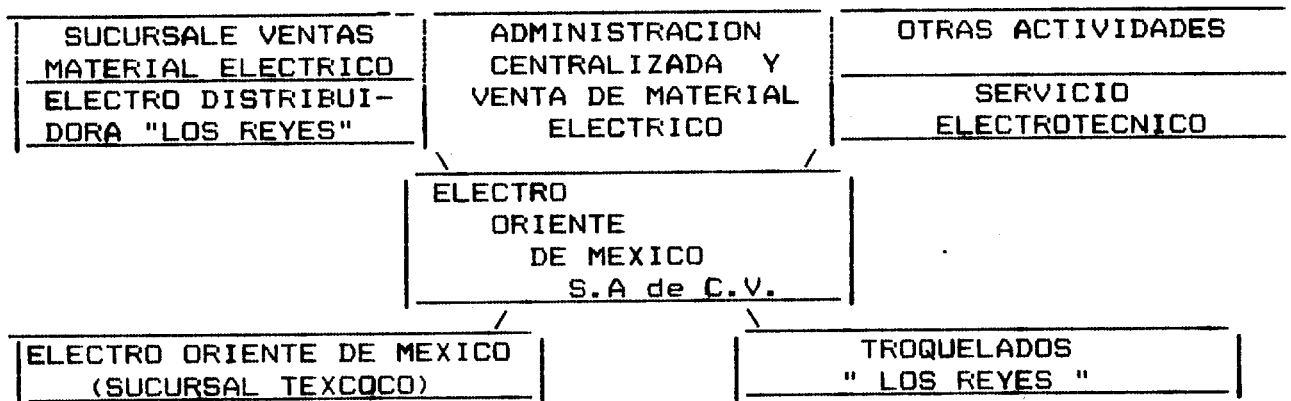
En el siguiente cuadro se muestra el personal que labora en el sistema, clasificándolos como administrativos y operarios:

UNIDAD DE NEGOCIO	ADMINISTRATIVOS	OPERARIOS	TOTAL
Electro Oriente de Mexico S.A de C.V.	10 -	8	18
Sucursal Distribuidora "Los Reyes"	—	4	4
Sucursal Texcoco	—	3	3
Servicio Electrotécnico	—	8	8
Troquelados "Los Reyes"	—	16	<u>16</u>
			49

Con el objeto de dar mayor claridad de las unidades de negocios que forman al sistema, presento el siguiente esquema:

**ACTIVIDAD COMERCIAL**

**ACTIVIDAD INDUSTRIAL**



La organización objeto de estudio, se dedica principalmente a la compra-venta de material eléctrico abarcando los mercados geográficos de:

- Los Reyes
- Cd. Nezahualcóyotl
- Iztapalapa
- Chalco
- Texcoco
- Iztacalco
- Otras áreas de menor importancia

Y como mercado económico cuenta principalmente con clientes de tipo industrial y en menor proporción mercado gubernamental y de consumo o uso doméstico.

Electro Oriente de México S.A. de C.V. está inscrito en la CANACINTRA y en la CANACO, además está asegurada en forma global por Seguros América.

Apoyandome en amplias observaciones documentales y de hechos, considero que los fines que persigue el sistema, implícitamente son:

- a) Obtener un considerable monto de utilidades.
- b) Satisfacer el mercado regional de las necesidades de materiales eléctricos.
- c) Expandirse en otras ramas del negocio de materiales eléctricos y servicio.
- d) Aprovechar mercados sin competencia significativa en el giro de materiales eléctricos.
- e) Centralizar el poder sobre dichos mercados en una o pocas personas ( Familia Carrillo).

NOTA:

No se detectan fines concretamente explícitos a través de una planeación formal o empírica.



En general general, el sistema se encuentra integrado por los siguientes elementos materiales:

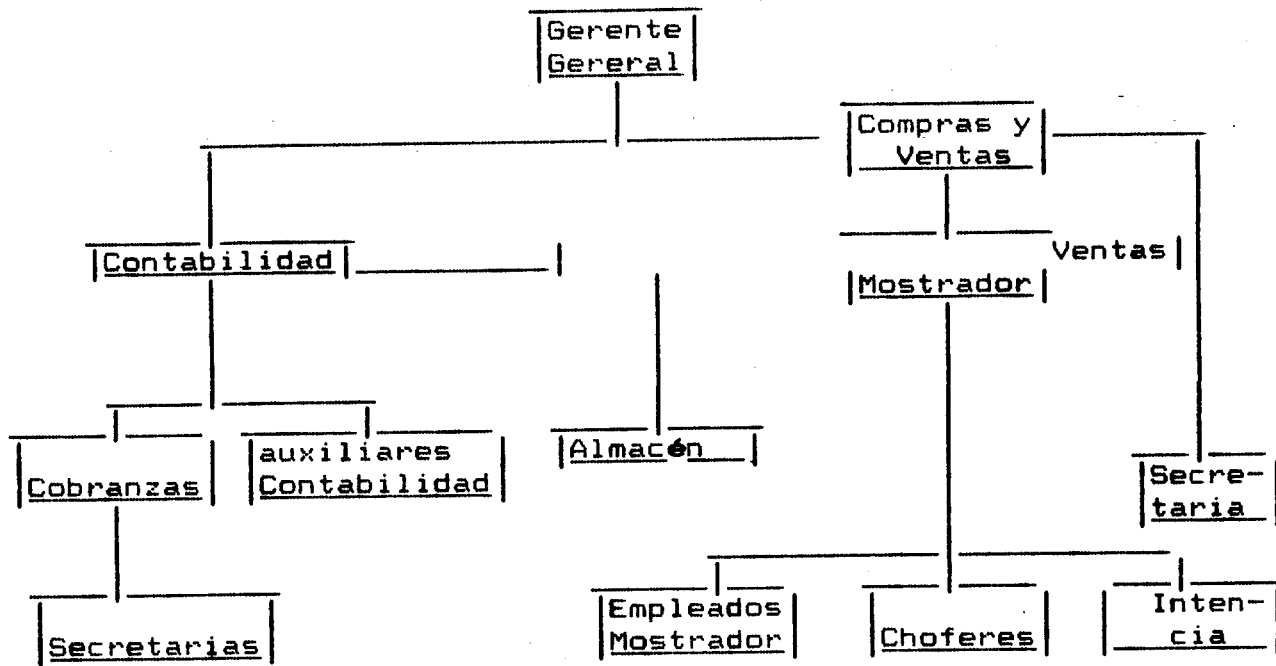
CONCEPTO	CRED Y COBRANZAS	CONTABILIDAD	ALMACEN	VENTAS
Escritorios Ejcutivos	3	4	1	2
Máq. Escribir Electricas	2	2	1	
Máq. Escribir Mecánicas	1	1		2
Sumadoras	3	3	1	10
Teléfonos(líneas)	5			4
Archivero	1	1		
Inventario Mercancias			\$900 Mill.	
Unidades de Reparto				5
Edificio Oficinas Grales.	77m	100m		177m
Bodega(Almacén)			546m.	

En seguida se muestra el organigrama que corresponde a la actual situación organizacional del sistema. Este lo elaboré con la valiosa colaboración de una empleada administrativa que labora actualmente en el sistema.

El organigrama sólo se limita a ilustrar la parte que corresponde a la Administración Centralizada y la Actividad Comercial del Negocio Principal (*Electro Oriente de México S.A. de C.V.*).

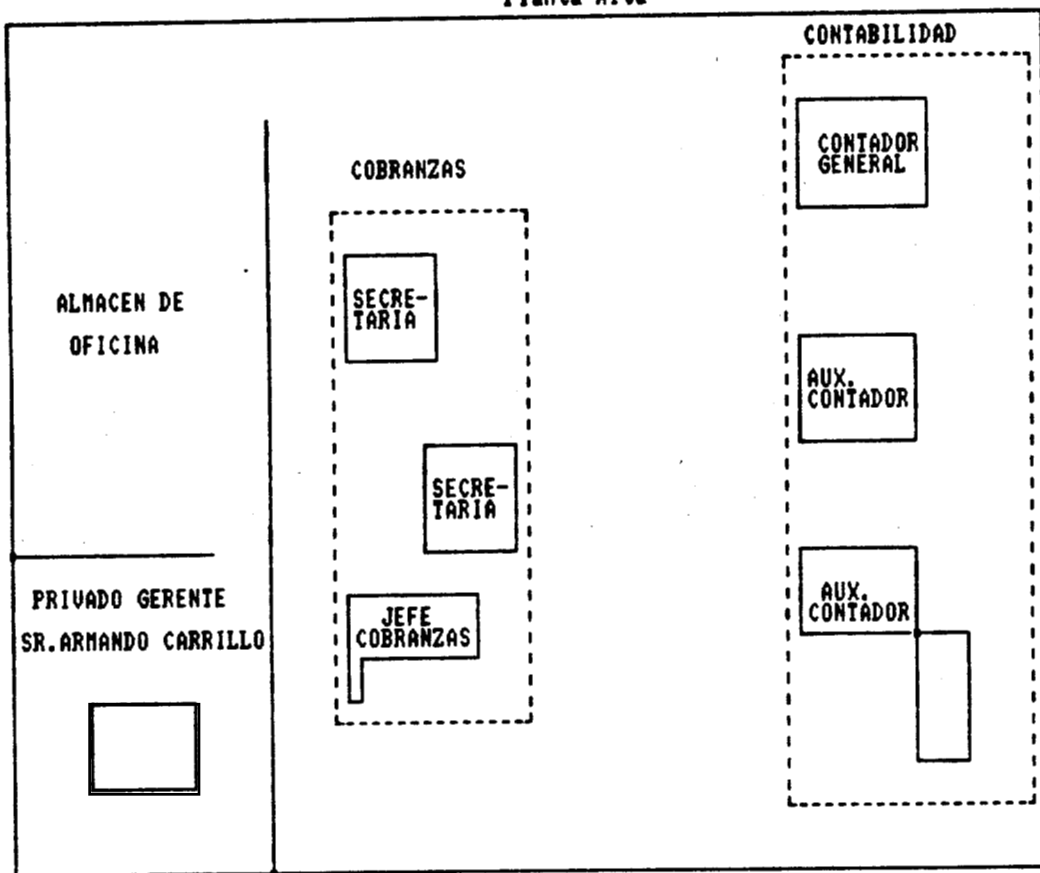
También se ilustran dos gráficas de Distribución de Oficinas y Venta en Mostrador (planta baja), para dar mayor idea del centro administrativo objeto de este estudio.

Organigrama de Electro Oriente de México, S.A. de C.V.

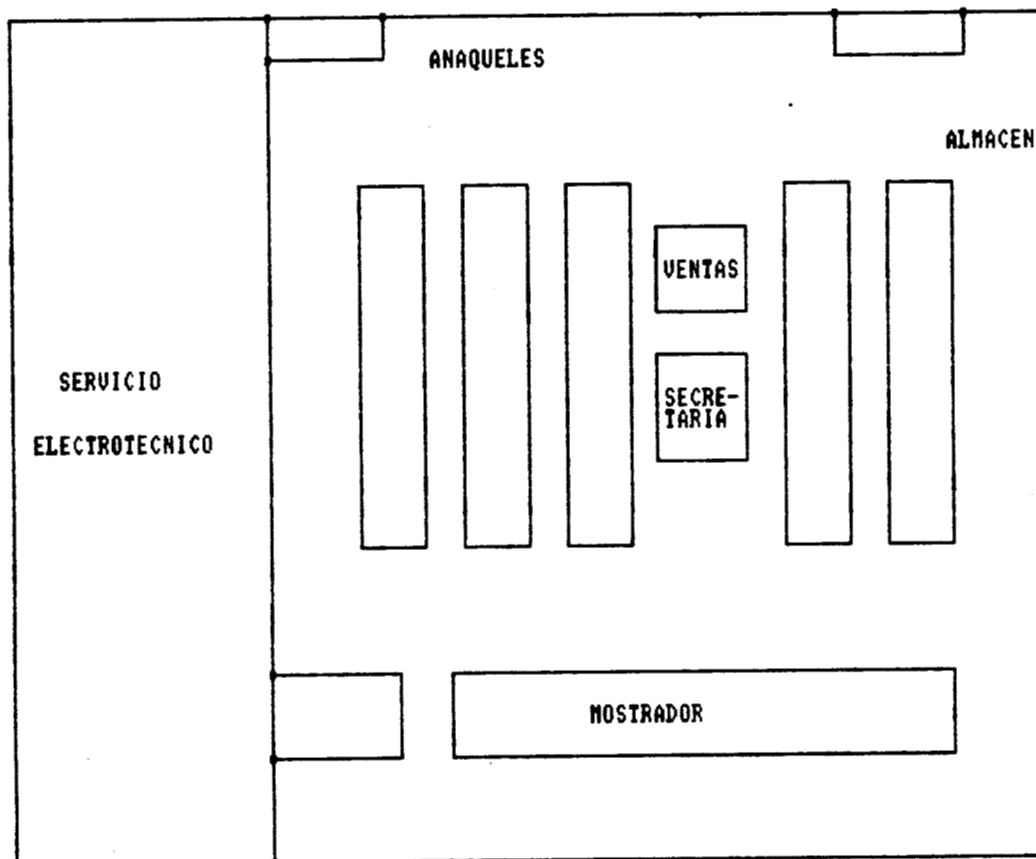


DISTRIBUCION DE OFICINAS

Planta Alta



PLANTA BAJA



**B) VENTAS-COMPRAS**

Análisis de las ventatas y su relación con las compras

Información obtenida de: declaración de operaciones con los 50 principales clientes y 50 principales proveedores de Bienes y Servicios.

CLIENTES				PROVEEDORES		
RANGO VENTAS (MILLONES \$)	NUMERO DE CLIENTES		% INTE- GRAL	% INTE- GRAL	No.DE PROVEE- DORES	SUMA VALOR COMPRAS
20 a 25	11					
26 a 30	10					
31 a 35	7	39	78%	77.5%	8	\$ 2,390'672,875
36 a 40	4					
41 a 45	7					
50 a 55	5					
56 a 60	1			19.5%	22	600'620,000
61 a 65	0					
66 a 70	1					
71 a 75	1	11	22%			
96 a 100	1			3.0%	20	92'312,464
101 a 105	1					
225	1					
<b>\$2,207,493,368</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>\$ 3,083,612,339</b>

**NOTA:**

- El 72% de los clientes (36 clientes) corresponde a Ventas a Crédito y el resto (14 clientes) de contado.
- El 10.6% del Valor (\$) Total de clientes corresponde a ventas a Crédito (Saldo al 31/dic/1988).
- El restante 89.4% son ventas de contado.
- En cuanto a los proveedores, tanto en número como en monto, son prácticamente todos a Crédito.

C) FINANZAS.

Con el siguiente cuadro se pretende analizar la situación de las ventas a crédito, utilizando los saldos de los 172 clientes a crédito con fecha 31 de Diciembre de 1988. Al mismo tiempo éste cuadro sirve de enlace para iniciar el *Análisis financiero* que en forma muy simple y global se llevará a cabo para concluir con la primer etapa de nuestro proceso: *Análisis del Sistema*.

CREDITO Y COBRANZAS

RANGO DEL SALDO AL 31 DIC 1988 (MILES)	NUMERO DE CLIEN- TES	% INTEGRAL		PROMEDIO DE SALDO (MILES)	% INTEGRAL	
15 a 100	19	11.17		1,092	2.42	
101 a 500	56	32.94		16,800	3.72	
501 a 1,000	26	15.29		19,500	4.32	
1,000 a 5,000	47	27.64		141,000	31.27	
5,100 a 10,000	13	7.64	39.39	97,500	21.62	76.17
10,100 a 20,000	7	4.11		105,000	23.28	
30,000	1	.58		30,000	6.65	
40,000	1	.58		40,000	8.87	
	170	100.0		450,892	100.0	
con saldo a favor						
1,500,000	1					
3,500,000	1					
	172					

En esta parte del *Análisis Del Sistema* se intenta dar un vistón general de la situación financiera ya que como las anteriores (Generalidades, Personal y Ventas) también es importante para el buen funcionamiento de la organización.

En seguida tendremos un cuadro que muestra el histórico del *ESTADO DE RESULTADO* de 1981 a 1985 con un breve análisis a través de porcentos de variación y porcentos integrales, señalando con flechas las tendencias correspondientes (alta o baja) en cada rubro.

**ESTADO DE RESULTADOS**

CONCEPTO	1981	1982	1983	1984	1985
Ventas Netas % de Variación % Integral   ↑	1,249,253 1754	23,169,837 %  ↑ 58	36,718,787 %  ↑	110,284,293 200 %	245,553,729 ↓122 %
Costos de Ventas % de Variación % Integral	1,077,579 <u>86 %</u>	21,413,058 1887 % <u>92 %</u>	31,762,503 48.33 % <u>86.5 %</u>	94,620,521 198 % <u>86 %</u>	215,846,187 128 % <u>88 %</u>
Utilidad Bruta % de Variación % Integral	171,674 <u>14 %</u>	1,756,779 923 % 7.5 %	4,956,282 182 % 13.48 %	15,663,772 216 % 14 %	29,707,542 90 % ↓ 12 %
Gastos de Venta % de Variación % Integral	69,213 <u>5.5 %</u>				11,177,911 4.5 %
Gastos de Admón. % de Variación % Integral	11,334 <u>0.9 %</u>	1,088,140 ↑ 9500 % 4.6 %	3,735,797 ↓ 243 % 10 %	11,449,940 ↓ 206 % 10 %	5,639,307 ↓ -51 % 2.2 %
Gastos Financieros % de Variación % Integral	543 <u>0.04 %</u>	146,652 26,907 % 0.6 %	543,663 270 % 1.4 %	2,048,831 236 % 18.5 %	4,305,582 110 % 1.7 %
Utilidad de Operación % de Variación % de Integral	<u>90,585</u> <u>7 %</u>	521,977 476 % 2.2 %	676,823 30 % 1.8 %	2,470,00 264 % 2.2 %	8,597,680 248 % 3.5 %

## II.- EVALUACION EX-POST

En esta parte del trabajo se hará el mayor esfuerzo para que el lector comprenda de una manera sistemática; através de diagramas de flujo y diagramas de bloque, el funcionamiento general de la organización y de sus áreas de gestión más importantes como son:

- a) Administración general
- b) Ventas
- c) Compras
- d) Almacén
- e) Contabilidad
- f) Crédito y cobranzas (Ventas a Crédito)
- g) Personal
  - Nómina
  - Proceso Administrativo de Personal

Es necesario aclarar que el funcionamiento que describiré se limita a la administración centralizada del sistema, siendo consistente con el organigrama y el cuadro de unidades de negocios, ya que éste es el foco central de la problemática a analizar.

Como dato genérico la organización se encuentra activa de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 hrs. dando una hora para comer (de 14 a 15:00 hrs.) y los sábados de 9:00 a 12:00 hrs. Se trabaja todo el año excepto los días no hábiles por ley. Normalmente no hay horas extras. Cuenta con cuatro líneas para ventas.

### A) ADMINISTRACION GENERAL

Esta actividad se centra en el Sr. Armando Carrillo Valdez (socio del negocio) que funge como Gerente General ya que es el mayor de edad del resto de los hermanos Carrillo Valdez.

Su presencia en las oficinas es de aproximadamente 10 hrs. por semana en las cuales:

- Revisa cartera de clientes a crédito.
- Revisa saldos a pagar a proveedores.
- Revisa pedidos a enviar a clientes importantes.
- Visita la planta de troquelados.
- Visita sucursal los Reyes.

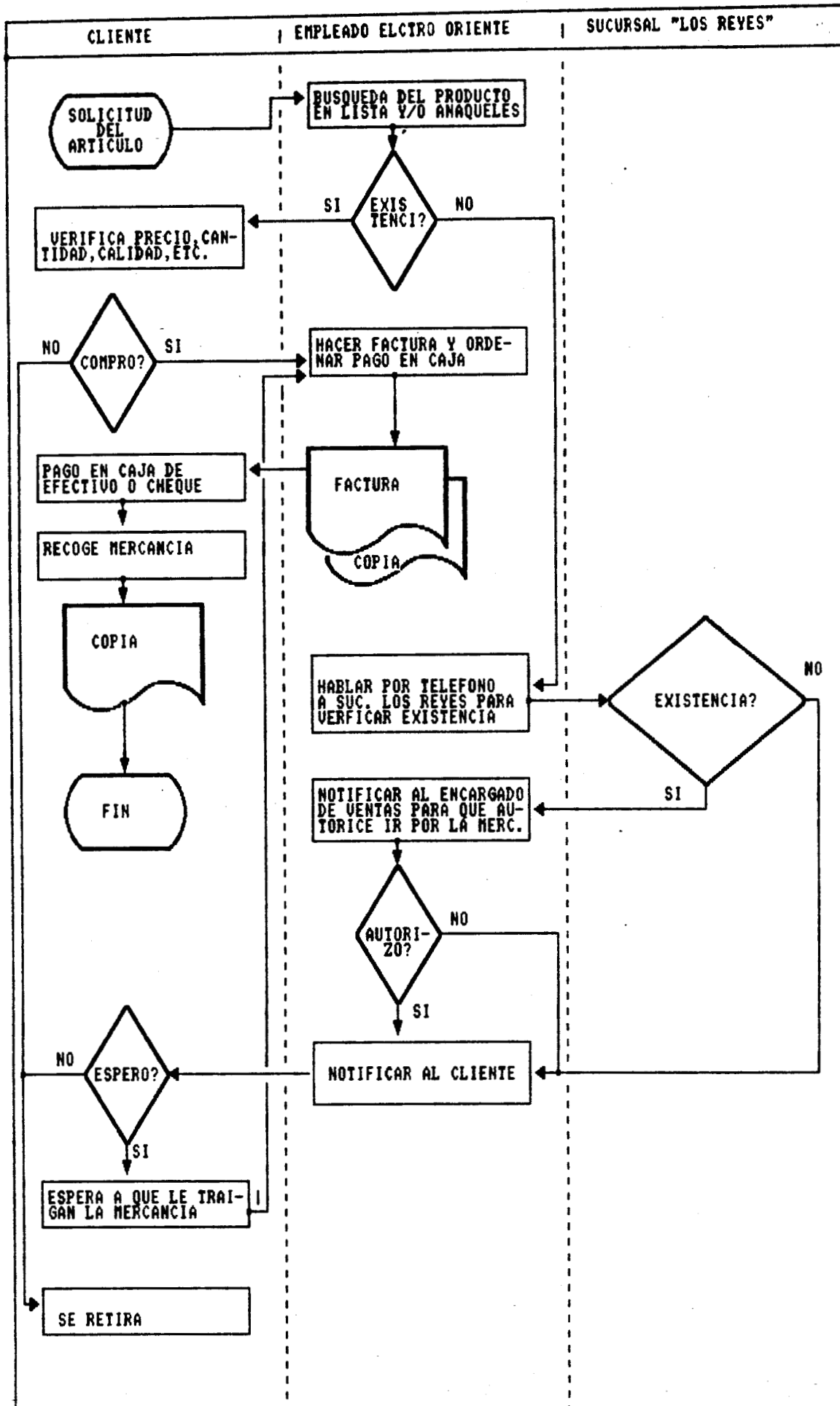


Posteriormente visita la Sucursal *TEXCOCO* y el resto del tiempo atiende negocios que no forman parte del sistema y llegar a acuerdos con clientes y proveedores.

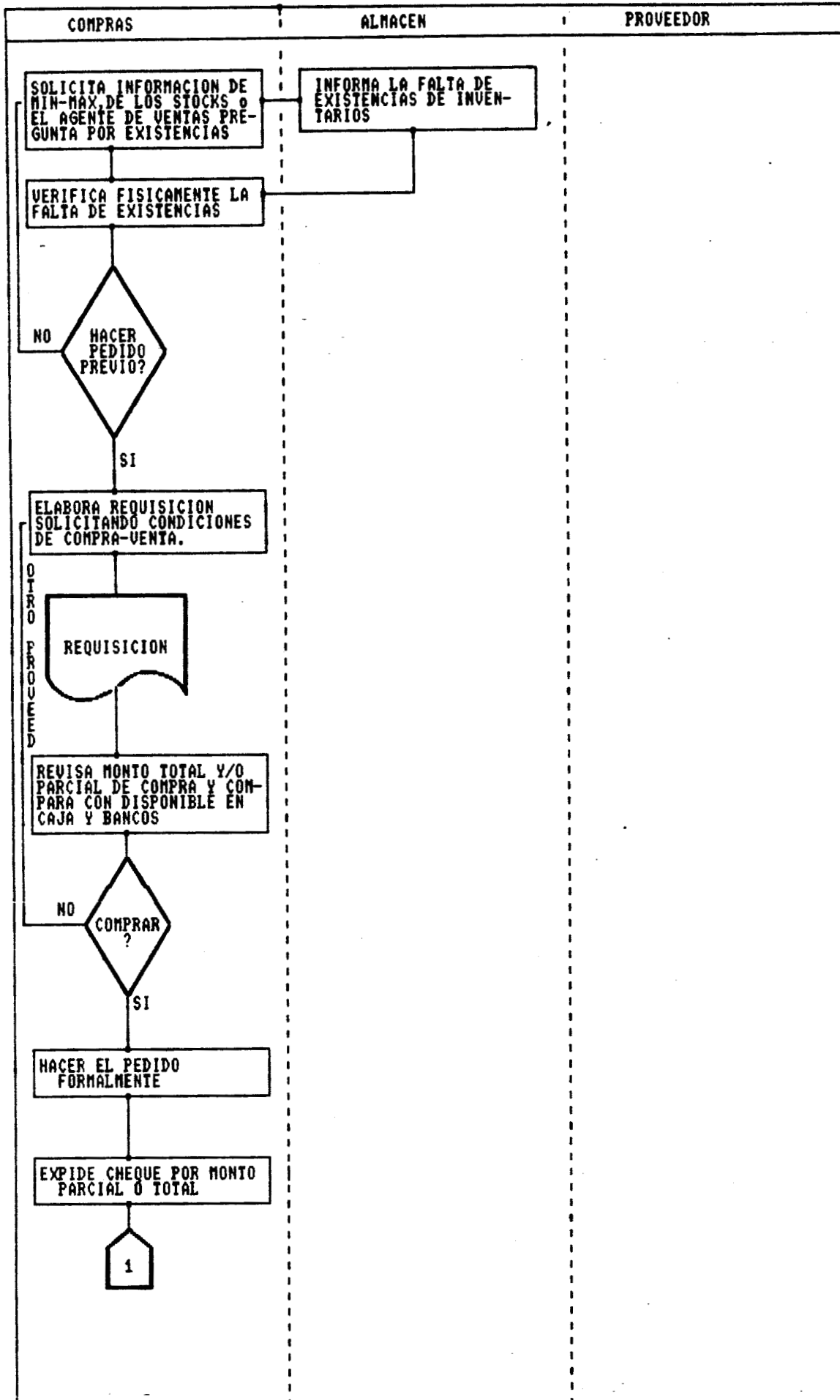
Por otro lado, su proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control, las realiza empíricamente, practicando fundamentalmente una planeación intuitiva, corriendo el riesgo de tomar decisiones equivocadas o a destiempo que pueden provocar insatisfacción en los empleados y malos resultados organizacionales.

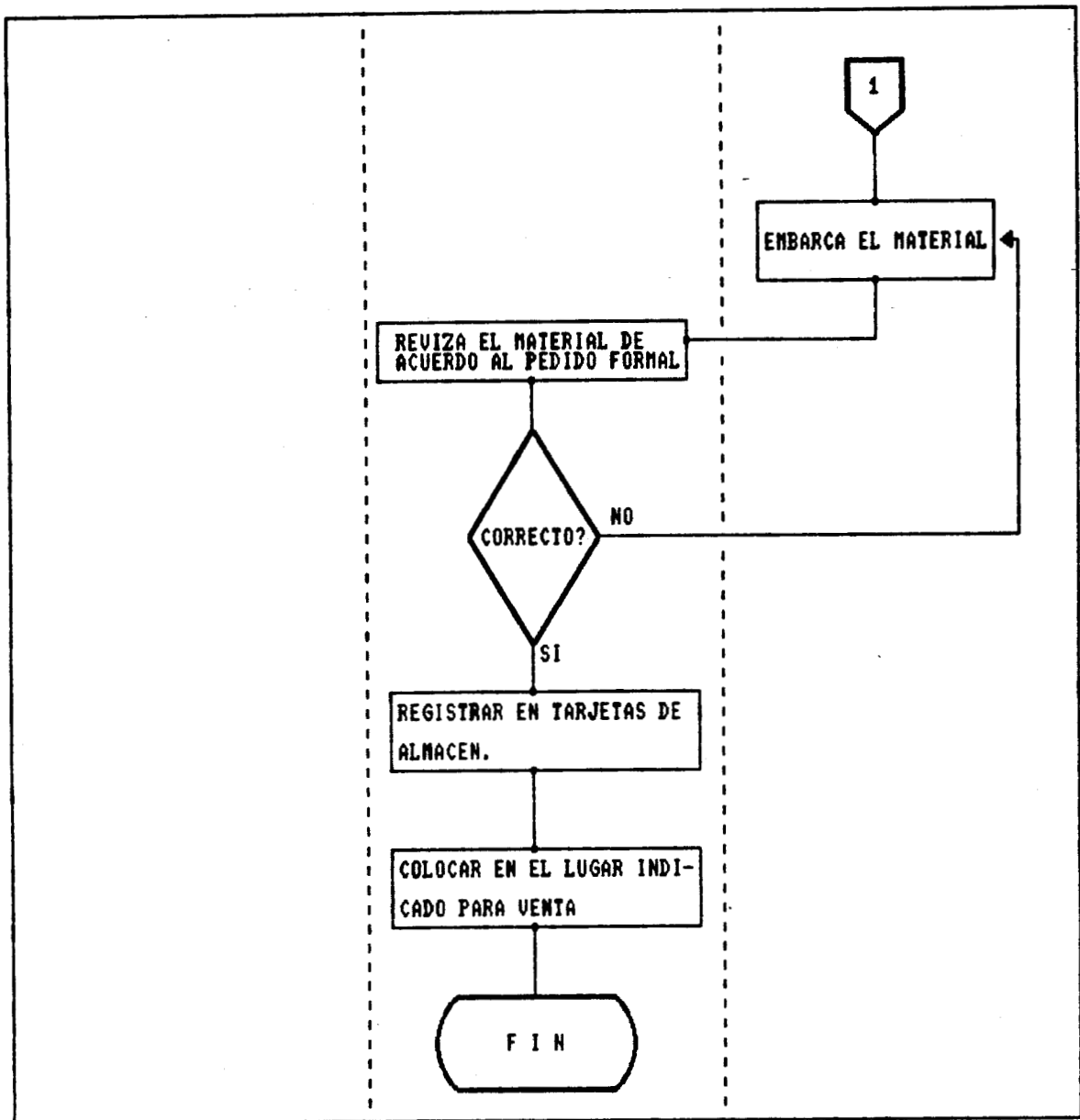
El tipo de dirección que prevalece es el autoritario con un excesivo abuso de la autoridad funcional en las distintas áreas de la organización. Esto, combinado con un trato poco amable y en ocasiones indigno e inhumano hacia el personal, que provoca desmotivación y hasta renunciadas colectivas (5 secretarías): experiencia sucedida en el mes de Febrero de 1989.

B) VENTAS (de contado al mostrador)



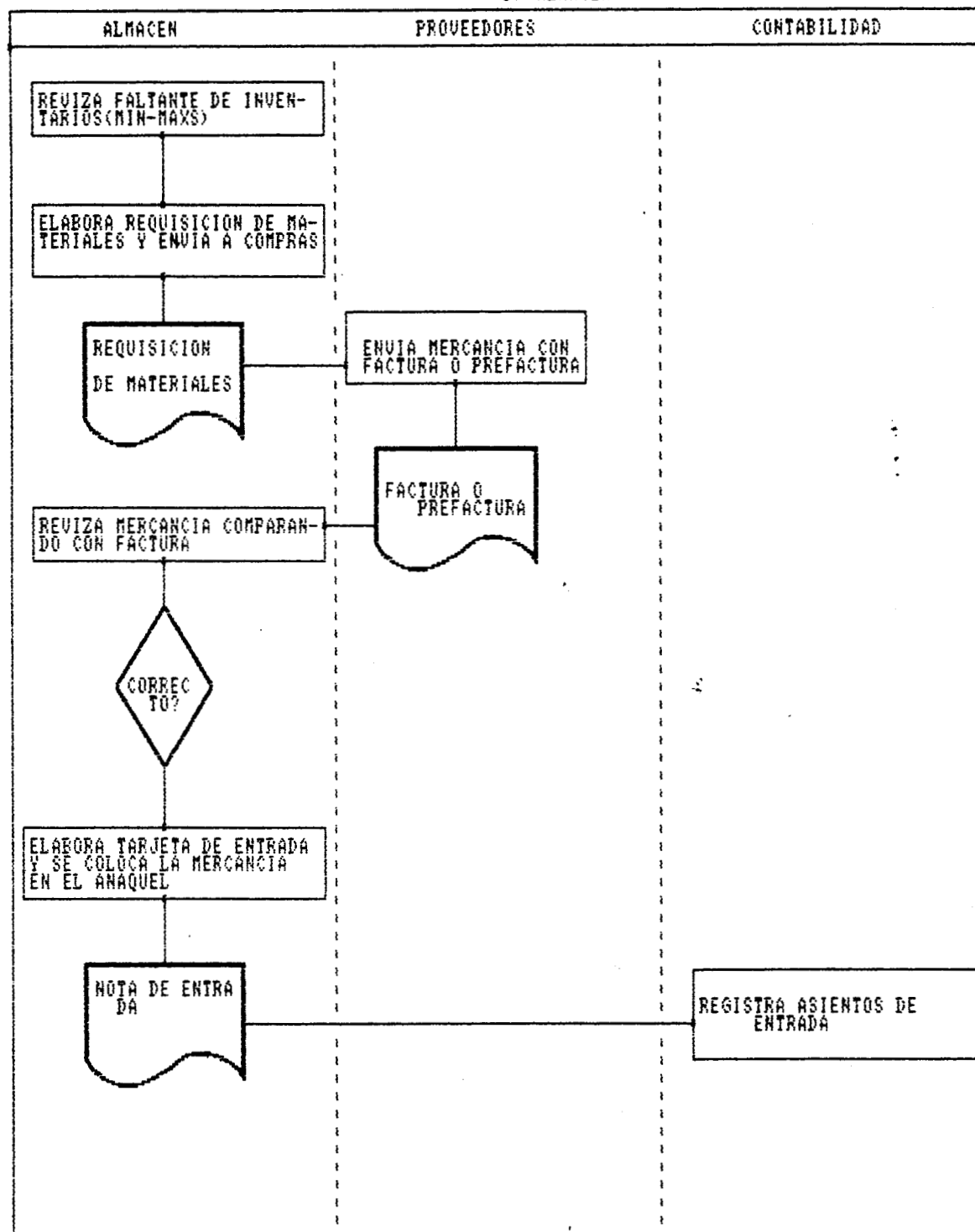
C) COMPRAS





ES DE HACER NOTAR QUE LA MAYORIA DE LAS COMPRAS SE REALIZAN A CREDITO, LLEVANDO A CABO EL PROCESO EL SR. JUAN CARRILLO (COMPRAS) Y EL SR. ARMANDO CARRILLO (GERENTE GENERAL).

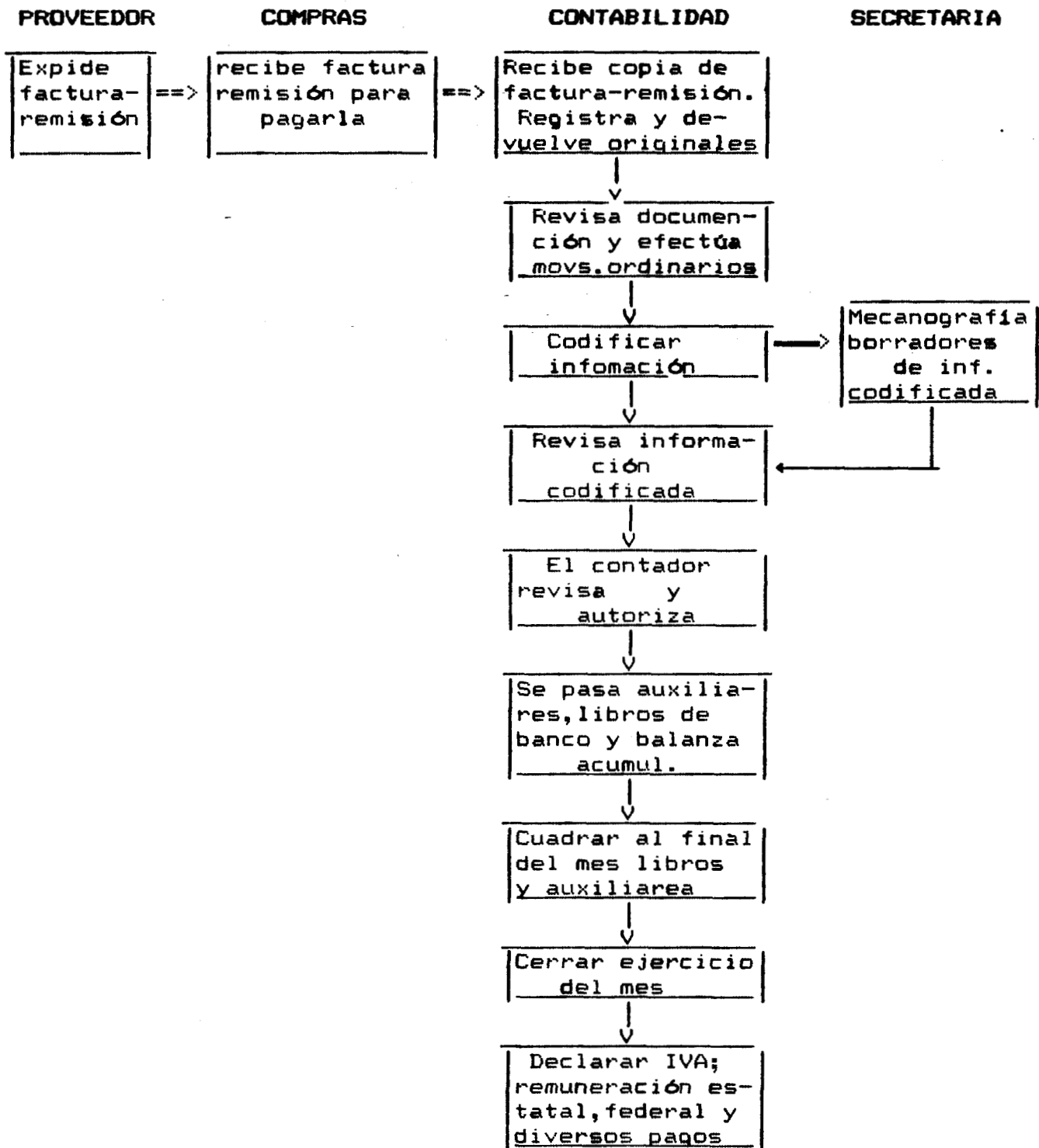
D) ALMACEN



EL FUNCIONAMIENTO DEL ALMACEN ES, EN GENERAL, EL QUE SE MANEJA EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS COMERCIALES, SALVO ALGUNOS INCONVENIENTES, OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS POR FALTA DE FACTURAS QUE RESPALDEN INVENTARIOS FISICOS.

EL ALMACENISTA ES UNA PERSONA CON EXPERIENCIA QUE RECIENTE INGRESO PARA PONER EN ORDEN EL SISTEMA DEL ALMACEN.

E) CONTABILIDAD (Diagram de bloques)



**ELECTRO ORIENTE DE MEXICO, S.A. de C.V.**

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986.

ACTIVO CIRCULANTE

CAJA	125,000.00	
BANCOS	(9'097,638.50)	
CLIENTES	121,250,718.60	
DEUDORES DIVERSOS	7'365,207.00	
I.V.A. PAGADO	11'581,236.87	
ANTICIPO A PROVEEDORES	12'627,169.50	
ALMACEN	<u>51'388,534.80</u>	195'240,228.27

FIJO

TERRENOS	2'500,000.00	
EDIFICIO	8'973,202.34	
MUEBLES Y ENSERES	2'183,771.48	
EQUIPO DE TRANSPORTE	<u>5'427,464.69</u>	19'084,438.51

MENOS

DEPRECIACION ACUMULADA	<u>(11'620,462.53)</u>	7'463,975.98
---------------------------	------------------------	--------------

DIFERIDO

CARGOS DIFERIDOS	1'461,596.33	
GTOS. PAG. POR ADELANTADO	<u>241,697.73</u>	<u>1'703,294.06</u>

204'407,498.31

PACIVO CIRCULANTE

PROVEEDORES		
ACREEDORES DIVERSOS	89'628,119.21	
I.V.A POR PAGAR	50'881,609.37	
DOCUMENTOS POR PAGAR	8'070,733.51	
GTOS. CAUSADOS Y NO PAG.	3'850,000.00	
ANTICIPOS A CLIENTES	<u>10'728,016.30</u>	163'788,478.39

CAPITAL

CAPITAL SOCIAL	5'000,000.00	
RESERVA LEGAL	280,761.29	
APORT. P/FUT. AUM. CAP.	32'391,532.98	
UT. PEND. POR APLICAR	2'154,256.51	
R. DE EJERC. ANTERIORES	3'973,494.16	
R. DE EJERC. ACTUAL '86	<u>( 3'181,025.02)</u>	<u>40'619,019.92</u>

204'407,498.31

**ELECTRO ORIENTE DE MEXICO, S.A. de C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1988.**

<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>			
CAJA	525,000.		
BANCOS	(29'279,402).		
CLIENTES	415'598,141.		
DEUDORES DIVERSOS	23'215,622.		
ANTICIPO A PROVEEDORES	29'717,567.		
IMPUESTOS			
ANTICIPADOS	37'554,073.		
ALMACEN	<u>467'008,286.</u>		
			944'339,287.
<b>FIJO.</b>			
TERRENOS	2'500,000.		
EDIFICIO	8'973,202.		
MUEBLES Y ENSERES	20'739,680.		
EQUIPO DE TRANSPORTE	<u>47'374,293.</u>	79'587,177.	
DEP.ACUM.EDIFICIO	7'082,916.		
DEP.ACUM.MUEBLES Y			
ENSERES	3'842,392.		
DEP.ACUM.EQUIPO TRANS.	<u>13'999,878.</u>	24'925,186.	54'661,991
GTOS. PAG. POR			
DIFERIDO			<u>2'510,920</u>
CARGOS DIFERIDOS			
TOTAL ACTIVO:			1001,512,198.
PASIVO.			
<b>CIRCULANTE.</b>			
PROVEEDORES		314'744,462.	
ACREEDORES DIVERSOS		123'369,451.	
DOCUMENTOS POR PAGAR		92'800,898.	
ANTICIPOS A CLIENTES		18'897,218.	
POR PAGAR		106'713,281.	
POR PAGAR		34'854,692.	
POR PAGAR		(6'974,045).	
IMPUESTOS POR PAGAR		1'476,113.	
SUELDOS Y SALARIOS			
POR PAGAR			
.P/PRIMAS DE			
ANTIGUEDAD		<u>(140,498).</u>	685'741,572.
<b>CAPITAL</b>			
CAPITAL SOCIAL		5'000,000.	
RESERVA LEGAL.		280,761.	
RT.P/FUT.AUN.CAP.		112'391,533.	
LT.EJERC.ANTERIOR.		21'739,158.	
ULT.EJERCICIO.		<u>176'359,174.</u>	<u>315'770,626.</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL			1001'512,198.



ELECTRO ORIENTE DE MEXICO, S.A. de C.V.

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1988.

VENTAS		3507'359,880.	%
REBAJAS	14'231,949.		
DEVOLUCIONES	105'651,194.		
DESCUENTOS POR P.P.	<u>52'072,538.</u>		
VENTAS NETAS		3335'404,199.	100.0
COSTO DE VENTAS		<u>2656'081,241.</u>	79.6
UTILIDAD BRUTA		679'322,958.	20.4
<u>COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO.</u>			
PRODUCTOS FINANCIEROS		4,277.	0.0
OTROS INGRESOS		<u>3'294,799.</u>	0.4
UTILIDAD ANTES DE OPERACION.		692'622,034.	20.8
<u>GASTOS DE OPERACION.</u>			
GASTOS DE VENTA	216'619,082.		6.5
GASTOS DE ADMON.	86'011,513.		2.6
GASTOS FINANCIEROS.	<u>73'997,790.</u>		2.2
SUMAN LOS GASTOS.		<u>376'628,385.</u>	11.3
UTILIDAD DE OPERACION O ANTES DE ISR Y PTU.		315'993,649.	9.5
ISR CAUSADO		104'491,269.	3.1
PTU CAUSADO		<u>35'143,206.</u>	1.1
UTILIDAD NETA		176'359,174.	5.3

En seguida: Balance General y Estado de Resultados (Análisis comentado ) 1988.

$$\text{Indice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{944'339,287}{685'741,572} = 1.37$$

$$\begin{aligned} \text{Indice Acido} &= \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} \\ &= \frac{944'339,287 - 467'008,286}{685'741,572} = 0.696 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Indice de Endeudamiento Total} &= \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio Neto}} \\ &= \frac{685'741,572}{315'770,626} = 2.17 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Margen de Utilidad Bruta} &= \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} \\ &= \frac{3,335'404,199 - 2,656'081,241}{3,335'404,199} = 0.203 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Margen de Utilidad de Operación} &= \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas}} \\ &= \frac{315'993,649}{3,335'404,199} = 0.9473 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Margen de utilidad Neta} &= \frac{\text{Utilidad Neta después de impuestos}}{\text{Ventas}} \\ &= \frac{176'359,174}{3,335'404,199} = 0.0528 \end{aligned}$$

Razón de Rentabilidad = Util. Neta después de impuestos  
(ó rendimiento de la inversión) Total de Activo tangibles

$$= \frac{176'359,174}{1,001'512,198} = 0.1760$$

Rotación de activos = Ventas  
Total de activo tangible

$$= \frac{3,335'404,199}{1,001'512,198} = 3.33$$

Razón del Rendimiento  
Del Capital Invertido = Utilidad Neta después de Impuestos  
Capitalización Total

$$= \frac{176'359,174}{315'770,626} = 0.55$$

**PROPORCIONES:**

Total Pasivos = 68.47 %  
Total Activos

Capital Contable = 31.52 %  
Total Activos

Capital Social = 0.49 %  
Total Activos

Capital Social = 1.58 %  
Capital Contable

Capital de Trabajo = AC - PC = 944,339,287 - 685,741,572  
= 25,859,771

### Estado de situación financiera

Datos de la última declaración anual de impuesto al ingreso global de las empresas presentada al mes de enero de 1989:

A) Capital Social	5'000,000
B) Total de Activos	633'118,000
C) Total de Pasivos	589'635,000
D) Capital Contable	43'483,000

### Proporciones:

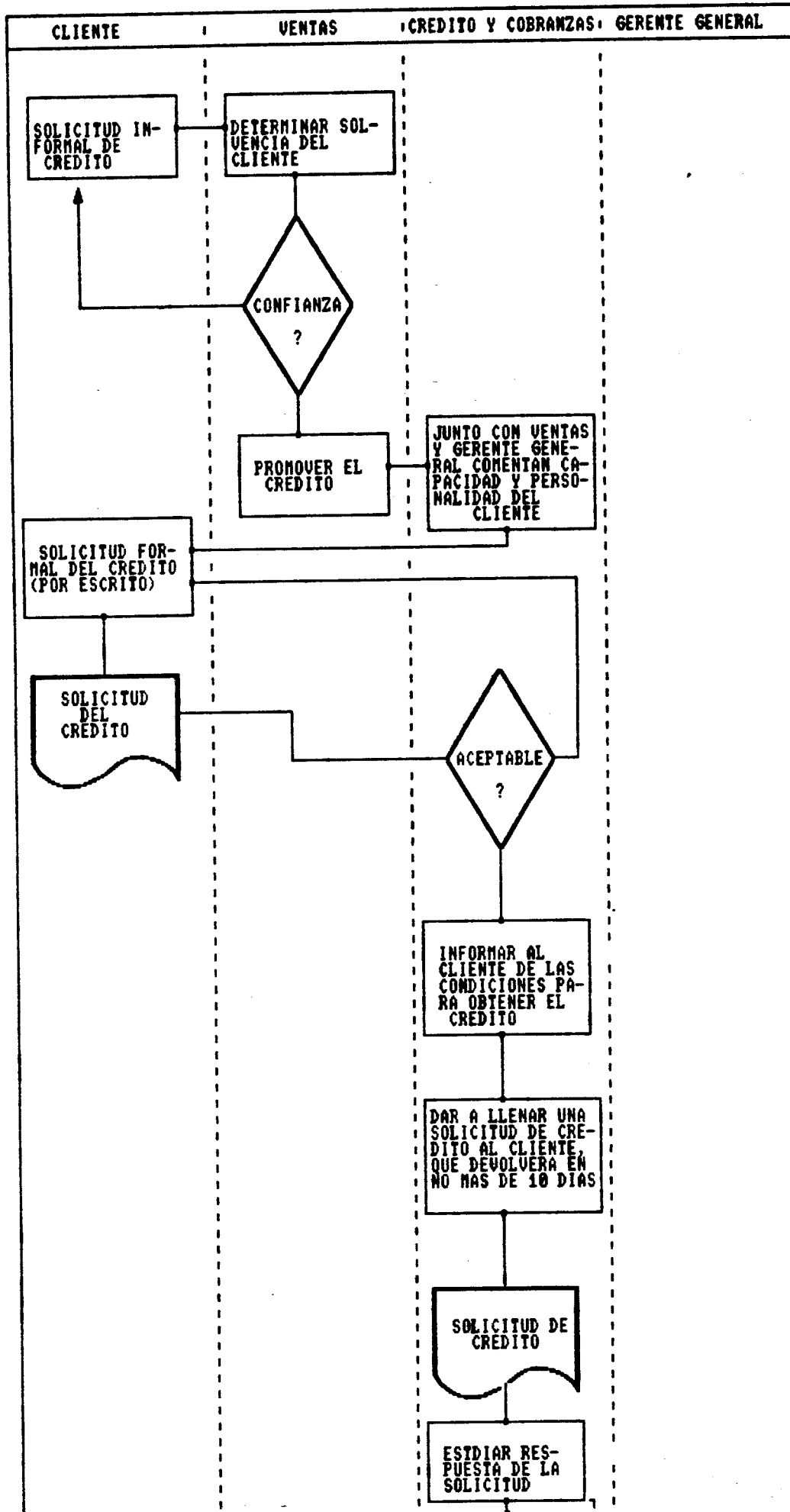
$\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}} = 93.13 \%$

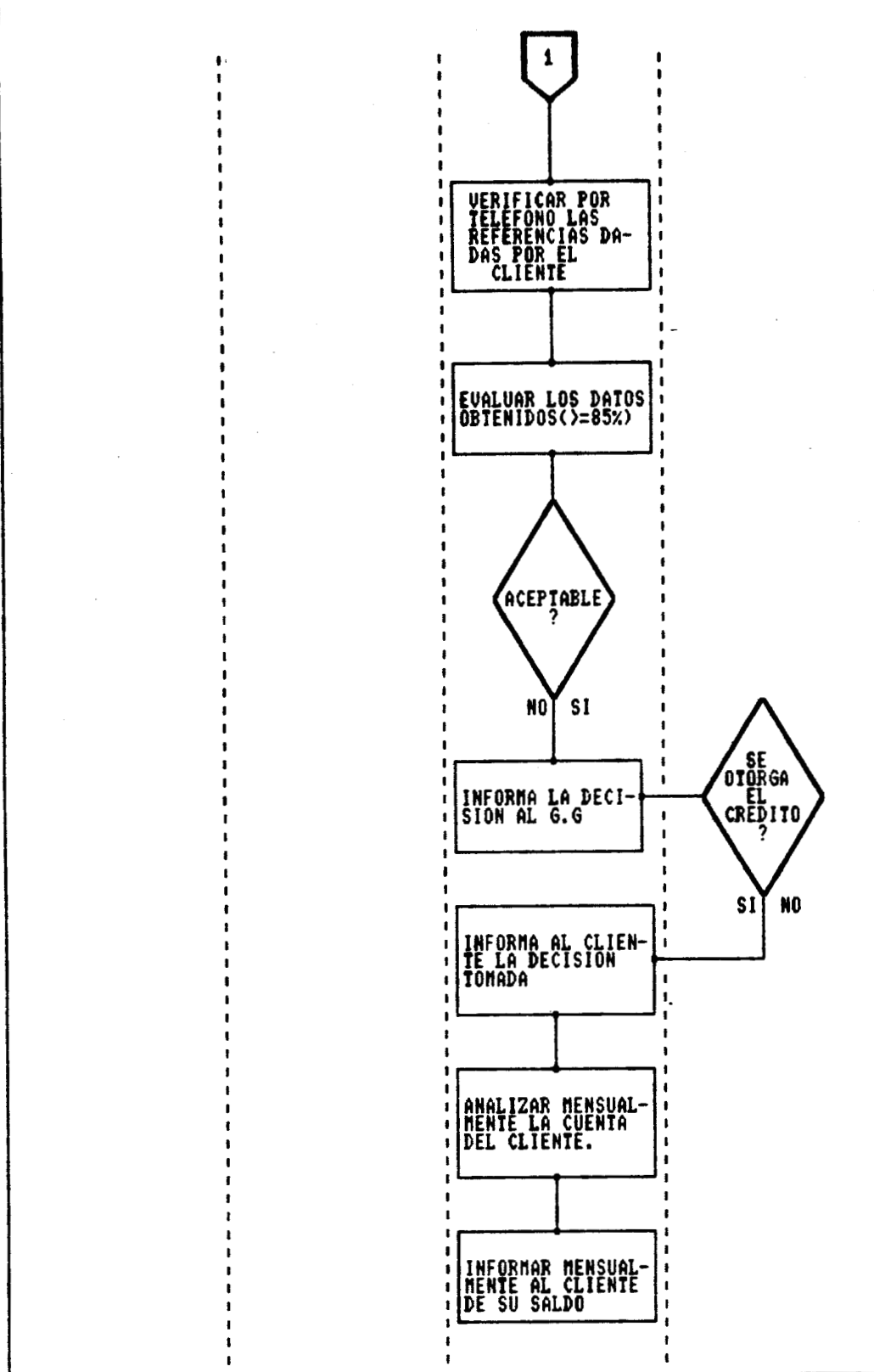
$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Total Activos}} = 6.8 \%$

$\frac{\text{Capital Social}}{\text{Total Activos}} = 0.78 \%$

$\frac{\text{Capital Social}}{\text{Capital Contable}} = 11.49 \%$

F) CREDITO Y COBRANZAS





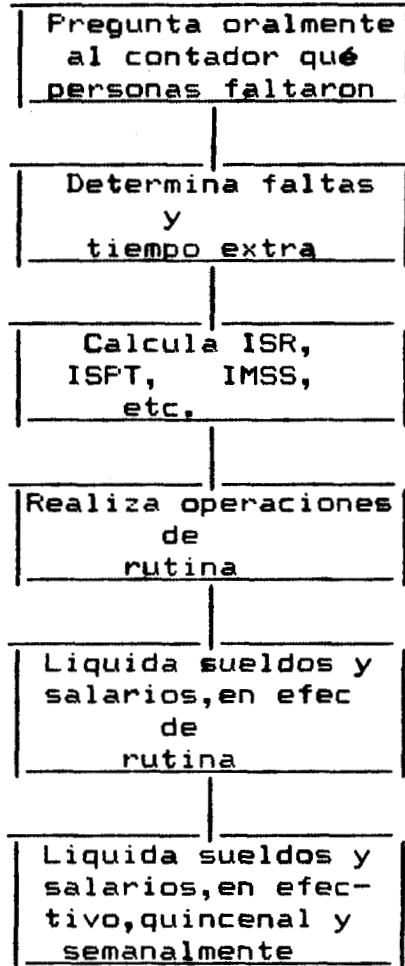
ES IMPORTANTE SENALAR QUE ESTA FUNCION ES DE GRAN IMPORTANCIA EN LA ORGANIZACION YA QUE COMO SE VIO ANTES, LA MAYORIA DE LAS VENTAS SE REALIZAN A CREDITO. LAS CARGAS DE TRABAJO SE MANIFIESTAN CONTINUAMENTE ENTRE EL JEFE DE CREDITO Y SUS DOS SECRETARIAS.

EL GERENTE GENERAL TOMA LA DECISION FINAL DE OTORGAR EL CREDITO.

EL PLAZO POR EL QUE SE OTORGA ESTA EN FUNCION DEL MONTO DE LA VENTA Y DEL CLIENTE QUE REALIZE LA COMPRA.

**6) P E R S O N A L (Nómina)**

Patricia Carrillo (Ventas Mostrador)



Con el anterior diagrama se muestra la sencillez que tiene el proceso de nómina en *ELECTRO ORIENTE de MEXICO S.A. de C.V.* No obstante, se presentan algunos inconvenientes:

- a) En ocasiones se retarda la liquidación de sueldos y salarios hasta por 2 días.
- b) Los empleados detectan, en ocasiones, errores en las deducciones que perjudican su ingreso neto.
- c) Anomalías continuas en el pago de vacaciones. Específicamente, gravar la prima vacacional por 25 % por concepto de impuestos, supuestamente.
- d) Algunos trabajadores no entran en la nómina.
- e) Armando Carrillo, Antonio Carrillo y Patricia Carrillo que desempeñan puestos administrativos reciben remuneración semanal (otras percepciones) y no sueldo.

El proceso administrativo de personal (Reclutamiento, Selección, inducción y desarrollo) se lleva a cabo de una manera informal por el Sr. Armando Carrillo (Gerente General) y Juan Carrillo (Compras).

El reclutamiento principalmente es por recomendación: Personas conocidas por la familia Valdez.

La selección se realiza por atributos que el entrevistador señale como convenientes para la organización y el puesto.

Prácticamente no hay un proceso formal para inducir al personal estos deben adaptarse por propios medios.

En cuanto al desarrollo, no se conocen cursos de capacitación y/o adiestramiento.

En términos generales el funcionamiento de la empresa se caracteriza por una dirección autoritaria, un nivel ejecutivo operativo pero con dificultades de personal y técnicas, una base operativa que funciona bien o mal pero que financieramente la organización prospera por encima de su problemática funcional, estructural, de comportamiento, etc.



### III.- D I A G N O S T I C O

#### A) ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA.

##### 1.- ESTADO DE INSATISFACCION Y DESCRIPCION DE LA PROBLEMÁTICA.

A través de un cuestionario de opinión aplicado en el área administrativa, se detectan algunos rasgos de insatisfacción en el personal que van desde un aspecto técnico-administrativo hasta de relaciones humanas o de comportamiento inadecuado que provoca un ambiente pesado de trabajo. Efecto de esto, fué la renuncia colectiva de 3 secretarias y 2 auxiliares de oficina en el mes de febrero de 1989, llevándose consigo su propia indemnización con útiles de escritorio.

En el mes de abril del mismo año, también renunció el Contador General manifestando insatisfacción al recibir demasiada responsabilidad con el fisco y no tener la autoridad suficiente para cumplir con dicha responsabilidad; así mismo, el mal trato personal que recibía por parte del Sr. Armando Carrillo (Gerente General) motivó su renuncia.

Dos auditores contables de una empresa privada sustituyeron al Contador General causando mayor descontento entre el demás personal ya que durante la auditoría no encontraron fallas que para los demás saltaban a la vista, demostrando así, falta de capacidad profesional en el área contable.

En el área de Cobranzas hay queja de que los problemas fiscales no permiten ampliar su mercado de clientes a crédito, así como de proveedores, causando con esto, estancamiento económico de la organización. Así mismo, las cargas de trabajo, en dicho departamento, son continuas y no eventuales. En contabilidad se detectan muchas fallas en el control de la mercancía, tanto en compras como en ventas ya que buena parte de los inventarios no están respaldados por facturas, provocando graves problemas de evasión fiscal con Hacienda.

Administrativamente no hay funciones claras de cada departamento y de cada puesto, provocando confusión de tareas y en ocasiones conflictos entre el personal y el Gerente General. También, no hay líneas formales de autoridad, de tal manera que las decisiones del jefe de Cobranzas, Contabilidad, Ventas y Compras fluyen con mucha irregularidad. La autoridad que ejerce el Gerente General es en extremo funcional por lo que continuamente viola el principio administrativo de unidad de mando.

091187

Es la Familia Carrillo Valdez quien ocupa los puestos clave de Dirección, Compras, Ventas, etc., y que se muestran reacios a escuchar opiniones o sugerencias para mejorar la situación actual.

En seguida muestro un cuadro que codifica las respuestas proporcionadas en el cuestionario de opinión que se aplicó a cuatro administrativos de la ADMINISTRACION CENTRALIZADA DEL SISTEMA.

	PROBLEMA		ORIGEN		EFECTOS			POSIBLES RESULTADOS		
	mala organización admva	deuda con el fisco	falta capacidad profesional del dueño	desde fundación de la empresa	mal comportamiento personal	desorganización	no crecimiento y D.O	buen organización	planeación estratégica	confianza.
CONTADOR	X			X	X	X		X		X
JEFE COBRANZAS		X	X	X			X	X		X
AUX. CONTABILIDAD (1)	X		X	X	X	X	X	X	X	
AUX. CONTABILIDAD (2)	X		X	X	X	X	X	X	X	

Parte de la problemática se centra en la administración de Sueldos y Salarios. A continuación presento un breve análisis de las nóminas de sueldos y salarios.

El análisis del personal que a continuación se presenta se limita al área administrativa con el objeto de delimitar el tema concreto que ocupa esta tesina, así como la dificultad para obtener la información pertinente.

*Comparación Puesto-Sueldo-Antigüedad*

PUESTO	NUMERO DE VECES SALARIO MINIMO	ANTIGUEDAD	OBSERVACION
Contador General	4.9	1 año	Aceptable
Jefe de Cobranzas	2.2	6 años	Muy Bajo
Jefe de Almacén	4.7	1 mes	Muy Alto
Aux. de Contabilidad	1.8	1 año	Bajo
Secretaria	1.7	2 meses	Relativ. Bajo

Con el cuadro anterior se puede observar que no hay una congruencia entre los niveles de sueldo y los puestos desempeñados:

- a) El Jefe de Cobranzas solo recibe 2.2 salarios mínimos estando así devaluado su trabajo y el puesto, no obstante los 6 años de antigüedad.
- b) El Auxiliar de Contabilidad también esta por debajo de una remuneración más equitativa, aunque no tanto como el caso anterior.
- c) El Jefe de Almacén casi gana igual que el Contador General, teniendo sólo un mes de antigüedad. Este puesto está sobreevaluado y causa descontento en el resto del personal.
- d) Las Secretarias están relativamente por debajo de un buen sueldo aunque el argumento es su escasa antigüedad.

**COMPARACION PUESTO-SUELDO-ESTUDIOS**

FUESTO	NUMERO DE VECES SALARIO MINIMO	ESTUDIOS	OBSERVACION
Contador General	4.9	Contador Privado	Acceptable (Exper.)
Jefe de cobranzas	2.2	Contador Privado	No Aceptable
Jefe de Almacén	4.7	1 año CCH	Tolerable (Exper.)
Aux. Contabilidad	1.8	Contador Privado	No Aceptable
Secretaria	1.7	Secretaria Ejec.	Incongruente

Nuevamente los sueldos [ ] no corresponden al grado de estudios de los empleados. En tres es inferior y en uno se excede. Tres de estos coinciden con el anterior cuadro.

En cuanto a la nómina quincenal (Sueldos), cabe hacer notar que uno de los socios, Juan Carrillo, recibe un sueldo de \$680,696.00 mensuales por concepto de sus servicios prestados en el departamento de Compras y Ventas. Paradójicamente es un sueldo muy bajo como para el puesto que desempeña y para su calidad de socio.

Por otra parte, la nómina semanal (salarios) incluye a dos socios del negocio, Armando y Antonio Carrillo, percibiendo \$ 1,279,184.00 al mes cada uno por concepto, según la nómina, de otras percepciones. También, la hermana de los tres socios Carrillo, Patricia Carrillo, percibe un salario de \$ 404,276.00 al mes por sus servicios prestados como encargada de Ventas al mostrador y otras actividades del negocio.

Es de observarse que las percepciones que recibe el almacenista no se registran en ninguna de las dos nóminas así como otros empleados de mostrados e intendencia.

**2.- RESULTADOS ESPERADOS**

**Lo que se proyecta con esta situación problemática es:**

- 1) Desaprobechar la oportunidad que le ofrece el mercado actual para desarrollarse económicamente y manejar una agresiva estrategia de posicionamiento competitivo.
- 2) Despreciar la oportunidad de incrementar sus utilidades con mayor eficiencia administrativa.
- 3) Descenso de sus buenas relaciones públicas.
- 4) Incrementar sus conflictos con el fisco.
- 5) Tener un alto índice de rotación de personal que provoque ineficiencia administrativa.

6) Enfrentar los peligros del ambiente interno y externo que advierte una buena planeación estratégica.

7) Mayores conflictos laborales, tanto en cantidad como en calidad.

8) Mayor vulnerabilidad ante competidores potenciales.

9) Probable quiebra de la organización en pocos años, si el mercado no le favorece como hasta ahora.

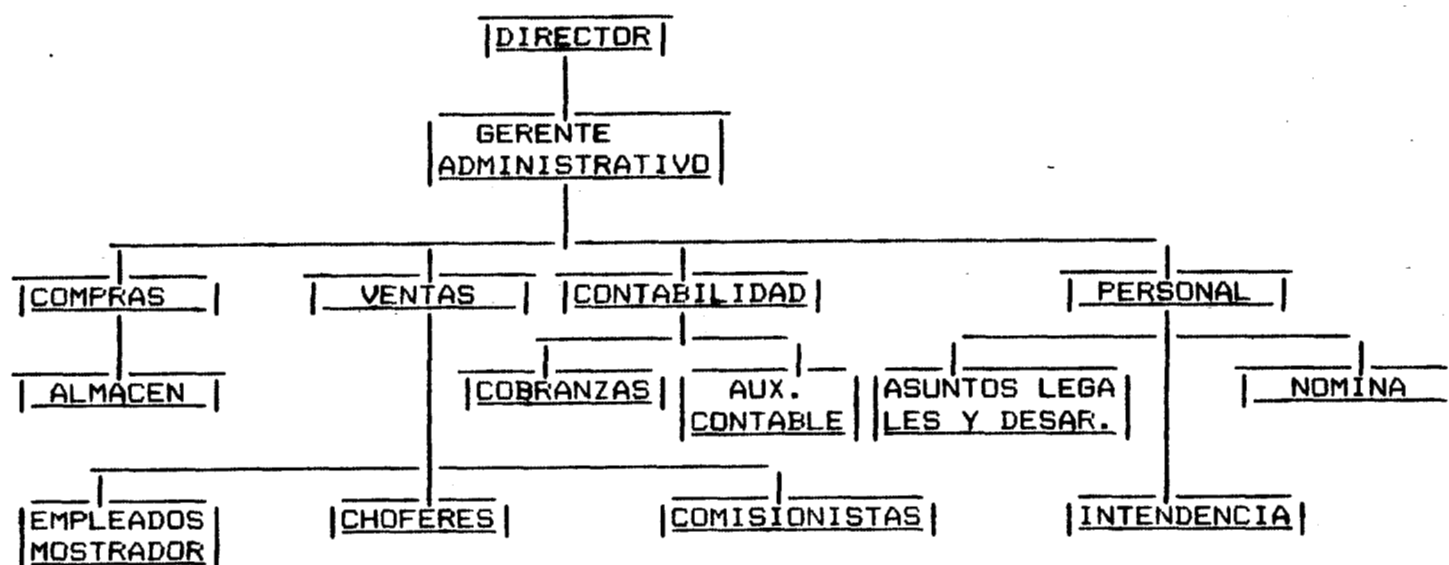
## B.- INVESTIGACION DE LA REALIDAD

### 1.- CONSTRUCCION DEL OBJETO DE ESTUDIO.



Bajo la concepción de caja negra considero que mi objetivo de estudio de la Administración de *ELECTRO ORIENTE DE MEXICO, S.A. DE C.V.*, en la que ingresa información y datos que al ser procesados proporcionan decisiones y resultados que retroalimentan tanto al sistema como a sus fuentes de insumos (información y datos).

Continuamente con una concepción funcional y estructural, presento un organigrama que presumiblemente podría cumplir eficaz y eficientemente con los objetivos que el sistema; antes definido, debería tener.



## 2.- INVESTIGACION DEL ESTADO ACTUAL

Desde la fundación de la organización (1981) y hasta la fecha la organización ha sido dirigida por la Familia Carrillo Valdez, estando siempre a la cabeza el Sr. Armando Carrillo. Se presume que ninguno de estos tiene estudios superiores y mucho menos en administración. También, en ningún momento han contado con los servicios de un administrador; antes porque no era necesario, pero ahora el tamaño y las perspectivas de la organización lo requieren y sin embargo se mira lejos su contratación.

Por otra parte, de 1981 a 1987, la contabilidad de la empresa fue mal manejada para efectos de evasión fiscal. Al término de este periodo el fisco detectó la evasión causando multas y recargos, motivo por el cual el Sr. Armando Carrillo tuvo fuerte conflicto con dicho Contador que de inmediato fue despedido. Dichos vicios contables se conservan hasta hoy y siguen causando estragos en la administración general.

Es sabido que entre la misma Familia Carrillo hay rivalidad por las utilidades y el poder administrativo por lo que entre ellos mismos existen artimañas y artificios para sacar el mayor provecho económico personal del negocio sin rendir cuentas a los demás; esto sucede principalmente en las sucursales.

Por cuestiones de educación, carácter temperamento y personalidad, el Sr. Armando Carrillo (Gerente General) ha manifestado siempre un trato indigno hacia el personal, causando temor, mala voluntad, desmotivación, angustia, etc. Todos estos efectos conforman un ambiente desagradable de trabajo que redundo negativamente en la eficiencia y la eficacia del mismo.

Paradójicamente con todo lo anterior, la organización a venido creciendo de 1981 a la actualidad debido, supuestamente, a las oportunidades del mercado como son: competidores poco significativo, crecimiento industrial de la zona oriente de México, crecimiento de la población urbana de la infraestructura pública y doméstica, conocimiento del ramo comercial por la familia Carrillo, etc.

### 3.- ELABORACION DE ESCENARIOS EXPLORATORIOS

#### a) Contingentes o conjerurales

En los próximos meses, o tal vez año y medio o dos años se vislumbra un crecimiento económico de la zona que podría beneficiar marginalmente al sistema. Esta afirmación carece de fundamento ya que en realidad el impacto de la economía nacional sobre dicha zona oriente puede ser más grave de lo que se pudiera prever para dicho periodo. Las organizaciones deben contar no sólo con una situación financiera fuerte sino también con una administración dinámica y certera que le permita tomar decisiones clave y oportunas, para sobrevivir y/o crecer económicamente en próximos periodos de crisis económica.

Nuestro sistema de estudio no cuenta con una administración confiable, anticipante sino más bien con una administración del tipo "solucionar problemas en cuanto se presenten" por lo que se expone gravemente al embate de un clima económico agresivo que exige respuesta igualmente agresiva por parte de la administración del sistema

Por otro lado, en periodos futuros podría surgir uno o más competidores de digno respeto ya que podrían dirigirse bajo una administración más estratégica y llevar a la quiebra en poco tiempo a nuestro sistema de estudio. De no dar un cambio radical hacia una administración más analítica y dinámica, es muy probable que con competidores significativos ésta se vaya a la quiebra por "No rentable" o bien siga funcionando con pérdidas.

En el ambiente interno, los problemas de personal seguirán como hasta la fecha, sin causar estragos de importancia. Siempre serán problemas llevaderos que no afectarán significativamente a las utilidades de la empresa. Hasta cierto punto este factor (personal) seguirá favoreciendo al sistema en próximos periodos.

#### b) DE REFERENCIA

Hablando del sistema contable, es sabido que siempre a funcionado con deficiencias técnicas. En adelante se espera que se agraven dichas deficiencias debido a la falta de capacidad profesional de los nuevos contadores.

Por otra parte, los directivos y jefes de áreas clave son integrantes de la familia Carrillo Valdez desde un inicio, por lo que es prácticamente imposible sustituirlos por gente más capaz y más flexible al cambio organizacional. Cualquier cambio que se pretenda hacer debe involucrar a la familia Carrillo Valdez (como factor restrictivo del cambio).

El Gerente General (Armando Carrillo) nunca a aceptado los servicios o asesorías de un administrador y es muy probable que la tendencia se mantenga indefinidamente.

En el histórico de utilidades se observa una tendencia a la alza. Si las variables del mercado no cambian significativamente, se espera un ligero incremento en las utilidades de 1989 respecto de 1988.

De lo anterior, es necesario decir que los factores internos de la organización podrían influir significativamente en el aumento de las utilidades pero no en su disminución.

Financieramente, la mayor parte de los activos pertenece a pasivos (68.4 %). Esto es, que la organización está trabajando con dinero ajeno y con este está obteniendo utilidades. Dicha proporción de Pasivo y Activo habrá de mantenerse dentro de un rango de: 60 % a 75 %. Así mismo el 72.6 % del Activo Circulante está financiado por Pasivo circulante, esta tendencia seguirá manteniendose presumiblemente por próximos periodos, favoreciendo como hasta ahora su situación financiera y de crédito.



Del total de clientes a crédito tenemos que el 39.39 % (67 clientes de 170) tiene el 76.17 % del total de créditos (\$ 343'500,000 de \$ 450'892,000). Esto es, que el 76.17 % del valor total de créditos concedidos se concentran tan sólo en el 39.39 % de los clientes a crédito.

Esta situación permite un relativo control sobre la cartera de clientes a crédito, disminuyendo considerablemente el renglón de cuentas incobrables.

Por otro lado, el tamaño de la organización puede reflejarse por las características de su cartera de clientes a crédito, tanto en número como en cuantía ( 172 clientes y aproximadamente \$ 450 millones en créditos)

El promedio de crédito al 31/Dic/1988 es de \$2,652,000.

## ETAPA C: FORMULACION DE LO DESEADO

### 1.- Elaboración del estado deseado y formulación de objetivos.

En general el estado deseado es internamente un ambiente de confianza, seguridad, lógica de operaciones, motivación, satisfacción en el trabajo, eficiencia en los resultados, etc. Es decir, crear un ambiente orientado por el Desarrollo Organizacional donde se conjuguen tanto factores de comportamiento como de estructura o técnicos en una relación de armonía y desarrollo del sistema en sus distintos aspectos.

Esto quedará más claro cuando después de ver los siguientes objetivos que para efectos de este trabajo se clasifican en *Objetivos a Largo Plazo, Mediano Plazo y Corto Plazo.*

#### Objetivos a Largo Plazo(5 años) :

- 1) Colocar a la organización en una posición competitiva fuerte dentro del mercado de la zona oriente de la ciudad de México.
- 2) Lograr un desarrollo planeado tanto de la organización como de su personal.
- 3) Ampliar su mercado a través de sucursales en lugares estratégicos, formando una red que cubra dicho mercado.
- 4) Proporcionar paralelamente otros servicios relacionados con el giro de materiales eléctricos.

#### Objetivos a mediano Plazo( 6 meses a un año)

- 1) Reestructurará la organización bajo el enfoque de funcionalidad eficiencia y eficacia.
- 2) Mejorará significativamente las relaciones humanas en las áreas de trabajo.
- 3) Integrará cada departamento con miras a un mejor funcionamiento organizacional.
- 4) Incrementar las utilidades en un 20 % mínimo, con relación al año anterior.
- 5) Tener planes financieros y sistemas de control en las principales áreas.

### Objetivos a Corto Plazo(1 mes)

- 1) Definir concretamente la situación con el fisco.
- 2) Tener análisis completo de la cartera de clientes a crédito.
- 3) Elaborar presupuestos de ventas, compras, gastos generales, flujo efectivo, etc.
- 4) Sistematizar el proceso de elaboración de nómina quincenal y semanal.
- 5) Avanzar en un 10 % en la integración funcional de la organización.
- 6) Sistematizar y controlar el funcionamiento del Almacén.
- 7) Normar los procedimientos de Compra y Venta.
- 8) Concientizar en un 20 % a los directivos y ejecutivos de los beneficios de la administración formal y dinámica.
- 9) Planear el cambio a corto y mediano plazo(elaboración de programas de acción y de un proyecto general).
- 10) Delimitar funciones y delegar autoridad sobre áreas de responsabilidad.

### D. EVALUACION Y ANALISIS CAUSAL

#### 1) Evaluación

En términos generales se detectan dos enfoques globales que integran las discrepancias existentes en nuestro sistema de estudio. Estas son:

- a) Aspecto Técnico-Administrativo-Estructural.
- b) Aspecto de Comportamiento Humano en el Trabajo.

Estos dos enfoques se fusionan en una problemática que confunde en cuanto a sus posibilidades de solución separándolas y abordándolas individualmente, facilitará el análisis de este apartado.

#### Aspecto Técnico-Administrativo-Estructural

El sistema no cuenta con una estructura formal debidamente integrada que permite lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo. No hay un proceso administrativo racional que se aplique en áreas funcionales y en la administración general.

091187

En esencia el problema es técnico, por falta de conocimiento científico y preparación profesional o por lo menos técnica, que exige la actual situación organizacional, en el ámbito administrativo por parte del Gerente General, Jefe de Compras y Ventas, Encargado de la Sucursal "Los Reyes", en general la Familia Carrillo Valdez y otros de menor importancia.

Apoyando lo anterior, considero importante y útil señalar lo que no hay administrativamente en dicha organización:

- a) *SISTEMAS DE PLANEACION FORMAL*
  - Estratégias competitivas.
  - Planes a largo plazo.
  - Programas.
  - Presupuestos.
  - Procedimientos.
  
  - Objetivos explicitos.
  - Políticas explicitas.
  - Etc.
  
- b) *SISTEMAS DE ORGANIZACION FORMAL*
  - Organigrama.
  - Definición de Funciones.
  - Reglamento interior de trabajo.
  - Delegación de autoridad.
  - División del trabajo.
  - Especialización.
  - Funcionalización.
  - Etc.
  
- c) *SISTEMA DE INTEGRACION FORMAL ( Personal )*
  - Reclutamiento.
  - Selección.
  - Inducción.
  - Desarrollo.
  
- d) *SISTEMA DE DIRECCION FORMAL*
  - Toma de decisiones.
  - Ejercer autoridad.
  - Supervisar.
  - Coordinar.
  - Etc.

e) **SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION**

- Parámetros o estándares.
- Histogramas.
- Análisis Financiero.
- Cuadro de mando.
- Evaluación y medición del desempeño.
- Etc.

La ignorancia administrativa no justifica la existencia de problemas de carácter personal, de trato humano. Hay muchos supervisores, jefes de área y gerentes generales que con un conocimiento empírico de sus tareas técnicas, mantienen buenas relaciones con su personal, apoyado esto en la educación, la cultura, la ideología, etc. En resumen, es cuestión de comportamiento, de actitud en el trabajo; título que nos ocupará en seguida.

*Aspecto de Comportamiento Humano en el Trabajo.*

Este factor tiene que ver con comunicación humana, valores organizacionales, liderazgo, toma de decisiones oportuna y eficazmente, cooperación grupal, competencia grupal, solución de problemas, etc. Todo lo anterior se resume en Cultura Organizacional.

Prácticamente ninguno de los anteriores factores se observa en la situación actual y sin embargo se enlistan explícita o implícitamente en los objetivos a corto, mediano y largo plazo que anteriormente ya se vió.

La cuestión es crear una calidad de vida en el trabajo (CVT) consistente con el ritmo de desarrollo de la misma organización.

El único fundamento de dicha discrepancia en el comportamiento se remonta a la educación, cultura, formación personal, temperamento, carácter y jerarquía de valores humanos, que tienen las personas problemáticas en este renglón y manifiestan negativamente en la organización.

2) Análisis Causal

Con el objeto de no ser repetitivo y más bien claridoso, expresaré este punto utilizando la técnica de " Diagrama Causa-Efecto " que enseguida se presenta:

EL GERENTE GENERAL Y EJECUTIVOS NO CUENTAN CON CONOCIMIENTOS PROFESIONALES O TECNICAS EN ADMINISTRACION

RIESGOS EN SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO

DIRECCION AUTORITARIA

PLANEACION INTUITIVA  
ADMINISTRACION IRRACIONAL  
DECISIONES TARDIAS

PROBLEMAS CON EL FISCO

PROBABLE DISMINUCION DE UTILIDADES

FALTA DE TECNICA ADMINISTRATIVA

PERDIDA DE MERCADO

POSIBLE VULNERABILIDAD ANTE COMPETIDORES POTENCIALES

DUPLICIDAD DE MANDO  
CARGAS DE TRABAJO

OBJETIVOS POCO CLAROS  
NO DELEGACION AUTORIDAD

AUMENTO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD

PROBABLE QUIEBRA A LARGO PLAZO

DESCONTROL DE UNIDADES ECONOMICAS

CONSIDERABLE DEFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION GENERAL DE ELECTRO ORIENTE DE MEXICO, S.A. de C.V.

AMBIENTE PESADO DE TRABAJO

INEFICIENCIA  
DESMOTIVACION

CONFLICTOS LABORALES  
ALTO INDICE DE ROTACION DE PERSONAL

INEFICIENCIA E INEFICACIA

PROBABLES RENUNCIAS MASIVAS O INDIVIDUALES

NEGATIVO COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO

MAYOR DESEQUILIBRIO EN LAS FINANZAS

NO ACEPTAR OPINIONES  
NO ACCEDER A PETICIONES O FAVORES

FALTA DE RESPETO  
AUTORIDAD EXPRESA EN TODAS AREAS  
PREPOTENCIA ANTE LOS DEMAS

DESPRESTIGIO

DESCONFIANZA EN CREDITOS

DEFICIENCIAS EN LA EDUCACION, CULTURA, FORMACION PERSONAL CARACTER, GERARQUIA DE VALORES HUMANOS DE LA DIRECTIVOS Y EJEC.

MALAS RELACIONES PUBLICAS

MAYORES CONFLICTOS LABORALES

POR ULTIMO, PARA COMPLEMENTAR EL DIAGRAMA ANTERIOR APLICARE AL OBJETO DE ESTUDIO LA TECNICA ''KEPNER-TREGOE'' :

	LO QUE ES	LO QUE NO ES	DISTINCION	CAMBIO
DESVIACION	DEFINICION EN LA ADMINISTRACION GENERAL	NO HAY OTRA DEFICIENCIA GENERALIZADA	PROBLEMA ADMINISTRATIVO (ALTO NIVEL)	
DONDE	EN OFICINAS GENERALES DE ELECTRO ORIENTE DE MEXICO, S.A. de C.V	A SABER EN MUCHAS OTRAS ORGANIZACIONES		
CUANDO	DESDE FUNDADA LA EMPRESA (HACE 8 ANOS)	ANTES DE ESA FECHA	EL SR. ARMANDO CARRILLO ASUME LA DIRECCION Y LOS HERMANOS ASOCIADOS ASUMEN CARGOS DE CONFIANZA	PERSONAL POCO CAPAZ QUE ASUME UNA ACTITUD Y OPTITUD NEGATIVA EN LAS RELACIONES HUMANAS Y EN EL TRABAJO.
MAGNITUD	DESDE LA DIRECCION CAE COMO CASCADA HACIA TODO EL SISTEMA	NINGUN DEPARTAMENTO O AREA ADMINISTRATIVA SE ESCAPA DEL PROBLEMA	TODA LA ORGANIZACION	
CAUSAS POSIBLES PARA EXAMINARSE	POSIBLEMENTE LA ACTITUD NEGATIVA DEL PERSONAL DE CONFIANZA Y EL GERENTE GENERAL COMBINADO CON LA FALTA DE CAPACIDAD TECNICA DE ESTOS PRODUQUE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL.			

### 3) Formulación del problema

El problema concretamente es:

Alto índice de deficiencia en la administración general de Electro Oriente de México S.A. de C.V. que influye a todas las áreas del sistema creando problemas tanto técnicos como de comportamiento.

Dicho problema se originó desde los inicios de la empresa, siendo fundadores los hermanos Carrillo Valdez (Armando, Antonio, Juan, Patricia y Domitila) que en la actualidad asumen cargos de confianza (Compras, Ventas, Gerencia General) basándose en el conocimiento empírico y asumiendo en muchas ocasiones actitudes negativas de poca educación, cultura, carácter agresivo, poco respeto y en ocasiones de trato indigno e inhumano hacia sus mismos empleados, manteniendo siempre una posición de prepotencia y autoritarismo; esto último se acentúa más en el Gerente General (Sr. Armando Carrillo Valdez).

El problema se formuló bajo un marco de análisis causal, aplicando constantemente el raciocinio en el proceso y procurando ser en todo momento lo más imparcial en dicho estudio, y obedeciendo siempre al análisis de las causas últimas con el objeto de lograr resultados objetivos. Tal formulación obedeció a dos enfoques generales que se trataron por separado, sólo para efectos didácticos, ya que en realidad se presentan fusionados produciendo un efecto sinérgico en sentido negativo:

$\pm$  Técnica Administrativa Estructural  $\pm$  Comportamiento Humano en el trabajo =  $\Delta$   $\pm$  Desarrollo Organizacional.

El problema se comporta como " cascada " en el sentido de que se inicia en la cumbre de la organización e influencia a todas las áreas, a unas más a otras menos, a través del poder y la autoridad ejercida. Aunque principalmente se centra en la Gerencia General.

*Las necesidades a satisfacer son básicamente:*

- . Mejorar las condiciones de trabajo, crear un mejor ambiente fortaleciendo las relaciones humanas tanto horizontalmente como verticalmente.
- . Reestructurar las relaciones formales de Ventas, Compras, Almacén, Contabilidad, Cobranzas y Administración General.



- Dar especial atención al recurso humano, con un enfoque de desarrollo planeado a través de un nuevo departamento en pequeño: " *PERSONAL* ".
- Definir con claridad los objetivos organizacionales y los de cada departamento administrativo.
- Mejorar significativamente las relaciones públicas de la organización, tanto a nivel interno como externo.
- Normar la conducta del personal a través de un reglamento interior de trabajo.
- Tener una administración general confiable y estable que tome decisiones sabias y oportunas, que contagien la eficiencia y la eficacia al resto de la organización.

Por otra parte, como elementos relevantes del problema, se tienen fundamentalmente dos, que interactúan provocando un efecto sinérgico de graves consecuencias. Estos elementos son:

- a) Aspecto Tecno-Estructural.
- b) Aspecto de Comportamiento Humano.

Los dos fusionados en todo lo largo y ancho de la administración general que provoca una problemática muy diversa pero que siempre se acentúa una de las dos variables.

Precisamente es el factor " *Comportamiento Humano* " el que juega, paradójicamente, el papel de factor restrictivo para promover cualquier cambio que se proponga. Hay una fuerte resistencia al cambio, ni siquiera se pueden expresar opiniones o sugerencias, ya que de hacerlo se es acreedor a regaños, insultos y al grave riesgo de ser despedido. Otra limitante es la falta de capacidad profesional de la mayoría de los empleados, así como la no presencia de administradores en la organización. Fuera de estas dos limitaciones no se detecta otra que merezca atención en este trabajo.

Las disciplinas o profesionistas que, a mi juicio, deberán estar involucrados en las propuestas de solución del problema son:

- Administrador ( Enfoque de Desarrollo Organizacional ).
- Auditor Administrativo.
- Contador Público.
- Auditor Contable.
- El personal con que cuenta la organización, con experiencia en: Ventas, Compras, Crédito y Cobranzas, Finanzas y Almacenes y Administración General.

#### IV.- GENERACION DE ALTERNATIVAS.

- 1.- Contratar a un administrador con experiencia, capaz de solucionar los problemas de la organización, delegándole la autoridad suficiente o necesaria para su cometido.
- 2.- Concientizar al Gerente General y a los Jefes de área de los beneficios de la administración formal(racional).
- 3.- Influenciar estratégicamente al Gerente General para que apoye el cambio planeado hacia un desarrollo organizacional.
- 4.- Capacitar técnicamente al personal administrativo, previa selección, y programar cursos y actividades de Relaciones Humanas en el trabajo.
- 5.- Presentar un proyecto completo de Desarrollo Organizacional apoyado en una Consultoría Administrativa como remitente.
- 6.- Proponer a un administrador que sea persona allegada al Sr. Armando Carrillo (Gerente General), promueva acciones de cambio a través de su influencia amistosa.
- 7.- Fortalecer las fuerzas de apoyo al cambio y de debilitar las fuerzas restrictivas del mismo. Aplicando sistemáticamente la técnica administrativa y siendo habilidoso y sagaz en las relaciones personales, después de haber logrado introducirse (El Administrador) en la organización administrativa.
- 8.- Efectuar una auditoría administrativa que notifique formalmente, al Gerente General, de todas las anomalías administrativas y proponga alternativas de solución.

En alguna ocasión reciente, el Contador General. Guillermo Hernández Morán, dirigió al Sr. Armando Carrillo(Gerente General) un documento que contiene nueve opiniones y comentarios sobre la organización administrativa en el que cabe destacar los puntos: 1, 7, 8 y 9; ya que se relacionan mucho con la problemática antes descrita( nómina, personal, celebrar contratos por escrito y tramitar altas al IMSS, delegación de autoridad, etc.), las demás oponiones son de carácter técnico contable y de indole legal por lo que su relación es indirecta con la problemática modular que se aborda en este trabajo.

Es evidente que el Contador General percibe parte de la problemática de su ambiente laboral, y en un intento por mejorar las cosas dirige un oficio al tomador de decisiones para dar a conocer dicha problemática y promover el cambio sugiriendo un conjunto de nueve alternativas para ser evaluadas o consideradas por el Gerente General y ordenar su ejecución global o parcial.

Desafortunadamente, el Contador, no recibió ningún tipo de respuesta de su acto, por lo que manifestó mayor insatisfacción en el trabajo y antipatía hacia el Gerente General.

Es muy probable que no vuelva a tomar la iniciativa al generar alternativas para solucionar los problemas de un área de trabajo. Más aún, si se le solicita su opinión, podría mostrarse reservado y autolimitarse para generar buenas alternativas de solución.

AT'N. SR. ARMANDO CARRILLO VALDEZ.

OPINIONES Y COMENTARIOS SOBRE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA:

- 1.- REALIZAR JUNTA GERENCIAL PARA DELEGAR FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES COMO NOMBRAR GERENTE ADMINISTRATIVO, GERENTE DE VENTAS Y JEFE DE COMPRAS.
- 2.- ORGANIZAR EL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA CONTROLAR LOS AGENTES, LAS VENTAS, LA COBRANZA, REALIZAR JUNTAS PERIODICAS, ETC...
- 3.- CONTROLAR LAS COMPRAS, CREANDO STOCK DE MINIMOS Y MAXIMOS EN COMBINACION CON EL ALMACEN.
- 4.- TODAS LAS COMPRAS DEBEN ENTRAR CON REMISION O FACTURA, SIN EXCEPCION.
- 5.- ASI COMO TODAS LAS VENTAS DEBEN DE SALIR CON REMISION O FACTURA.
- 6.- TRATAR DE DISMINUIR HASTA DEJAR EN CEROS LA CTA. PERSONAL QUE SE TIENE EN LOS REGISTROS CONTABLES
- 7.- LAS NOMINAS NO LAS DEBE HACER UNA SOLA PERSONA, DEBEN INTERVENIR TRES PERSONAS. QUIEN LA ELABORA, QUIEN LA REvisa Y QUIEN LA PAGA.
- 8.- TODO LO RELACIONADO CON EL PERSONAL, SE DEBE TRATAR CON EL GERENTE GENERAL O ADMINISTRATIVO.
- 9.- EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO DEBE DARSE DE ALTA AL I.M.S.S. DE INMEDIATO Y HACER CONTRATO.

A T E N T A M E N T E

---

SR. GUILLERMO HERNANDEZ MORAN  
C O N T A D O R.

## V.- EVALUACION EX-ANTE

Como se mencionó anteriormente, se cuenta con nueve opiniones internas expresadas por el Contador y ocho alternativas que propongo para la solución del problema que nos ocupa, previa selección de las mismas.

Las opiniones expresadas por el Contador son producto de la sintomatología (Problemática) que percibe a primera vista al no realizar un análisis causal y/o factorial a fondo.

Si se ejecutaran todas o algunas alternativas de mejoramiento podría caerse en la situación de atacar el dolor y no la enfermedad, ya que es evidente que quitar el dolor no siempre es curar.

Después del estudio realizado hasta aquí es fácil observar que el verdadero problema es más complicado que la suma de sus síntomas que parecen fáciles de abordar. La problemática presente hay que atacarla de raíz y de tajo, esto es, bajo un análisis causal objetivo y racional que proporcione relaciones claras para que al atacar las causas desaparezcan automáticamente los síntomas. Al respecto Mary Parker Follet lo expresa de la siguiente manera: No hay que esperar a que se presente una huelga para enfrentarla, es mejor crear una situación que evite las huelgas.

Apoyándome en el anterior argumento, resuelvo discriminar las opiniones del Contador que son válidas y racionales en su contexto de problemática, y considerar las ocho alternativas, generadas por la metodología sistemática de este trabajo, para su depuración final en el proceso de selección de alternativas.

No hay factor alguno que impida considerar dichas alternativas como viables o discriminar las mencionadas salvo el argumento expuesto en este apartado.

## VI.- SELECCION DE ALTERNATIVAS

091187

En esta etapa de la metodología de solución de problemas del Dr. Felipe Ochoa, me limito a aplicar el Método Normativo, como técnica evaluatoria cuantitativa que proporciona una base objetiva para discriminar alternativas que no gocen de una ventaja diferencial que les permita ser elegidas para su posterior ejecución.

Para aplicar esta técnica consideré cinco atributos que considero cumplen con las propiedades exigidas en función de los objetivos, las necesidades a satisfacer, las alternativas expresas y la cierta facilidad para cuantificarlos:

ATRIBUTO	Dato Actual	Valor Asociado	Dato Real (Requerido)	Valor Asociado
A) Rentabilidad de la Inversión (ROI) = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$	17.6 %	6	45 %	9
B) Posicionamiento Competitivo	70 %	7	90 %	9
C) Eficiencia = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Gastos Admón}}$	Admva.   205	%	5.5   300	%   8
D) Calidad de vida en el trabajo ( CVT )		- 5		7
— Satisfacción en el trabajo	30 %	- 1.5		2.1
— Oportunidad de desarrollo	25 %	-1.25		1.75
— Rotación Externa	20 %	- 1		1.4
— Motivación	10 %	- 0.5		0.7
— Impuntualidad	10 %	- 0.5		0.7
— Ausentismo	5 %	- 0.25		0.35
(CVT) = 100 %				
E) Relaciones Públicas		4		8

**NOTA:**

Escala de Valor Asociado: -10 a 10

A continuación asocia a cada alternativa el vector de atributos que, de acuerdo a mi criterio muy personal y tratando de ser imparcial, le debe corresponder según la escala de valor asociado.

Sin modificar el orden original de las ocho alternativas y los cinco atributos los vectores quedarían:

*Alternativas:*

$$\begin{aligned} X^1 &= (7, 7, 8, 6, 6) \\ X^2 &= (6, 7, 5, -5, 4) \\ X^3 &= (7, 8, 7, -1, 6) \\ X^4 &= (7, 7, 7, 2, 6) \\ X^5 &= (7, 7, 6, 3, 6) \\ X^6 &= (6, 8, 7, -1, 6) \\ X^7 &= (7, 8, 7, 0, 5) \\ X^8 &= (7, 8, 8, -2, 5) \end{aligned}$$

$$X^* = (9, 9, 8, 7, 8) \longrightarrow \text{Vector Ideal.}$$

Realizando operaciones de acuerdo a la Fórmula de la Norma Euclídeana, tenemos:

$$\text{Fórmula: } X^i = \sqrt{(X_1^i - X_1^*)^2 + (X_2^i - X_2^*)^2 + \dots + (X_m^i - X_m^*)^2}$$

Desarrollo:

$$\begin{aligned} X^1 &= \sqrt{(7-9)^2 + (7-9)^2 + (8-8)^2 + (6-7)^2 + (6-8)^2} \\ &= 4 + 4 + 0 + 1 + 4 = \boxed{3.6} \quad \text{Norma Mínima.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} X^2 &= \sqrt{(6-9)^2 + (7-9)^2 + (5-8)^2 + (5-7)^2 + (4-8)^2} \\ &= 9 + 4 + 9 + 144 + 16 = 13.49 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 X^3 &= \sqrt{(7-9)^2 + (8-9)^2 + (7-8)^2 + (-1-7)^2 + (6-8)^2} \\
 &= 4 + 1 + 1 + 64 + 4 = 8.6
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 X^4 &= \sqrt{(7-9)^2 + (7-9)^2 + (7-9)^2 + (2-7)^2 + (6-8)^2} \\
 &= 4 + 4 + 1 + 25 + 4 = \underline{6.24}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 X^5 &= \sqrt{(7-9)^2 + (7-9)^2 + (6-8)^2 + (3-7)^2 + (6-8)^2} \\
 &= 4 + 4 + 4 + 16 + 4 = \underline{5.65}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 X^6 &= \sqrt{(6-9)^2 + (8-9)^2 + (7-8)^2 + (-1-7)^2 + (6-8)^2} \\
 &= 9 + 1 + 1 + 64 + 4 = 8.88
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 X^7 &= \sqrt{(7-9)^2 + (8-9)^2 + (7-8)^2 + (0-7)^2 + (5-8)^2} \\
 &= 4 + 1 + 1 + 49 + 9 = \underline{8.0}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 X^8 &= \sqrt{(7-9)^2 + (8-9)^2 + (8-8)^2 + (-2-7)^2 + (5-8)^2} \\
 &= 4 + 1 + 0 + 81 + 9 = 9.74
 \end{aligned}$$



De acuerdo a los resultados a la mejor alternativa es la 1 con una norma mínima de 3.6

Otras alternativas que también resultan atractivas para su ejecución son:

Alternativa	Norma
5	5.65
4	6.24
7	8.0

Estas tres alternativas se complementan entre sí y con la alternativa 1, que en conjunto podría quedar:

Contratar a un administrador con experiencia, capaz de solucionar los problemas de la organización, delegándole la autoridad suficiente o necesaria para que presente un proyecto completo de Desarrollo Organizacional(D.O) apoyado en una Consultoría Administrativa. Aunado a lo anterior, capacitar técnicamente al personal administrativo y programar cursos y actividades de Relaciones Humanas en el Trabajo, fortaleciendo las fuerzas de apoyo al cambio y debilitando las fuerzas restrictivas del mismo; aplicando sistemáticamente la técnica y siendo habilidoso y sagás en las relaciones personales después de haber logrado introducirse (El Administrador) en la organización administrativa.

Las consecuencias de estas alternativas están bajo un clima de certidumbre por lo que en este trabajo no se amerita elaborar diagramas de árbol. Además, considero que las alternativas y su evaluación es lo suficientemente claro como para dar término a esta etapa.

Aunque el proceso de Selección de Alternativas(Toma de Decisiones) está implícito en la Evaluación Ex-Ante, pasaremos a la siguiente etapa en la que haré explícita la Selección de Alternativas y su argumentación pertinente.

Con base en todo el estudio realizado hasta el momento, aplicando, aplicando distintas técnicas de investigación y administrativas, así como de solución de problemas, decidido seleccionar las alternativas:

- 1.- Contratar a un Administrador con experiencia, capaz de solucionar los problemas de la organización, delegándole la autoridad suficiente o necesaria para su cometido.
- 5.- Presentar un proyecto completo de Desarrollo Organizacional apoyado en una Consultoría Administrativa como remitente.
- 4.- Capacitar técnicamente al personal administrativo, previa selección, y programar cursos y actividades de Relaciones Humanas.
- 7.- Fortalecer las fuerzas de apoyo al cambio y debilitar las fuerzas restrictivas del mismo. Aplicando sistemáticamente la técnica administrativa y siendo habilidoso y sagás en las relaciones personales después de haber logrado introducirse( El Administrador) en la organización administrativa.

El orden jerárquico en que se presentan obedece a la evaluación obtenida a través del Método Normativo, siendo la mejor alternativa la número 1.

Estas cuatro alternativas se complementan entre sí y debidamente coordinadas pueden producir un efecto pueden producir un efecto sinérgico que ataque el problema desde sus distintos ángulos, cada alternativa desde su propio ángulo o enfoque. Logrando de esta manera, solucionar el problema en el menor tiempo posible, con el mínimo de recursos y con un grado de eficacia cercana al 100 % .

Debemos recordar que el problema se constituye por la fusión de dos aspectos en unas cuantas personas(directivos):

- a) Aspecto Técnico-Administrativo-Estructural.
- b) Aspecto de Comportamiento Humano en el Trabajo.

Cada una de las cuatro alternativas consideradas en esta etapa aborda los dos aspectos anteriores, preocupándose, por lo tanto, del problema en su conjunto, sin discriminar alguno de los aspectos al tener alternativas de solución que sólo aborden uno de ellos.

## VII.- IMPLEMENTACION

Para ejecutar el conjunto de alternativas seleccionadas me apoyo fundamentalmente en programas de acción a corto y mediano plazo, en donde señalan actividades específicas para llevar a cabo la alternativa, tiempo aproximado en el que deben cubrirse las actividades, principales recursos que consumiría cada actividad y de aquí elaborar presupuestos por programa para evaluar y controlar la cantidad de recursos financieros necesarios para la ejecución de dichos programas.

A cada alternativa de solución corresponde un programa aparte, aunque en función del tiempo algunos son simultáneos ya que se complementan entre sí.

El tiempo total del programa corresponde al número de días meta en que dicha alternativa debió ser cumplida, por lo menos en un 50% ya que los resultados esperados en ocasiones son de efecto retardado, es decir, después de haber cumplido el programa en su totalidad. Los días computados corresponden únicamente a los días hábiles de lunes a viernes, dejando el sábado para amortizar imprevistos y situaciones contingentes que se presenten durante la ejecución del programa.

Por último, cabe señalar que el formato cuenta con una columna de seguimiento para ir controlando el avance del programa en función del tiempo señalado como estándar de realización.

Es evidente que la implementación no sólo obedece a programas de acción sino también a políticas, objetivos, metas, procedimientos, presupuestos, etc., y a una serie de problemas que deben enfrentarse y solucionarse casi de inmediato. El objeto de este trabajo no es entrar en detalle en todo el proceso de implementación que tal vez merezca una tesina aparte en la que se desarrollen sistemas, métodos, procedimientos, procesos y toda la técnica administrativa necesaria para una implementación con una probabilidad mínima de fracaso.

En seguida tenemos los programas de acción.

FECHA		
DIA	MES	AÑO
11	05	89

FOLIO
No. 01

EMPRESA: Electro Oriente de México S.A. de C.V  
 DIVISION: Administración General  
 SECCION: Administración  
 DEPARTAMENTO: Personal

PROGRAMA DEL 

DIA	MES	AÑO
05	06	89

 AL 

DIA	MES	AÑO
20	07	89

OBJETIVO: Controlar a un administrador con experiencia, capaz de solucionar los problemas de la organización, delegándole la autoridad suficiente o necesaria para su cometido.

S  
E  
G

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO (DIAS)	RECURSOS	U I M I E N T O
1.-	Estructurar el perfil del puesto ( Análisis y Descripción del puesto)	10	Formatos, metodología	
2.-	Reclutar a un máximo de 10 candidatos para ocupar el puesto de Gerente Administrativo, a través del periódico, recomendaciones, etc.	5	pago de anuncio en el periódico por 4 días. Persona que reciba candidatos e informe por teléfono.	
3.-	Seleccionar al candidato más idóneo al puesto, en función con el análisis y descripción del puesto aplicando las distintas técnicas de entrevista y exámenes pertinentes.	5	exámenes (Formatos) metodología y técnicas.	
4.-	Celebrar contrato eventual con el candidato seleccionado.	1	Contrato y presupuesto del sueldo.	
5.-	Inducir al administrador en todos los aspectos de proporcionarándole toda la información necesaria, para que su desempeño sea eficaz a la mayor brevedad posible.	10	organización, Información documental y verbal.	
		31		
		3		
		34		

ELABORO: \_\_\_\_\_ REVIZO: \_\_\_\_\_ AUTORIZO \_\_\_\_\_

FECHA		
DIA	MES	AÑO
11	05	89

FOLIO	
No.	02

EMPRESA: Electro Oriente de México S.A de C.V.

DIVISION: Administración General

SECCION: Administración

DEPARTAMENTO: Gerencia Administrativa

PROGRAMA DEL 

DIA	MES	AÑO
24	07	89

 AL 

DIA	MES	AÑO
19	09	89

OBJETIVO: Presentar un proyecto completo de Desarrollo Organizacional apoyado en una Consultoria Administrativa como remitente.

S  
E  
G  
U  
I  
M  
I  
E  
N  
T  
O

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO (DIAS)	RECURSOS
1.-	Solicitando información de cotización y servicio, seleccionar una Consultoria Administrativa que colabore con el administrador, antes contratado, en la elaboración de Proyecto de Desarrollo Organizacional (D.O)	5	Información externa Técnica de evaluación y procesos de toma de decisiones.
2.-	Celebrar contrato con la consultoria seleccionada, previa presupuestación de sus servicios y aprobación del mismo.	1	Contrato Presupuestos financieros.
3.-	Programar el trabajo con el consultor de D.O. para elaborar al final un proyecto de D.O.	3	Programas de Trabajo
4.-	Ejecución del programa que menciona el punto anterior.	30	Presupuesto de Efectivo
5.-	Elaboración del proyecto D.O.	5	Formatos e información
6.-	Evaluación del proyecto.	2	Presupuestos de Egresos e Ingresos.
7.-	Aceptación o rechazo del proyecto	1	
8.-	En caso de aceptación programar su ejecución y llevarla a cabo.		
	En caso de rechazo: elaborar otro proyecto o modificar el realizado hasta su ejecución.	5	
		52	
		5	
	+10%	57	

ELABORO: \_\_\_\_\_ REVISO: \_\_\_\_\_ AUTORIZO: \_\_\_\_\_

FECHA		
DIA	MES	AÑO
11	05	89

FOLIO	
No. 03	

EMPRESA: Electro Oriente de México S.A de C.V.  
 DIVISION: Administración General  
 SECCION: Administración  
 DEPARTAMENTO: Gerencia Administrativa y Personal

PROGRAMA DEL 

DIA	MES	AÑO
24	07	89

 AL 

DIA	MES	AÑO
15	09	89

OBJETIVO: Capacitar técnicamente al personal administrativo, previa selección, y programar cursos y actividades de Relaciones Humanas en el Trabajo.

S  
E  
G  
U  
I  
M  
I  
E  
N  
T  
O

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO (DIAS)	RECURSOS
1.-	Determinar los criterios de selección del personal y programar dicho proceso por áreas funcionales.	5	Información de personal Evaluación del desempeño.
2.-	Seleccionar al personal que cumpla con los criterios de selección para su futuro desarrollo en la organización	2	
3.-	Liquidar al personal no seleccionado conforme a la ley.	2	Presupuesto de liquidación.
4.-	Programar cursos de capacitación al personal seleccionado, de acuerdo a al función que desempeña.	5	Información Externa y Presupuesto de Egresos
5.-	Programar cursos y actividades de relaciones humanas en el trabajo al personal seleccionado.	5	Información externa y Presupuesto de Egresos
6.-	Ejecutar los programas que mencionan los dos puntos anteriores	15	Gastos de ejecución
7.-	Evaluar los resultados de los programas antes mencionados.	2	Formatos de evaluación
		36	Tablero de Control.
		4	
	+10%	40	

ELABORO: \_\_\_\_\_ REVISO: \_\_\_\_\_ AUTORIZO: \_\_\_\_\_

FECHA		
DIA	MES	AÑO
11	05	89

FOLIO
No. 04

EMPRESA: Electro Oriente de México S.A de C.V.  
 DIVISION: Administración General  
 SECCION: Administración  
 DEPARTAMENTO: Gerencia Administrativa

PROGRAMA DEL 

DIA	MES	AÑO
24	07	89

 AL 

DIA	MES	AÑO
30	03	90

OBJETIVO: Fortalecer las fuerzas de apoyo al cambio y debilitar las fuerzas restrictivas del mismo. Aplicando sistemáticamente la técnica administrativa y siendo habilidoso y sagaz en las relaciones personales después de haber logrado introducirse (el administrador) en la organización administrativa.

S  
E  
G  
U  
I  
M  
I  
E  
N  
T  
O

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO (DIAS)	RECURSOS
1.-	Considerar los siguientes pasos para ser aplicados constantemente en la implementación de esta alternativa: a) Hacer solamente los cambios necesarios y útiles. b) Cambiar por evolución, no por revolución (esto es, gradual, no dramáticamente). c) Reconocer los posibles efectos del cambio e introducirlo al mismo tiempo que se atienden las necesidades humanas del personal. d) Compartir con los empleados los beneficios del cambio. e) Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio, y atenderlos.		
2.-	Detectar y analizar las fuerzas: a) de permanencia o resistencia al cambio deseado. b) Pro-modificación del estado actual, favorable al cambio intencionado.		

ELABORO: \_\_\_\_\_ REVISO: \_\_\_\_\_ AUTORIZO: \_\_\_\_\_

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO (DIAS)	RECURSOS
	c) neutras, indefinidas, inestables, inocuas, o irrelevantes.		
3.-	Evaluar los costos y beneficios del cambio y determinar los beneficios netos.		
4.-	Combinar las siguientes acciones: a) aumentar la presión para el cambio. b) disminuir la resistencia al cambio. c) Movilizar o inmovilizar las fuerzas hasta entonces neutras.		
5.-	Crear apoyo para el cambio: a) utilizando las fuerzas del grupo b) Detectar y utilizar al líder para el cambio. c) Fomentar la participación d) Compartir las recompensas e) Brindar protección a los empleados. f) Mejorar la comunicación formal e informal.		
6.-	Desarrollar constantemente el significado proceso: a) Descongelamiento: que las viejas ideas y prácticas se supriman para que las nuevas puedan aprenderse. b) Cambio: se aprenden nuevas ideas y prácticas para que el empleado pueda pensar y se desempeñe de acuerdo con los nuevos conceptos c) Recongelamiento: lo que se ha aprendido se integra a la práctica diaria.		
	+10%	180 <u>18</u> 198	

ELABORO: \_\_\_\_\_ REVISO: \_\_\_\_\_ AUTORIZO: \_\_\_\_\_



## VIII.- CONTROL

Al igual que la etapa anterior (implementación) esta última etapa de la metodología de solución de problemas merece atención especial ya que resulta complejo por el conocimiento especializado que requiere en sistemas de control. Más aun, lo difícil no está en diseñar el sistema integrado de control de gestión sino su implementación, ya que a nadie le gusta ser supervizado, vigilado, corregido, evaluado, etc., de un momento a otro; en una palabra ser controlado.

Siempre ha existido una fuerte resistencia de la gente en contra de los sistemas de control, ocasionada por el temor a que estos afecten sus intereses personales de seguridad en el trabajo, repetición de tareas, sanciones, regaños y riesgo a ser despedidos.

Por muy bien que esté diseñado un sistema de control, si no se sabe implementarlo a través de la administración del cambio, éste fracasará inevitablemente. Es por ello que muy buenos sistemas de control llegan a fracasar ya que la falla está en la manera en que se implementan.

En esta etapa sugiero crear un sistema de control integrado de gestión, ya que como señalo; en la etapa de diagnóstico, el problema se inicia en la cumbre de la administración y cae como "cascada" a los niveles inferiores creando descontrol en todas las áreas.

Los formatos de Programas de Acción cuentan con un espacio para controlar la buena marcha de su ejecución en función del tiempo. Es evidente que esto no basta por lo que propongo hacer uso de los tres tipos de informes que Blanco Illescas considera como herramientas de control para la Alta Dirección:

- a) Cuadro de Mando
- b) Un balance periódico de puntos débiles y fuertes de la gestión.
- c) Análisis comparativos Inter-Empresas.

De los tres incisos anteriores, el primero puede resultar novedoso para muchos lectores, de tal manera que ampliaré su información, también porque reviste significativa importancia para este trabajo. Cabe mencionar que para desarrollar este punto me basé en el libro de Blanco Illescas, en el capítulo seis, enlistado en la bibliografía al final de este trabajo.

#### CUADRO DE MANDO

Contituye una herramienta de control mensual que contiene la información precisa para la adecuada y oportuna guía de la gestión.

La característica esencial de este instrumento periódico de información, es la de realizar un control por excepción, esto es, a través de ciertas áreas clave seleccionadas cuidadosamente.

A cada área clave o área crítica se le deben asociar los aspectos clave, indicadores y ratios que correspondan.

Para cada aspecto clave se define una gama limitada de indicadores que a su vez se traducen cuantitativamente por unos ratios.

Evidentemente la elección de aspectos clave, indicadores y ratios dependen de los objetivos que se persigan.

Para cada enfoque o estrategia que se persiga encajarán mejor unos indicadores que otros y en cualquier caso no debe utilizarse un ratio aisladamente sino completado, reforzado por otros.

Blanco Illescas sintetiza en siete tablas los aspectos clave, indicadores y ratios de las áreas críticas de un negocio. A mi juicio, selecciono cinco de ellas que creo posibles de adaptar a la situación que prevalece en el sistema objeto de estudio de este trabajo.

**AREA CRITICA: SITUACION ECONOMICO-FINANCIERA**

ASPECTOS CLAVE	INDICADORES	RATIOS
ESTRUCTURA FINANCIERA	Dependencia financiera	Pasivo propio: Pasivo total
	Equilibrio financiero a largo plazo.	Capitulos permanentes: Activo inmovilizado neto.
	Equilibrio financiero a corto plazo.	Activo circulante: Deudas a corto plazo.
	Grado inmovilización.	Activo inmovilizado neto: Activo total.
	Semi-liquidez.	(Exist. productos + activo realizable): Deudas a corto plazo.
	Liquidez.	(Activo disponible + relizable): deudas a corto plazo.
	Crédito de proveedores (en días).	(Saldo prov. + efectos a pagar) x 90: Compras en 3 meses.
ROTACION	De inversiones.	Ventas totales: Activo total bruto.
	Del valor neto.	Ventas totales: Pasivo propio.
	De capitales permanentes.	Ventas totales: (Pasivo propio + deuda largo plazo).
	De Stocks.	Ventas totales: Stocks
RENTABILIDAD	Rentabilidad de las inversiones (R.S.I).	Beneficio neto: Activo total bruto.
	Rentabilidad de los capitales propios.	Beneficio neto: Pasivo propio
	Rentabilidad de los capitales permanentes.	(Beneficio neto + intereses de préstamo): (pasivo propio + deudas largo plazo).
	Rentabilidad de la explotación.	Resultado de la explotación: (Pasivo propio + deudas largo plazo).
RENDIMIENTO	Rendimiento sobre las ventas.	Beneficio neto: ventas totales.
	Múltiplo bursátil (Price-Earnings ratio)	Cotización bursátil: Beneficio neto.

AREA CRITICA: SITUACION COMERCIAL

ASPECTOS CLAVE	INDICADORES	RATIOS
VENTAS	Consecución de cuota	Ventas efectuadas: Cuota de ventas
	Composición de las ventas.	Ventas por producto : Total de ventas
	Coefficiente de comercialización del potencial de producción	Ventas en unidades de obra: Capacidad de producción en unidades de obra.
	Coste de la venta	Gastos de función ventas: Ventas.
	Eficacia de una Delegación.	Ventas de la Delegación: Número de vendedores
DISTRIBUCION	Coste unitario	Gastos de distribución: unidades de obra vendidas.
	Coefficiente de cargas comerciales.	Gastos de distribución: Margen de producción.
	Canales de distribución.	Ventas efectuadas por la red propia: Total de ventas.
ENTORNO	Participación en el mercado por zonas	Ventas por producto: Ventas totales de ese producto en el mercado.
	Cartera de pedidos	Total pedidos cumplimentados : Total pedidos recibidos
	Indice de cobertura	Ventas totales: Ventas críticas.
COMPRAS	Productos a gestionar centralizadamente	Zona A de la curva ABC de productos comprados.
	Rentabilidad de la función compras.	Ahorros obtenidos sobre precios standard: Gastos totales del Servicio
	Eficiencia	Peticiones de oferta cursadas: pedidos cursados.

AREA CRITICA: PERSONAL

ASPECTOS CLAVE	INDICADORES	RATIOS
PLANTILLA	Nivel de plantilla (por centros)	Plantilla Real: Plantilla aprobada.
	Estructura de la plantilla (por centros)	Plantilla de cada centro: plantilla total.
	Estructura de la plantilla (por grupos laborales).	Plantilla de cada grupo: plantilla total.
	Estructura de la plantilla (por edades)	Empleados con edad comprendida entre dos límites: plantilla total.
	Indice de anormalidad	Horas extraordinarias por centro: Horas extraordinarias máximas normales.
CLIMA SOCIAL	Rotación externa	Bajas voluntarias: Número de empleados.
	Sugerencias (en días).	Sugerencias: Número de empleados.
	Quejas	Quejas ante el jurado de empresa: Núm de empleados.
	Rotación interna potencial.	Peticiones de traslados a otra unidad: Núm. de empleados
	Rotación interna real	Traslados concedidos: Número de empleados.
	Horas absentismo	Horas absentismo: Horas normales.
FORMACION, PROMOCION Y SEGURIDAD.	Nivel de formación	Horas de formación: Número de empleados.
	Nivel de seguridad	Horas-hombre perdidas por accidentes: Horas-hombre potenciales.
	Ritmos de promoción.	Empleados ascendidos: Número de empleados.
	SALARIOS	Adecuación salarial
Incentivos		Primas percibidas : Plantillas grupo laboral.

**AREA CRITICA: SERVICIO A CLIENTES**

ASPECTOS CLAVE	INDICADORES	RATIOS
<p><b>JUICIO DE LA CLIENTELA</b></p>	<p>Quejas por deterioros</p> <p>Quejas por plazo de entrega</p> <p>Quejas del servicio post-ventas.</p> <p>Respuesta de la clientela.</p>	<p>Quejas por deterioros: Unidades de obra entregadas</p> <p>Quejas por plazo de entrega: Número de pedidos en cartera.</p> <p>Quejas del servicio post-ventas: Servicios realizados por post-ventas.</p> <p>% de respuestas a los estudios y evaluaciones.</p>
<p><b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b></p>	<p>Devoluciones (número y valor en pts.)</p> <p>Análisis factorial.</p> <p>Nivel de servicio</p> <p>Eficiencia del servicio.</p>	<p>Unidades de obra devueltas: Unidades de obra vendidas</p> <p>Calidad alcanzada por factor : Calidad prevista.</p> <p>Número de servicios ofrecidos: Número ofrecido por la competencia.</p> <p>Tiempo de respuesta a una solicitud: Tiempo Standard fijado.</p>
<p><b>RELACION CON LOS CLIENTES</b></p>	<p>Desarrollo de clientes ( ( ( (</p> <p>Crédito a clientes</p> <p>Descuentos comerciales por producto.</p>	<p>Cientes nuevos: Total de clientes.</p> <p>Clientes clave ( por volumen compras): Total de clientes.</p> <p>(Saldo deudores clientes + efectos no cobrados): Cifra de ventas del último trimestre.</p> <p>Precio venta real: Precio venta nominal.</p>

**AREA CRITICA: RELACIONES CON LA COMUNIDAD**

ASPECTOS CLAVE	INDICADORES	RATIOS
RELACION CON LA ADMINISTRACION PUBLICA.	Lineas de Crédito de la administración Pública. Cumplimiento fiscal	Crédito de la administración pública: Deudas a largo plazo. % de impuestos pagados a tiempo.
	Grado de colaboración	Proyectos comunes estudiados :Total proyectos.
IMAGEN DE LA EMPRESA	Relación públicas	Horas-hombre dedicadas al público: Horas-hombre totales.
	Información (por tipo de medio)	Número de sueltos o referencias: Número de la competencia.
	Reputación	Número de solicitudes de empleo: Plantilla.
	Cobertura financiera	% suscripción privada de títulos (renta fija y variable).
PARTICIPACION EN ACTIVIDADES DE LA COMUNIDAD	Actividad externa a la empresa	Dinero dedicado a la comunidad (becas, Premios, Investig., etc.): Cifra de negocios.
	Actividad interna a la empresa	Obras sociales (viviendas, fondo solidario, seguros, etc.): Cifra de negocios.

El soporte del cuadro de mando está integrado fundamentalmente por un conjunto de gráficas y tablas bien clasificadas en una carpeta con micas en las que periódicamente se actualiza la información.

este soporte de información lo manejan los distintos niveles directivos y ejecutivos de la organización. Mientras mayor sea el nivel jerárquico la información deberá ser más sintética y depurada.

Con esto doy fin a la etapa de control sugiriendo, para los lectores que se interesen en profundizar en el conocimiento del Control Integrado de Gestión, consultar el libro de Blanco Illescas citado en la bibliografía de este trabajo.



## CONCLUSIONES

La organización objeto de estudio en este trabajo deja ver conclusiones que para muchos resultarían pesimistas y poco realistas. Más aun, me atrevo a generalizar las siguientes conclusiones en la pequeña y mediana empresa que se encuentran en la etapa de crecimiento y/o desarrollo, tomando en cuenta, claro, que hay excepciones.

Para apoyar lo anterior citaré algunos párrafos del libro de Antonio Saldivar. Muchos otros libros argumentan lo mismo por lo que me limito a citar a éste y a MacKenzie en su folleto " Guia resumen de la cassette: *Su Tiempo Es Oro*".

En México tenemos una pequeña y mediana industria en crecimiento originadas principalmente por familias. Empresas familiares como Electro Oriente de México S.A. de C.V., donde los principales accionistas son los Hnos. Carrillo Valdez que favorecidos por las condiciones del mercado han crecido económicamente bajo una administración empírica sorteando gran variedad de problemas y creando muchos otros. Empresas que crecen y con ellos sus necesidades de planeación estratégica y administración técnica también crecen, pero no son satisfechas por motivos personales o de familia, por temor a perder el poder obtenido hasta la fecha en la organización.

Vender mucho no es lo mismo que vender bien. Carecer de una visión más clara sobre los posibles peligros y oportunidades que ofrece el mercado así como de las debilidades y potencialidades de la organización, produce un alto costo de oportunidad que no se contabiliza, pero es real.

"Lo que es importante considerar en este sentido es que la <<vida fácil>>, y las buenas utilidades de hoy pueden significar el fracaso futuro. Una dirección con visión suficiente reconoce este hecho y procura satisfacer de la mejor manera a sus clientes, e incluso adelantarse a sus necesidades para mantener su posición en el mercado(...es de vital importancia mantener una actitud vigilante en este sentido; un mercado demasiado favorable puede propiciar una actitud miope que deteriore su situación en un plazo sumamente corto". (1)

"Cuando una empresa familiar se desarrolla hasta alcanzar un tamaño importante, los sistemas de tipo familiar resultan totalmente inadecuados para manejar un personal numeroso y atender todos los aspectos del negocio, por lo que pueden llegar a estancarse, a menos que modernicen sus sistemas. Esto hace necesaria la contratación de ejecutivos y personal técnico que frecuentemente entra en conflicto con la gente de 'confianza' de los propietarios..." (2).

En la actualidad no hay personas con conocimientos en administración en cualquiera de los niveles de la organización. Los dueños administran con base en la intuición y la experiencia.

"...es difícil mantener el equilibrio entre las funciones durante el proceso de cambio. Si no se toma conciencia de la importancia que tiene un cambio de una empresa familiar a una corporativa, de una pequeña a una mediana, se pueden cometer muchos errores que pueden llevar el negocio al fracaso". (3)

El último programa de acción en la etapa de implementación es en sí, la metodología a seguir para manejar el cambio sin que produzca mayores problemas.

En la actualidad hay una fuerte resistencia a abrir paso a administradores profesionales que asesoren o dirijan el futuro de empresas en crecimiento.

"En México es desgraciadamente muy común el caso de empresas y organizaciones de toda índole que languidecen o llegan a desaparecer por una postura miope ante los cambios del mercado y por una carencia de espíritu innovador en su administración". (4)

Electro Oriente de México antes de ser S.A. de C.V. era únicamente S.A. El cambio de razón social se debió a la iniciativa del Sr. Armando Carrillo (Gerente General y socio mayoritario), en calidad de delegado especial de la asamblea, con el propósito de incrementar el capital social a conveniencia de él mismo Antonio Saldivar lo señala así:

"Cuando una persona controla la mayoría de las acciones, ésta impone las estrategias de operación, elige a los funcionarios y en ocasiones interviene directamente en la administración. Es frecuente que el accionista principal no quiera perder el control de la empresa, en cuyo caso solamente incrementa el capital social en la medida de sus posibilidades y deseos..."(5)

Los diversos problemas de personal que se abordan con especial atención a través del aspecto Comportamiento Humano en el Trabajo, Antonio Saldivar lo expresa así:

"Si se ejerce la autoridad de manera injusta, con falta de criterio o con propósitos personalistas, se creará un ambiente conflictivo y de falta de cooperación". (6)

"El grado en que se satisfacen las aspiraciones de las personas dependen en buena medida de la actitud personal de quien dirige el negocio, de su madurez y sus características de personalidad, y también de sus habilidades para reconocer las características de sus subordinados, ya que cada uno de ellos requiere un diferente trato, en razón de sus posibilidades y aspiraciones". (7)

Por último el común denominador de la administración de Electro Oriente de México S.A. de C.V. y de muchas otras empresas es la no delegación de autoridad. Al respecto MacKenzie lo considera un factor importante como derrochador del tiempo y propone lo siguiente:

- "— Elegir la persona más adecuada para el trabajo que va a delegar.
- Comunicar las instrucciones con claridad .
- Subrayar los resultados más que los métodos.
- Fijar controles posteriores y pedir informes sobre la marcha del proyecto a intervalos regulares.
- Reconocer que el tiempo invertido en la formación de un empleado para realizar una tarea, se amortiza después con creces.
- No hacer nada de lo que puede delegar.
- Llevar respuestas al jefe, y no preguntas.

Recuerde: la administración empresarial implica lograr objetivos mediante la colaboración de los demás. Sin una delegación adecuada, es imposible la dirección efectiva". (8)

Espero que este trabajo dé una visión amplia y clara de la administración integral, del método de solución de problemas del Dr. Felipe Ochoa, y de una filosofía administrativa basada en el Desarrollo Organizacional donde el factor humano es sumamente importante en las organizaciones, en el sentido más amplio de la palabra.

## NOTAS

- 1.- Saldivar, Antonio. Planeación financiera de la empresa, Trillas, México, 1977, p. 169.
- 2.- Ibid., p.173.
- 3.- Loc. cit.
- 4.- Ibid., p.177.
- 5.- Ibid., p.179.
- 6.- Ibid., p.181.
- 7.- Ibid., p.182.
- 8.- MacKenzie R., Alec. Guía resumen de la cassette: Su tiempo es oro, Orbis, España, 1985, p.6.

SOLICITUD DE REGISTRO

FOLIO No 30085



CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION

AV. SAN ANTONIO No. 256 DELEG. BENITO JUAREZ 03849 MEXICO, D.F. TEL. 563-34-00

SUPPLICAMOS SU CORRECTA INFORMACION, QUE SE UTILIZARA PARA EL DIRECTORIO CANACINTRA Y DATOS ESTADISTICOS

PARA USO EXCLUSIVO DE CANACINTRA

REGISTRO No 17177
SECCION 41 GRUPO 0
CONSEJO COORDINADOR No
CLAVE 28-1
FECHA PAGO RECIBO 17406

EN CUMPLIMIENTO CON LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 56 DE LA LEY DE CAMARAS DE COMERCIO Y DE LAS DE INDUSTRIA. SOLICITO EL REGISTRO POR EL AÑO DE 1989 PARA CUMPLIR EFECTOS MANIFIESTO DE CONFORMIDAD CON LOS ARTS. 26, 27, Y 28 DE LOS ESTADUTOS VIGENTES EN GUEINTE

NOMBRE DEL PROPIETARIO O RAZON SOCIAL: ELECTRO ORIENTE DE MEXICO S.A. DE C.V.
DOMICILIO: KM. 18 CARRET. MEX-PUEBLA LOS REYES LA PAZ EDO. MEX.
CODIGO POSTAL: 56400
TEL. 56400
10. GERENTE DE COMERCIALIZACION
12. GERENTE DE PRODUCCION
13A. RYTE ANTE CANACINTRA

ACTIVIDAD INDUSTRIAL: FCION. LAMPARAS C/V. MATERIAL ELECTR.

1. MATERIAL PRINCIPALES EMPLEADAS EN ORDEN DE IMPORTANCIA
2. PRODUCTOS FABRICADOS O SERVICIOS PRESTADOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA
3. CAPACIDAD ANUAL ESTIMADA EN TONELADAS UNIDADES U OTROS DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS

SI HACE FALTA ESPACIO, PUEDE UTILIZAR UNA HOJA POR SEPARADO

1. CAPACIDAD DE PRODUCCION ANUAL APROVECHADA
2. TURNOS LABORADOS
VENTAS TOTALES
A) NACIONALES \$
B) EXPORTACION \$
C) PRODUCCION TOTAL \$
D) REALIZA VENTAS AL GOBIERNO
E) No PADRON DE PROVEEDORES DEL GOB
QUE NECESIDADES SOBRE EDUCACION BASICA TIENE SU EMPRESA?
TIENE REGISTRADO SU PLAN DE CAPACITACION?
FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN EL ULTIMO AÑO

DATOS DE LA ULTIMA DECLARACION ANUAL DE IMPUESTO AL INGRESO GLOBAL DE LAS EMPRESAS PRESENTADA AL MES DE ENERO (ANEXARLA)

A) CAPITAL SOCIAL \$ 5,000,000.00
B) TOTAL DE ACTIVOS \$ 633,118,000.00
C) TOTAL DE PASIVOS \$ 569,635,000.00
D) CAPITAL CONTABLES \$ 43,483,000.00
IMPORTE CUOTA \$ 443,828.00

DATOS ACTUALES EN CASO DE CUALQUIER CAMBIO:

SOLICITUD COMPLETA:
SE ENTREGUE CREDENCIAL
SOLICITUD INCOMPLETA:
SE ENTREGUE CREDENCIAL

BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, MANIFIESTO QUE LOS DATOS QUE ANTECEDEN SON EL FIEL REFLEJO DE LA REALIDAD.
SELLO Y FIRMA DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE AUTORIZADO

**cámara nacional de la industria de transformación**

AV SAN ANTONIO No 256  
03849-MEXICO, D.F.

DELEG BENITO JUAREZ

APDO POSTAL No 60-468

TEL 563-34-00

R.F.C. CNI-411205-001

20249

No DE CREDENCIAL

EL QUE SUSCRIBE, EN REPRESENTACION DE ESTA CAMARA, HACE CONSTAR QUE LA EMPRESA CUYOS DATOS APARECEN EN EL CUADRO INFERIOR HA CUMPLIDO CON EL REQUISITO DE INSCRIPCION QUE ESTABLECE EL ART. 5o. DE LA LEY DE CAMARAS DE COMERCIO Y DE LA INDUSTRIA EN VIGOR POR EL AÑO DE:

**1988**



**canacintra**

MEXICO

*[Signature]*  
TESORERO

**ELECTRO ORIENTE DE MEXICO, S.A. DE C.V.**  
**KM. 18.00 CARRETERA MEXICO PUEBLA**  
**LOS REYES LA PAZ**  
**56400- EDO. DE MEXICO**  
**Z.P. 28 REGISTRO No 17177**  
**(FAB. DE LAMPARAS CON COMPRAVENTA DE**  
**MATERIAL ELECTRICO )**

IMPORTE DE LA CUOTA \$ **133,400.00**

MEXICO, D.F., A

**ABRIL**

**12**

**DE**

**1988**

COMER

FUNCIÓN DE DEPOSITO, AHORRO Y FIDEICOMISO

REG FED CONTRIB 800721118

AV UNIVERSIDAD No 1206 MEXICO D.F.

**cámara nacional de la industria de transformación**

AV SAN ANTONIO No 256

DELEG BENITO JUAREZ

03849-MEXICO D.F.

XXXXXXXXXXXX

NUM CTA. DE CHEQUES

469997-1

19406

**ELECTRO ORIENTE DE MEXICO S.A. DE C.V.**  
**KM. 18 CARRET. MEX-PUEBLA LOS REYES LA PAZ**  
**56400-EDO. MEX. 28 1 (3) 41 0**  
**INDUSTRIA DE LAMPARAS C/V. MATERIAL ELECTR.**  
**REG. 0 17177 FOLIO 0 30085**

RFC CNI-411205-2LA

EFFECTIVO	\$	
BANCO No CHEQUE	\$	IMPORTE CHEQUE
34917	\$	443,828.00
BANCO No CHEQUE	\$	IMPORTE CHEQUE
TOTAL	\$	443,828.00

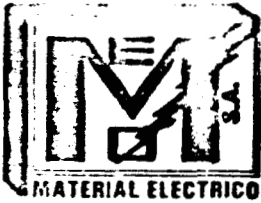
ENE 89

**CUOTA ANUAL DE REGISTRO DE 1989**

**172800.00**

GO NO LO DE ADEU ERIORES. RA C.N.I.T.

NOTA IMPORTANTE: EL COMPLEMENTO DE ESTA FIGRA ES LA CREDENCIAL OFICIAL QUE SERA REMITIDA AL RECIBO DE LA SOLICITUD DEBIDAMENTE CONTESTADA.



# ELECTRO ORIENTE DE MEXICO, S. A.

Km. 18 No. 47 Carr. Méx. Puebla Los Reyes La Paz, Méx.  
Tels. 5-14-13 5-24-99 Lada 91-597

## Solicitud de Crédito

Fecha: 14 DE MARZO DE 1989

Reg. Fed. de C.: ELE-861030-BJA Expedido a: ELECTROGONTER, S. A. DE C. V.

Nombre del Negocio: ELECTROGONTER, S. A. DE C. V.  
 Domicilio: VICTORIA No. 54 LOCAL 29 Población: MEXICO, D. F.  
 Teléfono: 510-96-84, 521-83-66 Estado: D. F.  
 Nombre anterior del negocio: \_\_\_\_\_  
 Nombre del gerente o Prop.: JOSUE GONZALEZ TERCERO  
 Domicilio: agrupamiento D9 No. 3 UNIDAD ERMITA ZARAGOZA, IXTAPALAPA Tel.  
 Tiempo de estar operando el negocio: 2 AÑOS 5 MESES D. F.  
 Local: Rentado \_\_\_\_\_ Renta \$ \_\_\_\_\_ Propio X Valor \$ 30,000.000.00  
 Número de empleados en el negocio 14  
 Encargado de pagos: SRA. LEONOR COLIN C.  
 Encargado de compras: L.A.E. FABIOLA ZEPEDA CHONG  
 Análisis Financieros: C.P. ELIZABETH MONTERROSA RAMOS  
 Crédito solicitado \$ 10,000,000.00

AL 31 DICIEMBRE DE 1988

Activo Circulante \$ <u>553,000,000.00</u>	Pasivo Circulante \$ <u>217,000,000.00</u>
Activo Fijo \$ <u>45,000,000.00</u>	Fijo \$ _____
Activo Diferido \$ <u>5,000,000.00</u>	Capital \$ <u>386,000,000.00</u>
Sumas Iguales \$ <u>603,000,000.00</u>	\$ <u>603,000,000.00</u>

### Referencias Comerciales

Proveedor	Teléfono	Plazo	Monto	
A.M. ELECTRICA	542-68-05, 22-41-34	30 DIAS	50,000,000.00	MENDOZ
JAR Y ASOCIADOS, S. A. DE C. V.	512-06-46	30 DIAS	100,000,000.00	J. HDZ.
POSAR ILUMINACION, S. A. DE C. V.	512-45-92	30 DIAS	50,000,000.00	SR. TRF
ARROW HART, S. A. DE C. V.	587-02-11	30 DIAS	20,000,000.00	PARDIN

### Referencias Bancarias

Banco	Teléfono	Domicilio
BANCO DEL PEQUEÑO COMERCIO	512-50-76	JOSE MA. MARROQUI No. 81

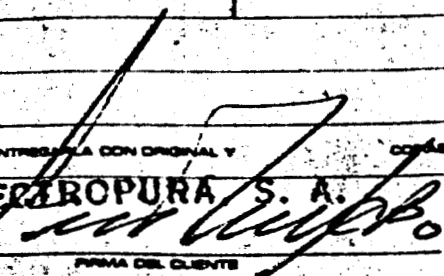
Nombre y firma del cliente

ELECTROGONTER® s. a. de c. v.  
SR. JOSUE GONZALEZ TERCERO



# SOLICITUD DE CREDITO

LLENESE A MAQUINA O USE LETRA DE MOLDE

FECHA	
NOMBRE DEL NEGOCIO	
COLONIA	
TELEFONO	ZONA POSTAL
REPRESENTANTE	ZONA O RUTA
CONDICIONES	
LA FACTURA ENTREGARLA CON ORIGINAL Y COPIAS	
<b>ELECTROPURA S. A.</b>  FIRMA DEL CLIENTE	

## DATOS DEL CLIENTE

NOMBRE O RAZON SOCIAL																																	
ELECTROPURA, S. A. DE C. V.																																	
DIRECCION																																	
BAHIA DE PERULA 34																																	
Ciudad	ESTADO																																
MEXICO, D. F.																																	
VIA DE EMBAQUE	LINEA																																
<table border="1"> <tr> <th>DIAS</th> <th>L</th> <th>M</th> <th>M</th> <th>J</th> <th>V</th> <th>S</th> <th>HORARIO</th> </tr> <tr> <td>RECIBO DE MERCANCIA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>DE A HRS. DE A HRS.</td> </tr> <tr> <td>REVISION DE FACTURAS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>DE A HRS. DE A HRS.</td> </tr> <tr> <td>PAGOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>DE A HRS. DE A HRS.</td> </tr> </table>		DIAS	L	M	M	J	V	S	HORARIO	RECIBO DE MERCANCIA							DE A HRS. DE A HRS.	REVISION DE FACTURAS							DE A HRS. DE A HRS.	PAGOS							DE A HRS. DE A HRS.
DIAS	L	M	M	J	V	S	HORARIO																										
RECIBO DE MERCANCIA							DE A HRS. DE A HRS.																										
REVISION DE FACTURAS							DE A HRS. DE A HRS.																										
PAGOS							DE A HRS. DE A HRS.																										

## CONDICIONES DE VENTA

IMPORTE PEDIDO A PRECIO DE LISTA	DESCUENTO	IMPORTE PEDIDO FINAL EN NETOS
ESCALA	CREDITO PLAZO	REBUTIDO
PAGO ANTICIPADO <input type="checkbox"/>	DOCUMENTOS <input type="checkbox"/>	DESCUENTO ADICIONAL
COBRAR AL ENTREGAR <input type="checkbox"/>	VENCIMIENTOS <input type="checkbox"/>	S
		DIAS

## REFERENCIAS COMERCIALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL	DIRECCION	PROD	TELEFONO
VITRO ENVASES, S. A.	AV. PRESIDENTE MAZARIK 61	ENVASES	531-57-14
TAPON CORONA, S. A.	AV. DE LOS ANGELES 303	CORCHOLATA	577-41-33
PLASTI OS EP, S. A. DE C. V.	AV. ADO DE JUAREZ 127-I	TAPON	581-20-24

## REFERENCIAS BANCARIAS

NOMBRE DEL BANCO	DIRECCION	SUCURSAL	No. DE CUENTA	TIPO DE CUENTA
BANPAIS, S. N. C.	BAHIA DE LAS PALMAS 24	ANAHUAC	603-101040-1	MANC.

## DATOS DE CREDITO

PARA LOS REGIMENES DEL DEPARTAMENTO

FECHA DE INICIACION	FECHA DE BAJA	CREDITO INICIAL	CREDITO ACTUAL	LIMITE DE CREDITO	TIPO DE CLIENTE
					0000
AÑO '8	VENTA REAL	AÑO '8	VENTA REAL	AÑO '8	VENTA REAL
AMPLIACION DE CREDITO		FORMA		IMPORTE	
SOLVENCIA	AMPLIOS RECURSOS <input type="checkbox"/>	POCOS RECURSOS <input type="checkbox"/>	NORMAL <input type="checkbox"/>	COMPROBOS SUPERIORES A SUS POSIBILIDADES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FORMA DE PAGO	CONTADO <input type="checkbox"/>	PAGO ANTICIPADO <input type="checkbox"/>	FRONTAL <input type="checkbox"/>	CON RETRASO <input type="checkbox"/>	IRREGULAR <input type="checkbox"/>
MOROSIDAD	REFERENCIAS BUENAS <input type="checkbox"/>	REFERENCIAS MALAS <input type="checkbox"/>	REFERENCIAS REGULARES <input type="checkbox"/>	REFERENCIAS MALAS <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REFERENCIAS COMERCIALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REFERENCIAS BANCARIAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OPINION	NO REPRESENTA NINGUN RIESGO <input type="checkbox"/>	REPRESENTA POCO RIESGO <input type="checkbox"/>	MUCHO RIESGO <input type="checkbox"/>	NO DAR CREDITO <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES					

INFORMACION PROPORCIONADA POR	INFORMACION RECAUDADA POR	FECHA	AUTORIZADO POR
-------------------------------	---------------------------	-------	----------------

\*\*\*ELECTRO ORIENTE DE MEXICO,S.A. DE C.V. \*\*\*

\*\* RELACION DE PERSONAL AL 15 DE MARZO DE 1989 \*\*

NOMBRE :	EDAD(AÑOS)	SEXO :	ESTUDIOS (ULTIMOS)	PUESTO DESEMPEÑADO:	ANTIGUEDAD:	SUELBO :
-----E.C-----						
*** V E N T A S ***						
1.- BARRERA NIEVES APOLINAR	20	S	M	=====	EMP. MOSTRADOR	DOS AÑOS \$ 100,800.
2.- BARRERA NIEVES LAURO	50	C	M	=====	CHOFER	DOS AÑOS \$ 108,780
3.- CARRILLO VALDEZ ARMANDO	40	C	M	=====		NUEVE AÑOS \$ 320,000.00
4.- CARRILLO VALDEZ ANTONIO	36	C	M	=====		NUEVE AÑOS \$ 320,000.00
5.- CARRILLO VALDEZ JUAN	27	C	M	=====	JEFE DE VENTAS	NUEVE AÑOS* \$ 191,613.00
6.- CARRILLO VALDEZ PATRICIA	24	S	F	MECANOGRAFA	SECRETARIA	CINCO AÑOS \$ 111,300.00
7.- CONRADO MOLINA VICENTE	28	C	M	=====	EMP. MOSTRADOR	UN AÑO \$ 81,000.00
8.- GONZALEZ BARRERA ABEL	30	C	M	=====	CHOFER	DOS AÑOS \$ 94,080.00
9.- GONZALEZ BARRERA DANIEL	35	C	M	=====	CHOFER	DOS AÑOS \$ 108,780.00
10- RODRIGUEZ MARTINEZ BONIFACIO	25	C	M	=====	EMP. MOSTRADOR	DOS AÑOS \$ 113,400.00
COMISIONISTAS *						
1.- LOPEZ CARRANZA JESUS A.	43	C	M	=====	COMISIONISTA	TRES AÑOS \$ ?
22- JIMENEZ ALVAREZ CARLOS	29	C	M	LICENCIADO	COMISIONISTA	DOS AÑOS \$ ?
3.- MARTINEZ BLAS RAFAEL	?	C	M	LICENCIADO	COMISIONISTA	DOS AÑOS \$ ?
4.- OTERO FERNANDEZ FCO. JAVIER	37	C	M	LICENCIADO EN DERECHO	COMISIONISTA	CUATRO AÑOS \$ ?

\*VTAS. PAGO SEMANAL :

\*\*\* ELECTRO ORIENTE DE MEXICO, S.A. DE C.V. \*

\*\* RELACION DE PERSONAL AL 15 DE MARZO DE 1989 \*\*

NOMBRE /	E.C.	EDAD ( AÑOS)	SEXO :	ESTUDIOS :( ULTIMO)	PUESTO DESEMPEÑANDO :	ANTIGÜEDAD	SUELDO :
*****							
* CREDITO Y COBRANZAS *							
1.- BLANZAS ESPINOSA IVONNE	S	21	F	SECRETARIA EJECUTIVA	SECRETARIA	DOS MESES	\$ 500,000.00
2.- HERNANDEZ NAJERA JOSE	C	39	M	CONTADOR PRIVADO	JEFE CREDITO Y COBRANZAS	SEIS AÑOS	\$ 660,000.00
3.- SANCHEZ SANCHEZ MA. VERONICA S	S	22	F	CONTADOR PRIVADO	SECRETARIA	DOS MESES	\$ 500,000.00
*****							
** CONTABILIDAD **							
1.- CASTANEDA COLIN SILVIA	S	20	F	TEC. EN ADMON. DE EMPRESAS	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	CUATRO MESES	\$ 420,000.00
2.- HERNANDEZ MORAN GUILLERMO	C	40	M	CONTADOR PRIVADO	CONTADOR GENERAL	UN AÑO	\$ 1'642,500.00
3.- RAZO SOTO CARLOS	C	23	M	CONTADOR PRIVADO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	DOS AÑOS	\$ 700,000.00
*****							
** ALMACEN **							
1.- SASAZAR MOSCOSA DAVID	C	34	M	UN AÑO DE C.C.H. ORIENTE	JEFE DE ALMACEN	15 DIAS	\$ 1'400,000 .00

• CUESTIONARIO DE OPINION •

PROBLEMA :

1.- ¿Cuál se cree que es el o los problemas que se enfrentan ?

Delegación de mando por varias personas

Agresividad por parte del supuesto Gerente General hacia hechos que no requieren tal actitud.

Mala organización Administrativa.

ORIGEN DEL PROBLEMA :

2.- ¿Cuál se cree que sea el origen del problema ?, ¿En qué fecha o con qué evento se relaciona el inicio de las dificultades ?.

La falta de un conocimiento base, para saber administrar tal empresa.

El no tener ciertos criterios para decidir en situaciones de vital importancia.

El problema se da con el nacimiento del negocio o empresa.

EFECTOS:

3.- ¿Cuáles son las dificultades que se están causando? ¿Qué dificultades se esperaría tener en un futuro si no se hace nada al respecto ?.

Mal estabilidad o adaptación de Rec. Humanos (tensión nerviosa por agresividad G.G.)

Confusión de funciones. Mal información registrada,

La quiebra parcial o total de tal empresa o en su defecto una pérdida o baja de utilidades en cierto período (un año),

POSIBLES ACCIONES Y RESULTADOS ESPERADOS:

4.- ¿ Qué tipo de acciones consideraría pertinentes y cuáles no ? ¿ Qué resultados concretos esperaría que se obtuvieran ?.

Ser consciente de las situaciones adversas.

~~Informarse o pedir un asesoramiento acerca de lo que es una empresa y lo que se requiere para su buen funcionamiento.~~

~~Que se crearán deptos para cada área (Ventas, Compras, Contabilidad Cred y Cob)~~

~~Contactar a gente que se adapte a su puesto o al menos que le conozca. Que haya menos delegación de mando por parte del G.G. ya que cada jefe de depto.~~

~~los trataría a fondo cada problema o situación que se diera.~~

- Maximización de utilidades

Mejor situación en las relaciones de trabajo.

\*CUESTIONARIO DE OPINION \*

PROBLEMA :

1.- ¿Cuál se cree que es el o los problemas que se enfrentan ?

Organización Actual. Dirección NO FUNDAMENTADA.

ORIGEN DEL PROBLEMA :

2.- ¿Cuál se cree que sea el origen del problema ?, ¿En qué fecha o con qué evento se relaciona el inicio de las dificultades ?.

CON EL TIEMPO SE CREAN VICIOS ADQUIRIDOS.

EFFECTOS:

3.- ¿Cuáles son las dificultades que se están causando? ¿Qué dificultades se esperaría tener en un futuro si no se hace nada al respecto ?.

MAL COMPORTAMIENTO EN LOS RESULTADOS DE TODAS LAS AREAS, POR UNA INFORMACIÓN INCORRECTA, FUERA DE TIEMPO, SIN CONTROL.

POSIBLES ACCIONES Y RESULTADOS ESPERADOS:

4.- ¿ Qué tipo de acciones consideraría pertinentes y cuáles no ? ¿ Qué resultados -  
concretos esperaba que se obtuvieran ?.

JEFS DE DEPTO, DELEGAR RESPONSABILIDADES, NO  
SALTAR SOBRE JEERARQUIA DE LOS JEFES.  
EL BUEN RESULTADO POR SI SOLO SE VE, AL TENER BUENA  
ORGANIZACION QUE ES EL ENGRANAJE DE LA ADMINISTRACION

• CUESTIONARIO DE OPINION •

PROBLEMA:

1.- ¿Cuál se cree que es el o los problemas que se enfrentan ?.

CONSIDERANDO QUE UNA EMPRESA SE ESTABLECE POR PRIMERA VEZ, SIN CONOCER  
LOS TRAMITES A QUE SE ENFRENTARA CON LAS DEPENDENCIAS QUE NOS CORRESPON-  
DEN PARA CUMPLIR CONS LAS OBLIGACIONES FISCALES.

ORIGEN DEL PROBLEMA:

2.- ¿Cuál se cree que sea el origen del problema ?¿En qué fecha o con qué evento se relaciona el inicio de las dificultades ?.

PRIMERO EL NO HABER CONSULTADO CON UN ACESOR FISCAL ANTES DE ESTABLE-  
CERSE.

SEGUNDO POR NO HACER UNA ORDEN DE TRABAJO PARA LA ORGANIZACION DEL ==  
FUNCIONAMIENTO.

EFFECTOS :

3.- ¿Cuáles son las dificultades que se están causando?,¿qué dificultades se esperaría tener en un futuro si no se hace nada al respecto?.

LAS PRINCIPALES CAUSAS SON EL NO PODER ESTABLECER RELACIONES COMERCIALES  
CON EMPRESAS MAYORES, DEBIDO A LA FALTA DE LOS REQUISITOS FISCALES PRIN-  
CIPALES QUE SE HUBIEREN OMITIDO.

LA MAYOR DIFICULTAD SERIA QUE LA IMAGEN DE LA EMPRESA SERIA DE POCA CON-  
FIANZA Y DESFAVORABLE PARA EL CRECIMIENTO.



POSIBLES ACCIONES Y RESULTADOS ESPERADOS:

4.- ¿ Qué tipo de acciones consideraría pertinentes y cuáles no ? ¿ Qué resultados ---  
concretos esperaría que se obtuvieran ?.

EL PROGRAMA DE ACCIONES INDISPENSABLES DEPENDERIAN DE LA CORDINACION  
GENERAL DEL REPRESENTANTE MAXIMO Y/O COLABORADORES DE TODAS LA AREAS  
Y NO A LAS DE COMUNICACION PARCIAL.

AL FINAL LOS RESULTADOS SERIAN FIRMES Y DE ENTERA CONFIANZA.

/ccs\*

• CUESTIONARIO DE OPINION •

PROBLEMA :

1.- ¿Cuál se cree que es el o los problemas que se enfrentan ?

MALA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA, NO HAY DELEGACION DE RESPONSABILIDADES  
NI CONSEJO ADMINISTRATIVO Y FAMILIARES DENTRO DE LA MISMA  
EMPRESA

ORIGEN DEL PROBLEMA :

2.- ¿Cuál se cree que sea el origen del problema ?, ¿En qué fecha o con qué evento se relaciona el inicio de las dificultades ?.

EL ORIGEN PROVIENE DEL DUEÑO DE LA EMPRESA POR QUE ES UNA PERSONA  
SIN CAPACIDAD, INDEFINIDO CON EL CUAL NO SE PUEDE ENTABLAR UNA PROPUESTA  
PARA RESOLVER LAS DIFICULTADES TANTO ADMINISTRATIVAS COMO PERSONALES  
EL INICIO VIENE DESDE LA FUNDACION DE LA EMPRESA

EFFECTOS:

3.- ¿Cuáles son las dificultades que se están causando? ¿Qué dificultades se esperaría tener en un futuro si no se hace nada al respecto ?.

LAS DIFICULTADES ACTUALES SON: MALA ORGANIZACION EN LAS DIFERENTES  
DEPARTAMENTOS, INFORMACION DEFICIENTE, FUGAS DE DINERO COMO DE  
MERCANCIA, PROBLEMAS LEGALES  
DIFICULTADES FUTURAS: POSIBLE DECLIVE DE LA EMPRESA

POSIBLES ACCIONES Y RESULTADOS ESPERADOS:

4.- ¿ Qué tipo de acciones consideraría pertinentes y cuáles no ? ¿ Qué resultados -  
concretos esperaría que se obtuvieran ?.

NOMBRAR UN JEFE EN CADA DEPARTAMENTO, CONTRATAR MAS PERSONAL  
PARA QUE CADA QUIEN DESEMPEÑE SUS LABORES, HACER JUNTAS  
ADMINISTRATIVAS, CONTROLAR LAS COMPRAS Y VENTAS SIN FACTURA.

LOS RESULTADOS SERIAN UN MEJOR FUNCIONAMIENTO DE INFORMACION EN LOS DEPARTAMENTOS  
CONOCER EL NIVEL ECONOMICO EN EL CUAL SE ENCUENTRA LA EMPRESA

## BIBLIOGRAFIA

- Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral; Limusa, México, 1983.
- Achoff, Russell L. El arte de resolver problemas. Limusa, México, 1983.
- Blanco Illescas, Francisco. El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas. Limusa, México, 1976.
- Cázares Hernández, Laura y otros. Técnicas actuales de Investigación documental. Trillas, México, 1980.
- David Keith, Ph. D y W. Newstrom, Jhon Ph. D. El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional, 2da ed. McGraw Hill, México, 1988.
- Koontz, Harold; O'Donnell Cyril y otros. Elementos de administración 2da ed., McGraw Hill, México 1983.
- MacKenzie R., Alec. Guía resumen de la cassette: Su tiempo es oro. Orbis, España, 1985.
- O. Perales R., Sylvia y Fuentes Zenón, Arturo. Diagnóstico, bases conceptuales, metodología y técnicas. (Cuadernos de planeación y sistemas, 2).
- Saldivar, Antonio. Planeación financiera de la empresa. Trillas, México, 1977.
- Stephen, p. Robbins. Administración. Teoría y Práctica. Prentice Hall, México, 1987.