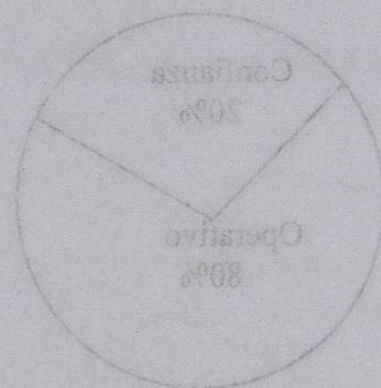


Dentro de los clientes principales están Cadena Comercial Oxxo, S.A. de C.V., Restaurante la parota, S.A. de C.V., Restaurante Paroquis Avenida, S.A. de C.V., Café Tokio, S.A. de R.L., Café con leche, S.A. de R.L., Cocina Internacional de San Luis (Restaurante la Gran Vía), Inversiones Potosinas, S.A. de C.V. (Hotel Potosinas), Plásticos, S.A. de C.V., el último caso está ubicado en la zona industrial, finalmente la Termoeléctrica de San Luis Potosí.

Con la Cadena Comercial Oxxo se tiene firmado contrato de mantenimiento y se le visita periódicamente en el transcurso del mes, asistiendo a la capacitación ofrecida por el cliente en la ciudad de Monterrey, N.L., ya que en sus diferentes establecimientos del País este estandariza.

4.- PLANTA DE PERSONAL

La planta de personal está integrada por 20 personas, de los cuales 10 son de confianza y el restante es operativo y se divide en el cuadro siguiente:



El personal operativo está agrupado en cinco equipos de cinco trabajadores cada uno, en tal forma que les permite cubrir las necesidades del cliente.

El personal está sindicalizado en una agrupación independiente y tiene una escala salarial superior a la media del mercado en el mismo giro y un paquete de prestaciones atractivo.

En forma indirecta están relacionados con la compañía veinte personas mas relacionadas con estudios de ingeniería, proyectos y presupuestación, así como subcontratistas en disciplinas inherentes al giro.

5.- HORARIO DE TRABAJO ESTABLECIDO

Existen por principio un horario base para el personal que comprende de 8:00 Hrs. A.M. a 17:00 Hrs. P.M., sin embargo por las peculiaridades del giro el periodo citado se extiende, se tiene previsto un equipo en turno nocturno para atender las emergencias de servicio, mismas que si se presentan con regularidad, no obstante los programas de mantenimiento preventivo.

6.- ACTIVIDAD FUNCIONAL

La firma externa Martínez, Rivarola Consultores, en el desarrollo de la actividad encomendada ha constatado entre otros los aspectos funcionales siguientes:

ADMINISTRACION

1. En los dos últimos dos años no se han celebrado juntas operativas para análisis de resultados y revisión de metas, repercutiendo ello en la toma eficiente de decisiones.
2. La Asamblea Anual de Accionistas correspondiente al ejercicio social pasado no se ha celebrado y dos de los cinco accionistas están inconformes con esa situación, máxime que no han recibido información.
3. El comisario de la compañía Ing. Leopoldo Jiménez Huerta por circunstancias no aclaradas ha dejado de asistir y consecuentemente tampoco ha presentado informe de su actividad; no obstante ello no se ha tomado decisión inherente al caso.
4. La visión del negocio solo es a corto plazo y uno de los accionistas en repetidas ocasiones ha recomendado ampliar esa proyección.
5. Ha existido indiferencia en la elaboración, presentación, adecuación y presentación del presupuesto operativo anual, y por ello en el transcurso de las operaciones se presentan desviaciones significativas en los ingresos y egresos.

En forma indirecta están relacionados con la compañía veinte personas más relacionadas con estudios de ingeniería, proyectos y presupuestación, así como subcontratistas en disciplinas inherentes al giro.

5.- HORARIO DE TRABAJO ESTABLECIDO

Existen por principio un horario base para el personal que comprende de 8:00 Hrs. A.M. a 17:00 Hrs. P.M., sin embargo por las peculiaridades del giro el periodo citado se extiende, se hace posible un equipo en turno nocturno para atender las emergencias de servicio, mismas que si se presentan con regularidad, no obstante los programas de mantenimiento preventivo.

6.- ACTIVIDAD FUNCIONAL

La firma externa Martínez Rivera Consultores, en el desarrollo de la actividad encomendada ha constatado entre otros los aspectos funcionales siguientes:

ADMINISTRACION

1. En los dos últimos años no se han celebrado juntas operativas para análisis de resultados y revisión de metas, reportando ello en la toma eficiente de decisiones.
2. La Asamblea Anual de Accionistas correspondiente al ejercicio social pasado no se ha celebrado y dos de los cinco accionistas están inconformes con esa situación, máxime que no han recibido información.
3. El comité de la compañía Ing. Leopoldo Jiménez Huerta por circunstancias no aclaradas ha dejado de asistir y consecuentemente tampoco ha presentado informe de su actividad, no obstante ello no se ha tomado decisión alguna al respecto.
4. La visión del negocio solo es a corto plazo y uno de los accionistas en repetidas ocasiones ha recomendado ampliar esa perspectiva.
5. Ha existido indiferencia en la elaboración, presentación, adecuación y preservación del presupuesto operativo anual, y por ello en el transcurso de las operaciones se presentan desviaciones significativas en los ingresos y egresos.

6. Hace cuatro años se preparo el manual de organización y procedimientos, sin embargo la administración ha cambiado y no se ha actualizado, por lo que este documento resulta inoperante.

7. El área de abastecimientos efectúa generalmente sus pedidos al momento de estarse utilizando los insumos, ocasionando contratiempos en la ejecución de los trabajos por su falta de oportunidad.

En reiteradas ocasiones el C.P. Alvarez Solis, ha exhortado a su Gerente Administrativo para coordinar las actividades con el área de operaciones y solucionar esta situación, ya que el titular de abastecimiento argumenta que los requerimientos que le plantean son extemporáneos y siempre "urgentes".

8. Se detecto inconsistencia en la aplicación contable y obviamente en la veracidad de la información que se genera, no obstante la dedicación que el personal del área contable dedica a su trabajo, en ocasiones el personal es distraído en otras funciones de servicios al cliente. El registro contable es el tradicional aun cuando la compañía requiere un enfoque administrativo, ya que sus pedidos son variables y específicos. Para este ultimo tratamiento el personal ya esta preparado, pero se considera de vital importancia que se utilice.

9. Desde hace dos años la compañía tiene personal operativo femenino en un 20% que representa, 8 operarios y la experiencia que ha tenido ha sido positiva, visualizando que continuara con la misma perspectiva.

10. A partir de 1993 la compañía, ha involucrado al personal en el concepto de calidad y la atención al cliente, efectuando 8 cursos de capacitación y asistiendo a 7 externos organizados en esta plaza.

OPERACION DEL CASO

La estructura organizacional de esta área no es la mas optima ya que evidencia deficiencias, como la de no incluir las áreas de ingeniería y presupuestación, así como expresamente la de mantenimiento y servicio con sus modalidades domestico, comercial e industrial ya que son diferentes sus requerimientos.

El departamento de servicios generales que incluye especialidades de electricidad, plomería y en su caso albañilería, debieran integrarse al mantenimiento y servicio y en lo procedente a fabricación.

Actividad: administrativa del gerente general

El área de abastecimientos efectúa generalmente sus pedidos al momento de estarse utilizando los insumos, ocasionando inconvenientes en la ejecución de los trabajos por su falta de oportunidad.

En las reuniones ocasionales el C.P. Alvarez Solís, ha expuesto a su Gerente Administrativo para coordinar las actividades con el área de operaciones y solucionar esta situación ya que el titular de abastecimiento argumenta que los reducidos que le plantean son extemporáneos y siempre "urgentes".

Se detecta inconsistencia en la aplicación contable y obviamente en la veracidad de la información que se genera, no obstante la declaración que el personal del área contable dedica a su trabajo, en ocasiones el personal es llamado en otras funciones de servicios al cliente. El registro contable es el tradicional que cuando la compañía requiere un estado administrativo, ya que sus pedidos son vitales y específicos. Para este último tratamiento el personal ya está preparado, pero se considera de vital importancia que se mejore.

Desde hace dos años la compañía tiene personal operativo femenino en un 20% que representa 8 operarios y la experiencia que ha tenido ha sido positiva, visitando que continúa con la misma perspectiva.

A partir de 1993 la compañía ha invertido al personal en el concepto de calidad y la atención al cliente, efectuando 8 cursos de capacitación y realizando a 7 cursos organizados en esta plaza.

OPERACION

La estructura organizacional de esta área no es la más óptima ya que evidencia deficiencias, como la de no incluir las áreas de ingeniería y presupuesto, así como expresamente la de mantenimiento y servicio con sus unidades domésticas, comercial e industrial ya que son diferentes sus requerimientos.

El departamento de servicios generales que incluye especialidades de electricidad, plomería y en su caso albañilería, deben integrarse al mantenimiento y servicio y en lo procedente a fabricación.

La solicitud de insumos incluyendo insumos nacionales o extranjeros no se realiza con oportunidad al área de abastecimientos, e inclusive en ocasiones se dirigen directamente al proveedor, ocasionando dificultades internas.

REFRIGERACIONES POTOSINAS, S.A. DE C.V.

El área de operación regularmente encuentra deficiencias en el servicio que le presta el almacén de materias primas y refacciones el cual depende del área contable ya que al solicitar material o refacciones de uso ordinario sobre todo lo referente a la marca Supermatic o no lo localizan o no existe, por lo cual se detecta que falta aprovisionamiento, así como un estudio de máximos y mínimos, a efecto de mantener un nivel de inventarios.

En los ocho equipos integrados para la atención del servicio y fabricación, se detecta falta de definición de funciones y responsabilidad específica, ya que en ocasiones al visitar y atender a un cliente el personal se disputa el puesto del titular del equipo.

Los materiales que se utilizan en el servicio de mantenimiento y fabricación son originales y obviamente de calidad, pero en ocasiones el personal ayudante improvisa utilizando otros materiales ocasionando al corto y mediano plazo el reclamo del cliente, aunque son escasos estos casos el Gerente de Operaciones esta consciente de que no deben realizarse este tipo de actividades.

En la instalación del equipo la compañía tiene como política otorgar garantía por la calidad de la mano de obra y los casos mínimos que se han presentado los ha resuelto en forma satisfactoria.

La compañía recomienda a sus clientes marcas de reconocido prestigio en los equipos, pero la adquisición se realiza directamente por el cliente y la compañía actúa como intermediario, esta operatividad le ha funcionado.

REQUERIMIENTO DEL CASO

Considerando los aspectos administrativos y operativos que se han expuesto, la firma externa Martínez, Rivarola Consultores, se le solicita adicionalmente presentar recomendaciones administrativas en relación a los puntos siguientes:

- Estructura administrativa
- Servicios técnicos externos
- Actividades administrativas del gerente general

- La solicitud de insumos incluyendo insumos nacionales o extranjeros no se realiza con oportunidad al área de abastecimientos e inclusive en ocasiones se dirigen directamente al proveedor ocasionando dificultades internas.

- El área de operación regularmente encuentra deficiencias en el servicio que le presta el almacén de materias primas y refacciones el cual depende del área contable ya que al solicitar material o refacciones de uso ordinario sobre todo lo referente a la marca Supermax o no lo localizan o no existe, por lo cual se detecta que falta aprovisionamiento así como un estudio de márgenes y mínimos, a efecto de mantener un nivel de inventarios.

- En los ocho equipos integrados para la atención del servicio y fabricación se detecta falta de definición de funciones y responsabilidades específicas ya que en ocasiones al visitar y atender a un cliente el personal se distrae el puesto del titular del equipo.

- Los materiales que se utilizan en el servicio de mantenimiento y fabricación son originales y obviamente de calidad, pero en ocasiones el personal sustituye por impropios utilizando otros materiales ocasionando el costo y mediante planes de reclamo del cliente, aunque son escasos estos casos el Gerente de Operaciones está consciente de que no deben realizarse este tipo de actividades.

En la instalación del equipo la compañía tiene como política otorgar garantía por la calidad de la mano de obra y los casos mínimos que se han presentado los ha resuelto en forma satisfactoria.

La compañía recomienda a sus clientes tener de reconocido prestigio en los equipos pero la adquisición se realiza directamente por el cliente y la compañía actúa como intermediario, esta operatividad le ha funcionado.

REQUERIMIENTO DEL CASO

Considerando los aspectos administrativos y operativos que se han expuesto, la firma externa Martínez Rivasola Consultores, se le solicita adicionalmente presentar recomendaciones administrativas en relación a los puntos siguientes:

- Estructura administrativa
- Servicios técnicos externos
- Actividades administrativas del gerente general

ANEXO No. 1

REFRIGERACIONES POTOSINAS, S.A. DE C.V.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

