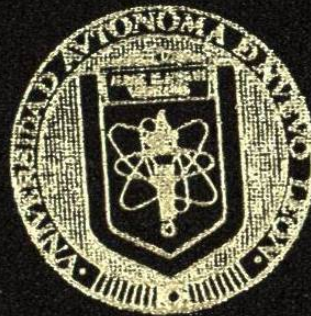


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



ANALISIS DE TENDENCIAS EN LA
ADMINISTRACION DE LAS
MACRO-ORGANIZACIONES

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CON ESPECIALIDAD EN SISTEMAS

PRESENTA

FERNANDO TREVIÑO ELIZONDO

MONTERREY, N. L.

FEBRERO DE 1993

TM

Z5853

.M2

FIME

1993

T7



1020070664

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



ANALISIS DE TENDENCIAS EN LA
ADMINISTRACION DE LAS
MACRO-ORGANIZACIONES

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CON ESPECIALIDAD EN SISTEMAS



PRESENTA

FONDO LIBROS

FERNANDO TREVIÑO ELIZONDO

MONTERREY N. L.

FEBRERO DE 1963



FONDO TESIS

24280

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST GRADO**

**ANALISIS DE TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACION DE LAS
MACRO-ORGANIZACIONES**

T E S I S

**PARA OBTENER EL TITULO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CON ESPECIALIDAD EN SISTEMAS**

P R E S E N T A

FERNANDO TREVIÑO ELIZONDO

MONTERREY, N.L.

FEBRERO DE 1993

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

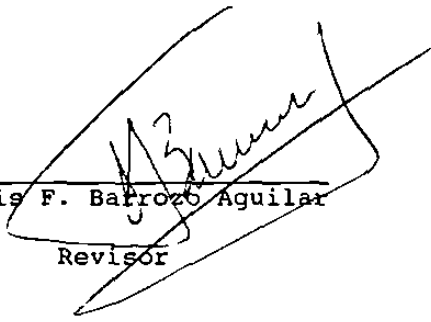
Los miembros del comite de tesis recomendamos que la presente tesis realizada por el Ing. Fernando Treviño Elizondo sea aceptada como opción para obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Sistemas.

El Comite de Tesis




Dr. Héctor Chavarría Garza

Asesor



Dr. Luis F. Barrozo Aguilar

Revisor



M.en C. Marco A. Mendez Cavazos

Revisor

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L.

FEBRERO DE 1993

Indice

Contenido	Pagina
Prólogo	i
Síntesis	iii
Introducción	1
 Capítulo 1.-	
Historia de la Administración	
- Historia de la Administración	3
 Capítulo 2.-	
La Administración:	
- Financiera	9
- De Personal	12
- De Producción	14
- De Mercadotecnia	20
 Capítulo 3.-	
Tendencias de la Organización en:	
- Mercadotecnia	23
- Administración de la Producción	30
- Producción	37
- Control de calidad	45
- Sistemas	49
- Compras	52
- Financieros	54
- Recursos Humanos	58
- Generales	60

Conclusiones y Recomendaciones	62
Glosario	64
Bibliografía	71

Agradecimientos

A través de este espacio el autor desea agradecer enormemente la colaboración y apoyo recibido por parte del Dr. Héctor Chavarría Garza para la realización de este trabajo, quien gracias a su atinada guía y recomendaciones se logró alcanzar el objetivo trazado inicialmente.

También agradezco al Dr. Luis Fernando Barrozo Aguilar por compartir sus valiosas experiencias y conocimientos permitiendo al autor crecer y tener una perspectiva diferente de los problemas a los que se enfrentó.

Agradezco al Ing. Marco Antonio Mendez Cavazos y al Ing. Eduardo Sánchez González por sus comentarios y excelentes opiniones.

A mis Padres

Por su apoyo incondicional
a lo largo de mi vida
y por ser como son Gracias

Son mi fuente de inspiración
mi paciencia, mi conciencia
son la fuerza de mi corazón
las razón de mi existencia

Dedico esta tesis
A mi esposa Elsa C Sepulveda de Treviño
y a mis hijos Elsa Carolina y Fernando Ivan

Prólogo

La administración . . . , pilar de muchas empresas y causante del fracaso de muchas otras.

Aquellas que han logrado alcanzar un equilibrio administrativo que les permita desarrollarse y crecer, deben ser tomadas como ejemplo a seguir por aquellas que han perdido el control e intentan retomarlos.

La complejidad de la administración es resultado de muchos factores, entre los que podemos mencionar la explosión y crecimiento constante de la información manejada en las empresas (sobre todo en años recientes), aunados con las complejas estructuras organizacionales (piramidales), que han perdurado por muchos años

Al aplanar la estructura organizacional, las decisiones se volverán acciones en un tiempo mas corto y las relaciones interpersonal se tornarán menos distantes.

Sin embargo el tener una estructura organizacional mas sencilla no implica la solución de los problemas de control, es necesario mejorar los métodos de trabajo , un mayor control administrativo apoyandose en sistemas computacionales que permitan centralizar los procesos y la información, y mejorar cualquier *área de oportunidad detectada*

Pero sobre todo, la actitud del personal es la que determinará el éxito de cualquier acción

Cuando se esta dispuesto a cooperar, participar en el cambio, opinar e incluso innovar no habrá problema que no se pueda solucionar ni meta que no se pueda lograr.

Lo anterior sirvió como incentivo para la realización de la presente investigación, enfocandose principalmente en la problemática administrativa y en la actitud del personal involucrado en las diferentes áreas de la organización.

Síntesis

La presente tesis pretende mostrar de una manera general y desde el punto de vista del autor la situación administrativa por la que ha pasado y está pasando la organización que permitió la realización del mismo.

El objetivo a lograr es servir como experiencia a otras organizaciones para evitar caer en los mismos sucesos negativos por los que ha pasado la organización analizada, así como mostrar las alternativas tomadas por la compañía para tratar de emerger de las adversidades presentadas.

Aclarando que debido a la particularización de la investigación, no es correcto llegar a conclusiones genéricas, pero sí es posible tomarla como ejemplo, y que sea el propio lector quien decida si le es provechosa.

La metodología usada está sustentada en observaciones, análisis, revalorizaciones y finalmente opiniones y conclusiones realizadas sobre el diario hacer de la mayoría del personal (obrero y empleado) de todos los niveles y funciones

Analizando áreas como Producción, Control de Calidad, Sistemas, Finanzas, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Compras, Administración de la Producción en las cuales no se detallará la función específica del personal que pertenece a cada una de ellas, sino que se le dará relevancia a los aspectos que se consideran importantes de ser mencionados por haber contribuido de cierta manera a que la organización se encuentre en la situación que posteriormente se describirá

Se mencionarán las situaciones adversas ocurridas en la *organización*, las actitudes resultantes de esas situaciones, las acciones tomadas y las sugerencias propuestas para su solución.

Introducción

A lo largo de la vida de la humanidad, el hombre se ha visto en la necesidad de realizar transacciones de bienes o servicios con el fin de satisfacer necesidades.

En un inicio, intercambiando productos; tiempo después, mediante el uso de algún objeto (piedras, cacao etc.) como medio para realizar el intercambio, ahora, utilizando lo que se llama dinero.

Durante todas las diferentes etapas de evolución comercial, la problemática en esencia ha sido la misma: control de las transacciones, obtención de beneficios con las mismas, etc.

Sin embargo, con el establecimiento de instituciones dedicadas a la realización de las transacciones y con el aumento del volúmen de las mismas, la complejidad para mantener un control de los procesos y la obtención de beneficios se ha dificultado.

La problemática se ha diversificado y el estudio científico de los procesos administrativos les han permitido una evolución.

La presente tesis inicia con una breve historia de la evolución por la que ha atravesado la administración.

Posteriormente, se presenta un marco de referencia de las funciones que desempeña la administración en algunas áreas productivas, para finalmente mostrar la problemática actual detectada en los procesos administrativos de una muy importante organización nacional, así como las acciones tomadas por la compañía (así como las sugeridas) en búsqueda de una solución eficaz y eficiente de dichas problemáticas.

La investigación fue realizada cuidadosamente y lo presentado es un reflejo de la situación por la que esta atravesando la macro-organización que permitió llevar a cabo el presente estudio, aclarando que las conclusiones son del autor y en ocasiones no reflejará la realidad por la que atraviesa la organización.

Capítulo 1

Historia de la Administración

Siempre será importante contar en todo estudio, con un marco teórico e histórico, que nos permita comprender de una manera metodológica los orígenes del tema a analizar.

Es por esto que en este primer capítulo se pretende mostrar muy brevemente la evolución que ha tenido la administración en el presente siglo y las personas involucradas en ese proceso evolutivo.

Historia de la Administración

Se puede decir que la administración nace en el momento mismo que el hombre intenta trabajar en conjunto, participando activamente en la búsqueda de algún objetivo .

Basandonos en lo anterior, nos podemos preguntar

¿"porqué entonces, el gran desarrollo de la administración científica sucede al iniciar el siglo XX"? .

Se puede pensar que quizá no existió necesidad en desarrollar la administración científica y sus aplicaciones, lo cual obviamente contribuyó en su estancamiento.

Sin embargo, también existieron otros aspectos muy importantes que detuvieron el progreso del proceso administrativo; tal y como lo mencionan Harold Koontz y Cyril O'Donnell en su libro titulado Curso de Administración Moderna (1)

"Aunque las instituciones mercantiles de seguros, credito y mercadotecnia fueron desarrolladas en la edad media y aunque éstas y aún otras estaban bien establecidas al llegar la Revolución Industrial en el siglo XIX, los negocios fueron considerados durante mucho tiempo como una ocupación degradante" .

Los mismos autores de alguna forma opinaban que

"El administrador era considerado como una persona astuta, en busca de beneficio personal sin importar el perjudicar a otros, interesado en defraudar a la gente".

(1) Harold Koontz y Cyril O'Donnell; Curso de Administración Moderna
Editorial: Mc. Graw-Hill Edición 6a Pag 28

Este tipo de pensamientos perjudicó enormemente el desarrollo de la administración y podemos considerarlo el aspecto mas importante de su estancamiento; sin embargo con el paso de los años y la aparición de pensadores revolucionarios en el área administrativa, el panorama vislumbró cambios.

Los pioneros en el desarrollo de la administración científica enfocaron sus esfuerzos en la aplicación de sus ideas en las empresas que dirigian o eran dueños, como James Watt y Robert Owen, quienes dieron importancia a los controles estadísticos de la producción y las relaciones interpersonales, respectivamente.

Algunos otros como Charles Babbage, se dedicaron al desarrollo de análisis matemático y establecimiento de fórmulas y ecuaciones que explicaran los comportamientos de la administración .

Sin embargo, fue Federick Taylor (1856-1915) el que logró reunir en sus ideas todos los conceptos y pensamientos relacionados con el desarrollo administrativo buscando no solo el aumento de la productividad de las organizaciones, sino el beneficio directo de los trabajadores como resultado de elevar la productividad.

Taylor descubrió, que los trabajadores eran improductivos porque ellos asi lo querian, ya que tenian temor de perder su trabajo si producian mas. Pero, al ser improductivos, eran mal pagados .

Con sus ideas inculcó el concepto de eficiencia con buena remuneración, y determinó que la aplicación de la administración científica en las organizaciones produciría resultados exitosos.

Además es importante mencionar que en la época de Taylor, la producción de grandes volúmenes con pocos productos fue lo imperante, pensar en ese momento realizar corridas pequeñas y producir muchos productos diferentes era ir en contra de la logica productiva.

Los principios de Taylor como fundamento de la Administración Científica son:

- 1.- Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia .
- 2.- Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia.
- 3.- Lograr la cooperación de los seres humanos, en lugar de un individualismo caótico .
- 4.- Trabajar con la mira de lograr una producción máxima, en vez de una producción restringida .
- 5.- Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible, de modo que la mas alta prosperidad tanto de ellos como de su compañía pueda ser alcanzada.

Como podemos apreciar, en los principios anteriores resumen su ideología en la búsqueda de trabajo en equipo y hacia un mismo objetivo, -elevar las ganancias de la organización-, que a la vez repercutirá en las percepciones de los trabajadores.

Después de Taylor, sus seguidores inmediatos desarrollaron conceptos bastante interesantes, tales como:

- George Barth, implementó fórmulas matemáticas para la aplicación de los principios de Taylor .
- Henry L. Gantt, acentuó la importancia del tiempo y del costo al planear y controlar un trabajo (Grafica de Gantt).
- Frank Gilberth, desarrolló estudios de tiempos y movimientos para eficientar la producción .
- Lillian Gilberth, aplicó la psicología industrial .

A partir de todos ellos la evolución de la administración se ha realizado a pasos agigantados, y debido a el enorme campo de acción en el cual tiene influencia, se han dividido sus aplicaciones en diferentes especialidades.

Así surgen la Administración de Personal; Administración Financiera; Administración de Mercadotecnia; Administración de la Producción; etc.

En el siguiente capítulo se explican en forma general las aplicaciones y alcances de algunas de las especialidades de la administración científica procurando siempre mantener la objetividad y siendo lo más breve posible, tratando de mantener en mente el objetivo de nuestra investigación

Capítulo 2

La Administración

En este capítulo se pretende dar una breve descripción de las aplicaciones que tiene la administración en algunas de sus especialidades mas conocidas.

- Financiera
- De Personal
- De Producción
- De Ventas y Mercadotecnia
- De Administración de la Calidad
- Etc.

Enfocandose la presente tesis, en las cuatro primeras especialidades .

Administración Financiera

Robert W. Johnson define al Administrador Financiero de la siguiente forma (2)

"El administrador financiero tiene como función principal la planeación de las necesidades y usos de fondos de una empresa, obteniendo recursos necesarios y aplicandolos para fines rentables".

Debido a que todos los departamentos de la organización en un momento dado requieren de recursos para alguna inversión, la intervención del administrador financiero determinará cuales serán los mejores planes financieros para que la inversión a realizar genere en el menor tiempo beneficios para la empresa.

"Para que el administrador financiero pueda tomar decisiones acertadas de inversión, es necesario que comprenda perfectamente cual es el objetivo de la organización".

"Administracion Financiera, Robert W. Johnson" (2) y asi tratar de encausar sus esfuerzos para lograrlo.

Por lo general los Administradores Financieros tienen posiciones estrategicas dentro de las organizaciones, en las cuales dependiendo de su tamaño llegan a ocupar puestos de gerentes, directores, vicepresidentes etc. en su respectiva área financiera.

Sin embargo, independientemente de su puesto, la información que se genera bajo su mando muestra los resultados financieros de la organización y a su vez es la fuente de información con la cual se determina los planes y acciones a seguir.

En la década de los ochentas, el papel del administrador financiero aumentó en importancia enormemente debido a la inestabilidad económica por la que atravesaba el país.

En algunas organizaciones (de la construcción, metalúrgicas, maquiladoras, químicas, etc.) que contaron con administradores financieros hábiles en su área, obtuvieron mayores beneficios monetarios por transacciones financieras que por ingresos generados en la participación de su ramo, con lo anterior podemos darnos cuenta de la importancia de las decisiones que tome el administrador financiero.

En la época mencionada las inversiones en México se estancaron debido a la inestabilidad económica por la que atravesaba el país; en ese momento los administradores financieros detuvieron todo tipo de inversiones nacionales ya que el panorama no prometía buenos resultados.

Muchos empresarios vendieron o cerraron sus empresas debido a los altos gastos financieros, las devaluaciones y la pérdida de competitividad, aumentando el desempleo y la aparición en mayor escala del subempleo.

Durante la época de estabilización y recuperación, las organizaciones realizaron reestructuraciones organizacionales y financieras con el fin de solventar los problemas económicos por los que pasaban.

En la actualidad, la situación ha cambiado y las inversiones se han reactivado debido principalmente a la confianza de estabilidad y crecimiento, que permite estimar un marco de buenos dividendos para los inversionistas.

Sin embargo, las organizaciones están realizando coinversiones para nuevos desarrollos e incluso están vendiendo parte de sus activos a compañías

extranjeras, buscando mayor solvencia económica, progreso tecnológico y canales de distribución ya definidos que les permitan soportar las presiones de competitividad a las que se enfrentarán en un futuro inmediato.

La elección de la mejor compañía para asociarse, se determinará después de un arduo estudio de potencialidades en conjunto y procurando siempre mantener el control directivo de la organización para la toma de decisiones.

Administración de Personal

Herbert J. Chruden define el papel de la administración del personal en las organizaciones de la siguiente forma (4).

"Proporcionar a los gerentes toda la ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de sus subordinados, en forma mas efectiva y en concordancia con las políticas y procedimientos establecidos".

Su funciones principales son el reclutamiento, relaciones laborales, negociación de prestaciones, coordinación y evaluación de la seguridad, inducción y capacitación.

Algunas de estas funciones no es responsabilidad total del departamento de Personal el llevarlas a cabo (seguridad, capacitación), pero si coordinar los esfuerzos o realizar seguimientos para el óptimo cumplimiento de las mismas.

Las organizaciones tendrán una diferente imagen ante la sociedad dependiendo de la misión y del objetivo que sus líderes quieran obtener a través de ellas; esa misión y objetivo serán la base para la realización y establecimiento de las políticas con las cuales se realizará el trabajo en la organización y se tomen las decisiones necesarias.

De ahí se desprenden los diferentes tratos que las organizaciones les dan a sus trabajadores; que pueden ser desde aquellas que consideran al trabajador

(4) Administración de Personal: Herbert J. Chruden

Editorial South-Western Publishing Edición. 10a. Pag. 11

como un elemento mas de la empresa, al cual no se le tomará en cuenta y se le exigirá solamente que cumpla con su función, hasta aquellas que consideran al trabajador como lo único importante de toda la organización.

Dentro de ambos extremos se encontrarán organizaciones que tendrán diferentes actitudes hacia el trabajador aunque se considera que se buscará siempre el equilibrio y la satisfacción de todos.

Quienes determinan el tipo de actitud que se tendrá hacia el trabajador, serán (como ya lo mencionamos) los líderes o dueños de las organizaciones, pero el responsable de llevarlo a cabo es el administrador de personal.

El tiene que desarrollar políticas y métodos de trabajo acordes con los objetivos de la organización utilizando las herramientas necesarias para realizarlo.

Afortunadamente, la organización analizada mantiene una política de beneficio constante al trabajador (implicando objetivos y misiones similares), buscando su superación y desarrollo atraves de capacitaciones, incentivos, promociones, mejorando las condiciones de trabajo que permitan tener unas cordiales relaciones obrero patronales y elevando la calidad del personal.

Esto obviamente se traduce en una mejor disposición del personal hacia el trabajo y en una actitud hacia la organización de agradecimiento y apoyo en cualquier situación.

Recordemos que las máquinas se compran, los hombres no, a las empresas las mueven los hombres, los cuales con capacitación y motivación daran su mejor entrega y con esto no habrá meta que no se pueda cumplir.

En general, el papel del administrador de personal, ha sido y seguirá siendo una de las piedras angulares de cualquier organización.

Administración de Producción

Gustavo Velazquez Mastretta define administración de la producción (5)

"Como la toma de decisiones y acciones que son necesarias para corregir el desarrollo de un proceso de modo que se apegue al plazo trazado".

Otra definición podría ser como

" La función de dirigir o regular el movimiento metódico de los materiales por todo el ciclo de fabricación, desde la requisición de materias primas, hasta la entrega del producto terminado, mediante la transmisión sistemática de ordenes a los subordinados, según un plan de rutina que utiliza las instalaciones de la fábrica de modo mas económico"

Tal y como se menciona en el Diccionario de Términos para el Control de la Producción y el Inventario; (5) referencia de Administración de Sistemas de Producción.

Se dice que el administrador de la producción se encuentra en '**la silla caliente**' ya que una toma de decisión errónea, implicará pérdidas para la empresa y riesgo en la estabilidad de su puesto.

Como se acaba de definir, el administrador de la producción (5) Administración de los sistemas de producción (dependiendo de la

Gustavo Velazquez Mastretta Editorial: Limusa
Edición 1970

organización en donde se encuentre) tiene en su responsabilidad el abastecimiento de materias primas a producción, la programación de la producción, el control de los inventarios de productos en proceso y terminado, la distribución de los embarques y el seguimiento del producto hasta que llegue a su destino (tráfico).

En las macro-organizaciones se reducen en algo la amplitud de sus funciones, pero no por hacer un puesto mas sencillo, sino debido al incremento de volúmen de trabajo en su área de control.

Existen diferentes tipos de programación de la producción dependiendo del tipo de giro de la organización, de las políticas o estrategias a seguir, etc.

Algunos de los métodos de programación mas comunes son:

Metodos Heuristicos .-

Llamados asi debido a que no tienen fundamento matemático, pero al aplicarlos obtenemos excelentes resultados.

Programación por Pronóstico.-

Como su nombre lo indica, la programación tiene su base en las estimaciones de venta (deben ser bastante acertadas) del departamento de mercadotecnia, con las cuales se planeará y programará la producción de un periodo determinado contando además con inventario para respaldar los imprevistos.

Programación por pedido confirmado.-

Este tipo de programación consiste en producir solo los productos para los cuales se tiene un pedido confirmado para algún cliente

Programación por la Teoría de las Restricciones.-

La cual enfatiza control estadístico de los procesos como indicador de superación de los mismos; además de que está en una búsqueda constante de los cuellos de botella de la producción con el fin de eliminar el que de mayor impacto en la producción .

Ventajas y Desventajas de cada método

-Heurísticos.-

Se considera que una cualidad de este método es la facilidad de su aplicación, ya que con simple procedimientos podemos obtener resultados satisfactorios.

Sin embargo una desventaja en su uso, es la limitación en su flexibilidad, ya que no es posible hacer que intervengan en el método diferentes factores que no son considerados en el diseño original, y que de alguna manera intervienen en la programación (factores ambientales, control de inventarios, etc.).

- Programación por Pronóstico.-

El uso de este tipo de metodología para la programación de la producción, permite a los administradores de la producción realizar programas eficientes que permiten optimizar las líneas de producción y a la vez reducir los

costos por cambios de productos.

Pero, toda la programación depende de la confiabilidad de los pronósticos, y un error en la estimación podrá provocar elevación de los inventarios de producto terminado o un incumplimiento de entrega de productos a los clientes.

-Programación por pedido confirmado.-

La aplicación de éste método asegura un control de los inventarios de producto terminado y de proceso bastante preciso, permitiendo además tener un excelente servicio a los clientes en cuanto a tiempo de entrega.

Las implicaciones de uso de este método de programación se pueden resumir en lo siguiente :

-Elevación en el costo de la producción debido a los constantes cambios de producto, y al elevado desperdicio de producción implicado por lo anterior.

-Al no tener un inventario de producto terminado (o tenerlo muy limitado) no es posible enfrentarse a urgencias sin rastornar la programación de las líneas de producción.

-Programación por teoría de las restricciones.-

El uso de éste método consiste en un constante mejoramiento de los procesos productivos e implica indirectamente una elevación en el nivel de servicio que se le ofrecerá al cliente.

Sin embargo su aplicación necesita cambio de

métodos de trabajo, capacitación al personal y en resumen se necesita tiempo para su implementación.

Independientemente del método usado para la programación y el control de la producción, es necesario evaluar la efectividad en el desempeño de la administración de la producción; para esto utilizaremos algunos indicadores cuyos resultados nos permitirán emitir un juicio al respecto.

(Obtenidos de Administración de los Sistemas de Producción)

- 1.- Escasez de piezas individuales en la línea de ensamble
- 2.- Retraso crónico para terminar los pedidos a tiempo.
- 3.- Demasiados pedidos urgentes
- 4.- Excesivo tiempo extra.
- 5.- Frecuentes demoras en la operación, debidas a escasez de material o herramientas .
- 6.- Excesivos costos de preparación de máquinas.
- 7.- Tiempo de espera de los obreros antes de recibir las ordenes de producción .
- 8.- Perdidas frecuentes de materiales en proceso.
- 9.- La necesidad frecuente de "robarle a una orden para completar otra".
- 10.- La incapacidad del departamento de administración y control de producción para dar información respecto al progreso de pedidos .
- 11.- Un ritmo disparejo en la sección de embarques.
- 12.- El exceso o acumulación de inventarios obsoletos, generalmente es indicador de una rotación lenta
- 13.- Fluctuaciones en el costo de operación o entre tiempo real y tiempo tipo y aunque probablemente no sean todos los aspectos necesarios para evaluar la

efectividad de un área tan complicada y delicada como es la Administración de la Producción, si nos darán una idea de su actual desempeño.

Administración de Mercadotecnia

La Administración de mercadotecnia según Philip Kotler es (6)

"El análisis, planeación, realización y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener intercambios útiles con los compradores meta con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales"

El campo de acción que comprende la mercadotecnia podemos resumirlo en los siguientes apartados:

- Planeación
- Investigación de Mercados
- Pronósticos
- Segmentación, selección y posicionamiento del mercado
- Diseño de productos
- Precios
- Canales de distribución
- Promoción de productos
- Ventas

Es fácil observar la amplitud de funciones que desempeñan los administradores de mercadotecnia, y de la importancia de un cumplimiento eficiente de las mismas.

No hace muchos años, su función era menospreciada e ignorada, o solo era reducida al hecho de vender productos (hace años mercadotecnia significaba vender); sin embargo las grandes organizaciones encontraron

(6) Mercadotecnia; Philip Kotler; Editorial: Prentice Hall

Edición: 1a

Pag: 11

su potencial de posibilidades e iniciarón su desarrollo.

Una de las aplicaciones mas importantes en las que se ha enfocado el estudio de la mercadotecnia, es la promoción de los productos o servicios.

Por eso, en la actualidad estamos constantemente bombardeados por publicidad de todos tipos, que nos motiva al consumo de algun producto, buscando satisfacción de alguna necesidad: fisicas, de staus, de pertenencia, de seguridad, etc.

Las investigaciones en mercadotecnia con el paso del tiempo se han refinado y especializado, y es mediante ellas que se detectan mercados potenciales asi como las características de los mismos; esto con el fin de preparar no solo una publicidad adecuada, sino incluso un producto con características especiales que motiven su rápido consumo (obviamente, las organizaciones tratarán de estandarizar sus productos hasta donde sea posible, para reducir costos y obtener mas altos dividendos).

Pronosticar la demanda futura, no es nada sencillo; el administrador de mercadotecnia puede basarse es consumos históricos, analisis estadísticos, modelos de simulación, o en su "feeling" de lo que espera que pase.

La problemática de los pronósticos, es que muchas organizaciones realizan sus planes de expansión, cambios estratégicos o sus pronósticos financieros en base a pronósticos de ventas, y de la exactitud que rodee la información presentada, dependerá el éxito de la decisión tomada.

Para concluir, una eficiente administración de la mercadotecnia permitirá a las organizaciones reafirmar su presencia en los mercados, consiguiendo clientes fieles a la marca y a la empresa, procurando trabajar en armonia y con un sentimineto de satisfacción de ambas partes.

Capítulo 3

Tendencias de la Organización

En este último capítulo, se pretende mostrar, la situación actual en la que vive la organización que nos permitió realizar el estudio, así como los problemas por los que está pasando obligándolos a tomar acciones correctivas que les permitan sobrevivir.

Contenido:

Mercadotecnia

Administración de la Producción

Producción

Control de Calidad

Sistemas

Compras

Finanzas

Recursos Humanos

Generales

Mercadotecnia

Es muy comun, que al oír hablar de mercadotecnia ,uno piense inmediatamente en el Departamento de Ventas, sin embargo el papel del Departamento de Mercadotecnia va mas alla que "**simplemente vender**".

En la organización el departamento de mercadotecnia está comprendido por los siguientes subdepartamentos.

Ventas

Tráfico

Servicio Técnico

Administración de Ventas

Investigación de Mercados

Cada uno de ellos con funciones específicas que permitan cumplir con el objetivo final de la organización "**servir al cliente**"

En las décadas de los setentas y ochentas las macro-organizaciones gozaban de un proteccionismo arancelario que les permitía controlar a los clientes de acuerdo a sus deseos, permitiendoles poner las reglas del juego y presionar al cliente a seguirlas, provocando esto costumbres inadecuadas en los ejecutivos y empleados que en la actualidad esta costando tiempo, esfuerzo y dinero el intentar erradicar

La apertura de fronteras ha activado alarmas en las organizaciones en el sentido de tomar medidas correctivas (en ocasiones drásticas) que permitan encontrar el camino correcto en las técnicas de las administración y producción para la subsistencia exitosa

El departamento de mercadotecnia no ha salido exento de este proceso "evolutivo" en las transacciones comerciales, sobre todo nacionales.

La mentalidad del vendedor esta cambiando,

De una actitud :

" Si quieres mi producto te lo vendo como está y en las condiciones fijadas, si no, hay otros clientes que lo quieren"

A una actitud :

" Dime cliente como te puedo servir, dime las condiciones de pago que necesitas, las especificaciones del producto etc. todo es negociable" .

.....Sin embargo, el cambio no es sencillo !!

Ante la primera actitud, el cliente si tenía la posibilidad y tiempo de buscar otro proveedor, lo hacia, obviamente en el interior del pais ya que importar el producto resultaría sumamente oneroso por las altas tasas de aranceles que hacían incosteable casi todas las importaciones, si no podia comprarlo en otra parte, accedia a las reglas del vendedor

Esto estaba aunado a una excesiva confianza por parte de los vendedores a la seguridad de venta del producto, descuidando la imagen de responsabilidad y amenazando con la suspensión del suministro del producto al cliente.

Con la apertura de fronteras y disminución de los aranceles de importación, los clientes cuentan o contarán con infinidad de opciones de compra, seleccionando el proveedor que tenga la mejor oferta combinada de precio, calidad y servicio.

Los vendedores acostumbrados a tomar pedidos, se han visto en la necesidad de salir a vender sus productos y enfrentarse a clientes exigentes,

que solicitan una infinidad de condiciones y requisitos en los productos y servicios que se deben cumplir para efectuar la compra.

Este cambio ha sido un duro golpe para la gente con un estilo y método de trabajo sencillo y tranquilo, y la dificultad que están enfrentando para ajustarse a las nuevas tendencias de mercadeo es tal, que las organizaciones se han visto en la necesidad de removerlos de sus puestos y sustituirlos por personal capaz de manejar la problemática actual.

Los departamentos de ventas fijan sus objetivos en base a cuotas de ventas (volúmenes, precios, porciento de cumplimiento etc.) y luchan contra viento y marea por cumplirlas, ya que es el indicador de efectividad de su función

Esta preocupación por el cumplimiento de la cuota de ventas sería admirable de no ser que para llegar a ella en ocasiones las decisiones que toman, implican una elevación excesiva en los costos de producción (repetición de corridas, cambios continuos, mayor desperdicio, etc) o un incumplimiento en la entrega de productos con los clientes (incumplimiento premeditado) o realizaciones de operaciones administrativas (adelanto de surtimiento de pedidos) o una combinación de las tres que lo único que logran es disminuir la presión en ese momento, pero que a la larga probablemente terminará en más problemas para la organización

Con esto no se quiere decir que se está en contra de la fijación de cuotas de ventas como indicador de efectividad de ventas, ya que todos necesitamos ser evaluados o medidos de alguna manera; pero se considera, que la toma de decisiones aparentemente sin una perspectiva del futuro que se realizan para cubrir los bajos resultados tendrán mas perjuicios que beneficios a no muy largo plazo

Además algunos vendedores al colocar pedidos con el fin de cumplir con su cuota, toman acuerdos con los clientes que (quizás por falta de

información oportuna) serán prácticamente imposibles de cumplir, ya sea por el tiempo de entrega solicitado, por sobrecarga en la capacidad de producción, por el tipo de producto solicitado, etc, implicando al final una renegociación con el cliente que repercutirá obviamente en la calidad del servicio.

Cuando las renegociaciones son esporádicas, lo mas probable es que no perjudique la imagen de la organización, pero cuando son rutinarias, la confiabilidad de la organización ante los clientes decae, y el nivel de servicio con el que se catalogará a la empresa será malo.

El cambio de mentalidad esta sucediendo, pero es necesario que se efectue en forma más ágil quizás con campañas intensivas que se les impartan a todo el personal, y así tratar de alcanzar niveles de razonamiento y pensamientos acordes a las necesidades de la actualidad.

- Los vendedores ahora tienen que hacer papeles de psicólogos, (a opinión del autor) ya que deben hacer sentir al cliente que él tiene el control de la situación compra-venta y que las decisiones que se tomen serán las que él decida; aunque en realidad el vendedor encaminará al cliente a tomar las decisiones que mas convengan a la organización y así obtener los mejores beneficios de la transacción

Lo anterior no es sencillo, pero es parte de las nuevas necesidades de personalidad que los vendedores tendrán que adoptar o asimilar para lograr cumplir y subsistir en su función

- Dentro de las cualidades que debe tener toda organización para llegar a ser competitiva dentro de su rama tenemos que considerar como un aspecto relevante el "**servicio técnico**" que la organización sea capaz de ofrecer a sus clientes

El servicio técnico tiene como funciones principalmente

a) Realizar los ajustes necesarios en los equipos del cliente para que el producto de su compañía funcione adecuadamente (Aunque idealmente el producto vendido debe ser utilizado por el cliente sin necesidad de ningún ajuste en su equipo).

Este se realiza, independientemente que el producto que se le vende cuenta con las características y especificaciones que él solicitó

b) Atención a reclamaciones de clientes debido al mal funcionamiento de el producto.

La rapidez con la que se atienda a estas reclamaciones, será un reflejo de la importancia que el cliente sienta que representa para la organización y a la vez uno de los factores que determinará la fidelidad a la misma .

En las macro-organizaciones cuyo producto implique el contenido de especialización, la importancia de contar con un adecuado y competente servicio técnico que ofrezca el soporte necesario para satisfacer las inquietudes del cliente en relación a la aplicación del producto se incrementa.

El personal de servicio técnico por lo general depende de la gerencia de planta, por lo que siempre que exista una reclamación por algún cliente, su misión inicial será tratar de poner en funcionamiento y aplicación el producto supuestamente defectuoso y solo en los casos donde no lo logre, y la causa de no lograrlo sea el producto vendido se aceptará una reposición del mismo.

- La administración de ventas es el enlace entre los vendedores y administración de la producción, principalmente para llevar un seguimiento del cumplimiento de las fechas de entrega, así como de cualquier especificación extra que el cliente haya solicitado

Además es el encargado de transmitir a los vendedores e incluso a los clientes, las dificultades que se presenten para el cumplimiento de cualquier pedido, así como tratar de encontrar la mejor solución (en coordinación con administración de la producción) que perjudique al cliente en lo más mínimo

Debido a que los clientes (en algunos casos) ya han encontrado diferentes opciones de proveedores para el surtimiento de sus pedidos, los vendedores están exigiendo a la organización y a sí mismos una elevación en la competitividad de tal manera que se pueda ofrecer al cliente "*algo mejor*" de lo que la competencia ofrece, ya sea en precio, calidad, servicio o en alguna de las combinaciones posibles que permitan sobresalir y así poder estar en la mentalidad de los clientes precisamente por esa cualidad extra que la organización ofrece

Sin embargo recordemos que lo importante no es lograr esa característica distintiva sino conservarla y mejorarla en lo posible, ya que los clientes buscan seguridad, confiabilidad y estabilidad en sus proveedores.

En la medida que se le ofrezca lo anterior se podrá estimar cierta estabilidad del cliente hacia la organización, estabilidad que actualmente es muy difícil de lograr debido a la amplia gama de posibilidades (proveedores) con la que cuenta el cliente para cumplir sus requerimientos, mas no imposible

En un mercado cada vez más competido pero a la vez creciente, lleno de posibilidades y desarrollo esperando que el más "*listo*" sobreviva y obtenga la mayor porción, en un mercado donde todo es permitido y tanto organizaciones nacionales como extranjeras buscarán la manera de sobresalir y crecer sobre las demás, en ese tipo de mercado es donde las organizaciones nacionales *compiten o competirán en un futuro no muy lejano.*

Finalmente, se debe mencionar que en el área de mercadotecnia el nivel de la organización es muy bueno y se espera mejorar con la implementación de técnicas y equipos que permitan estar al día en cuanto a información y facilitar así la toma de decisiones.

Administración de la Producción

El departamento de Administración de la producción en los últimos años ha tomado un nivel de importancia relevante dentro de las organizaciones, ya que al ser el mediador entre ventas y producción, su participación efectiva determinará en gran manera el nivel de servicio que se le ofrezca al cliente.

El departamento de Administración de la Producción en la organización esta comprendido por las siguientes áreas:

Programación de la Producción

Embarques

Almacen de Producto terminado

Para principios de 1989, aún se mantenía dentro de la mentalidad de los programadores de la producción (en algunas organizaciones) la tendencia a eficientar al máximo las líneas de producción programando corridas extensas y pocos cambios, apesar que esto implicará un sacrificio en la atención al cliente en el sentido a tiempos de entrega y variedad de productos.

Los comentarios en ese entonces eran

"Las líneas estan fabricadas para corridas extensas, por lo que tu pedido (ventas) te lo daré en "X" semanas" .

Sin embargo, tanto ventas como las demás áreas estaban de acuerdo con esta actitud, ya que era la que imperaba en ese momento.

Obviamente, el personal de planta estaba de acuerdo con estas medidas y después de años de seguirlas dominaba perfectamente esa metodología de trabajo.

No pasa mucho tiempo cuando el mercado obligó a cambiar la estrategia y metodología de programación de producción.

Para finales de 1989 en la organización el cambio era bastante palpable, los productos fabricados se multiplicaron y el volumen por corrida se disminuyó, con estos cambios surgieron problemas en la administración de la producción algunos de los cuales se mencionan a continuación :

- La complejidad en la programación de la producción aumentó a la par con el aumento en el tipo de productos y en la reducción del volumen de las corridas, los cambios son más frecuentes y la dificultad para el cálculo de la fecha de entrega es mayor y con una mayor responsabilidad ya que un error en los cálculos de la programación implicaría directamente en otro cambio mas de producto (completar pedidos) junto con incumplimiento con el cliente y finalmente perdidas para la organización

La mezcla de productos y la variación en tiempos solicitados por los clientes incrementaron las combinaciones de producción e hicieron casi imposible el control manual o mental de la información

Aparecen las solicitudes de sistemas computacionales para apoyar el control y seguimiento de la producción y con esto la problemática de decisión de comprar o hacer los sistemas con sus respectivas implicaciones de tiempo y dinero dependiendo de la opción seleccionada

La selección de la mejor opción para la aplicación de sistemas computacionales en estas áreas, se hace en conjunto (administración de la producción, sistemas, finanzas, producción, etc) procurando contar con las ideas y opiniones de todos los posibles involucrados ya que una mala decisión al seleccionar algún equipo o sistema computacional además de

ocasionar desembolsos a la organización, implicará tiempo perdido imposible de recuperar.

Con los cambios anteriores en la programación de producción, los roces entre la planta y la administración de la producción no se dejaron esperar provocando desconcierto en ambas partes y tensión en la organización.

- La oportunidad de la información toma vital importancia en las decisiones a seguir y el seguimiento de la misma implica grandes sacrificios que con el tiempo se vuelven insostenibles

- El control de los embarques se dificulta debido a que los pedidos que antes se producían completos en una sola corrida, se dividen en varias, ocasionando con esto embarques parciales (cuando el cliente lo permita) y a la vez la complicación de la consolidación de embarques para evitar que se eleven demasiado los costos de fletes

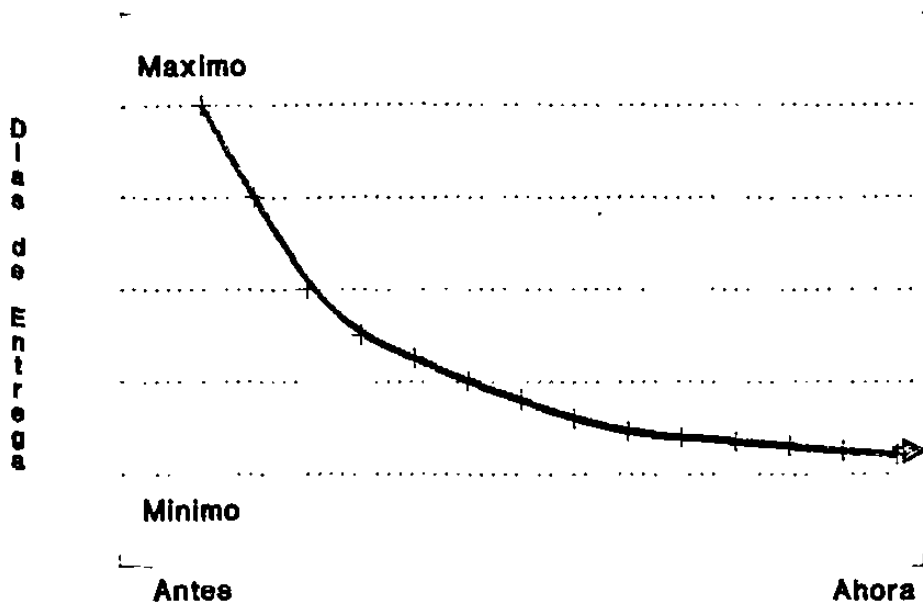
La selección de un transportista de calidad y a precios accesibles toma gran importancia ya que en la calidad del servicio va la imagen de la organización y los precios por flete de transportación de productos incrementa en forma considerable los costos

- El almacén de producto terminado toma importancia por sus implicaciones en costos y se crea conciencia para que todos colaboren para su eventual desaparición.

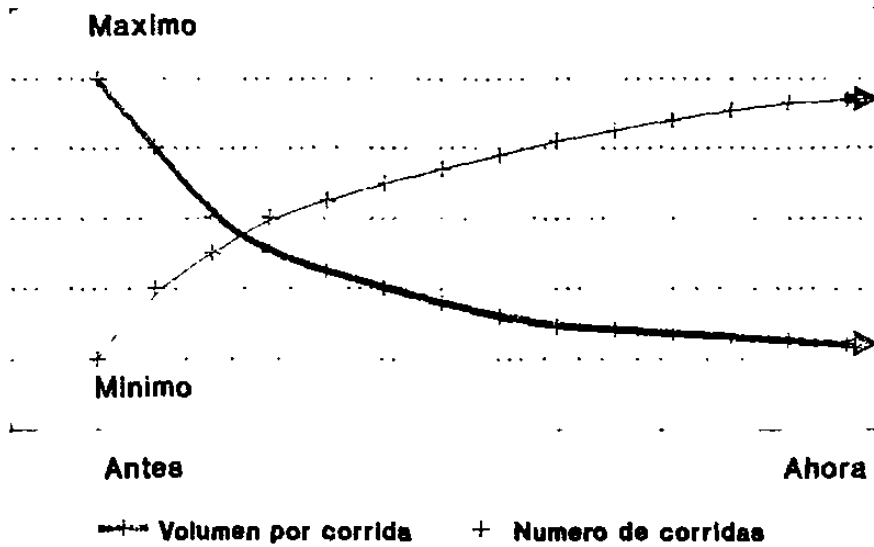
Sin embargo su disminución no es sencilla el departamento de ventas desea mantener un inventario para cualquier urgencia y administración de producción tiene la presión de la disminución del mismo, las negociaciones al respecto implican decisiones importantes

Los inventarios de producto terminado se utilizaron por un tiempo como almacenes de materiales de desarrollo y de productos defectuosos, contando en volúmenes inferiores de productos útiles para venta

Tiempos de Respuesta



Comportamiento de las Corridas



Lo anterior debido a que el encargado de definir los usos de los productos era el personal de producción y a estos no les convenía verse afectados por un alto índice de productos defectuosos sin utilización, por lo que los asignaban para un uso futuro (aun sin haberlo) con la esperanza de una posible asignación a un cliente

Sin embargo poco a poco estas medidas han ido desapareciendo, y el uso de los inventarios así como su volumen se han logrado eficientar.

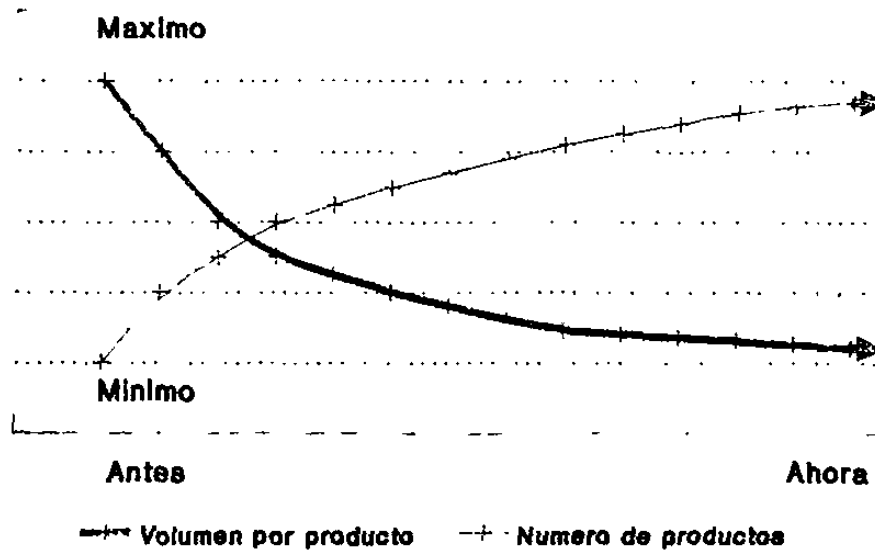
- Otro aspecto muy importante dentro de la temática funcional de las organizaciones y que su eficaz desarrollo depende de la Administración de la Producción es la estimación de las fechas de entrega de los pedidos colocados por el Depto de Ventas dicha estimación en la actualidad es de mucha relevancia ya que el tiempo de entrega es un aspecto que el cliente analiza para la asignación de los pedidos a algún proveedor.

Sim embargo la estimación de las fechas de entrega en la organización, sigue siendo un aspecto con gran dificultad de control y exactitud; a pesar de esto, las presiones que ejerce ventas para obtenerlas, obliga al departamento de administración de la producción a estimarlas.

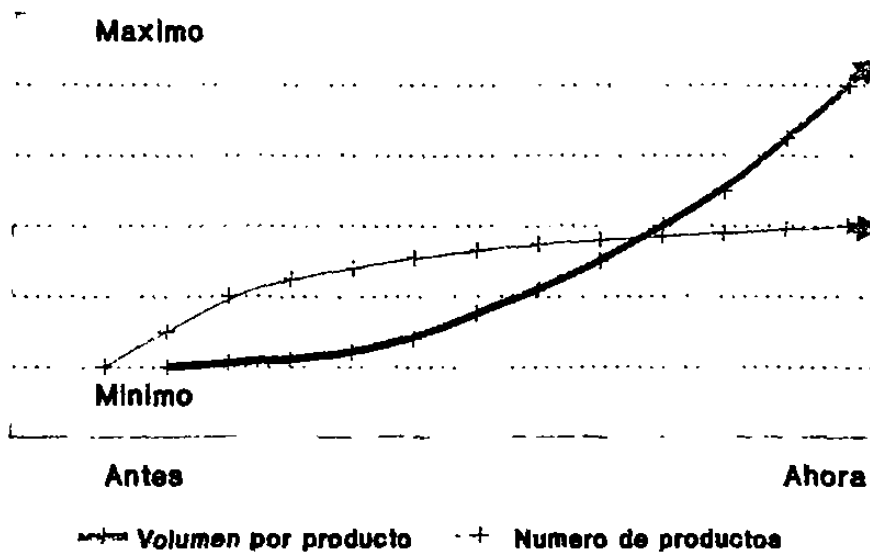
Estas estimaciones, a pesar de haber tratado de contemplar todos los posibles imponderables que pudieran suceder, algunas veces son erradas, y en ocasiones cuando aciertan en la estimación las implicaciones producidas en alguno de los pedidos pendientes hace que el incumplimiento suceda

Para finalizar en este aspecto no se cree exagerar al afirmar que la estimación y el cumplimiento de las fechas de entrega será un factor determinante en la competitividad de las organizaciones, y aquellas que aprendan a hacerlo de la manera más precisa confiable y prudente lograrán sobresalir sobre el resto de sus competidores

Comportamiento de los Productos



Comportamiento de los Clientes



La automatización de los procesos tanto técnicos como administrativos es actualmente y será aun mas en el futuro la diferenciación entre las organizaciones, por lo que el apoyo y concientización en esta área por los altos ejecutivos es imprescindible

Producción

El personal de planta es probablemente el que mas a sentido los cambios estratégicos que ha sufrido la organización en épocas recientes.

Cuando la estrategia de las compañías era producir lo mas que se pueda, las plantas trabajaban a su máxima capacidad y su producción se reducía a unos cuantos productos, ya que cada cambio implicaba dejar de producir

Ante estas políticas, el personal de planta no se preocupaba por nuevos desarrollos de productos (o al menos la preocupación era mínima) ni mucho menos por avances tecnológicos que disminuyeran el tiempo muerto en cada cambio (ya que casi no había) Y estamos hablando de 10 o mas años de esa actitud lo que implica que fue un atraso de 10 o mas años en los que algunas compañías competidoras han tenido un desarrollo progresivo .

Con el incremento de la competencia nacional y extranjera la organización ha tenido que redefinir sus estrategias de ventas y producción, implicando cambios en las políticas, procedimientos y métodos de trabajo del personal de planta buscando se ajusten a esas nuevas estrategias, y a la vez implicando el recuperar el tiempo perdido para colocarla en una empresa de primer mundo

Los avances han sido notorios y el aprendizaje logrado es admirable, sin embargo **"Que le esta costando este cambio a la organización? "**

Con el desarrollo de nuevos productos se han diversificado las necesidades de materias primas y como consecuencia ha aumentado la complejidad de su control

El control manual de las operaciones se ha visto imposibilitado para responder con oportunidad ante las necesidades o urgencias que se le han

presentado, ocasionando la toma de decisiones incorrectas ya que no se tiene la información correcta en forma oportuna

En cuanto a la disminución de los volúmenes de las corridas (creo que el aspecto mas doloroso para la planta) la curva de aprendizaje ha implicado un manejo y control de la información (condiciones de operación) exhaustivo, con los cuales se pretende lograr rendimientos mas eficientes y disminuciones en reprocesos y desperdicios

Sin embargo los desperdicios y reprocesos son aspectos que aun no son controlables totalmente.

- En la mayoría de las organizaciones nacionales, los métodos de trabajo utilizados para el control de las operaciones productivas son responsabilidad del supervisor de área

El supervisor, como su nombre lo indica es el encargado y responsable del óptimo desempeño de los operarios por eso, muy a menudo es visto por los operarios con cierto recelo, a la vez el supervisor por su gran cercanía con los trabajadores es considerado por los empleados de la planta como parte de ellos (ya que siempre esta a la defensa del operario) y lo aíslan. Esta situación de ubicación intermedia es desgastante psicológicamente.

- También se tiene la situación de especialización del operario; si un operario es el responsable de poner tuercas a una parte del producto, solo sabe hacer eso, y esa limitación de funciones merma la eficiencia de la producción, y a la vez lo hace sentir como una pieza mas de la maquinaria en la que su participación es necesaria pero no relevante sin percepción del producto final que él *contr buye a fabricar*

- En años recientes las organizaciones modernas han adoptado un método de trabajo diferente en el cual se elimina la participación de los supervisores ya que se concientiza al operario de su responsabilidad y se le

capacita para autoevaluar su función y el resultado de la misma (producto terminado)

A la vez, se elimina la especialización de funciones, ya que al operario se le capacita constantemente con el fin de que domine todas las áreas comunes a su función, para que su desempeño en cualquier momento en alguna de ellas sea satisfactorio.

Esto permite un crecimiento en la personalidad del operario y considere como su responsabilidad el éxito de la producción

Esta técnica se denomina "**Socio-tec**", y tuvo sus orígenes en la industria automotriz donde antes de la aplicación de esta técnica si alguna persona le preguntaba a un operario cual era su función el contestaba "**Apretar tornillos**"; Poco tiempo después de aplicarla al realizar de nuevo la pregunta al operario de cual era su función la respuesta fue "**Construir automoviles**"

Así pues la utilización de este tipo de técnicas, es y probablemente será la tendencia en un futuro cercano

- Un área muy importante en toda organización que desee crecer es la referente a Investigación y Desarrollo de nuevos productos la cual dependiendo de la política de la organización (así como de su presupuesto) tendrá principalmente 2 funciones

a) Dedicarse a la investigación y desarrollo de productos inexistentes en el mercado que permitan a la organización -cada vez que se desarrolle un producto- tener ventaja comercial sobre el resto de sus

competidores ya que podrá ofrecer a sus clientes las innovaciones primero que los demás así como de crear una imagen de punta de lanza.

b) Dedicarse al desarrollo de productos existentes en el mercado y que vale la pena ser reproducidos para su comercialización. Obviamente se tendrá la desventaja de no ser el primero que ofrezca el producto, pero también es necesario considerar que los costos de investigar y desarrollar productos nuevos pueden ser muy altos y los de reproducir uno ya existente suelen ser mucho menores

De la rapidez con que se logre reproducir el producto dependerá la facilidad para ingresar a los mercados potenciales y de esa manera dar y conservar la imagen de atención al cliente.

Sin importar cual de las dos opciones se tenga como estrategia de desarrollo el hecho de existir un departamento dedicado a mejorar los productos supone un futuro, quizá no sencillo pero con mayores posibilidades de éxito que aquellas organizaciones que no lo contemplan como necesario.

- En relación a los costos de producción los aspectos que requieren un mayor control y especialización son la disminución del tiempo requerido en la estabilización de las líneas de producción después de cada cambio de producto el tiempo muerto que va asociado a lo anterior así como la búsqueda de materias primas alternas más económicas (el principal costo de producción en la mayoría de las organizaciones es la materia prima) que al menos den iguales resultados que los conseguidos actualmente

En temas anteriores de esta tesis se ha expuesto que la diversidad de productos solicitado por ventas ha ocasionado que la programación de la producción se dificulte al haber disminución de volumen en las corridas y aumento de cambios de las mismas por lo que los costos de producción

asociados a esos cambios de producto se han incrementado a niveles importantes

Al unir los costos y tiempos perdidos por los cambios de producto (que implica producir menos) el impacto monetario es de gran importancia para la organización por lo que la solución a los mismos es de mucha importancia.

De ahí se deduce porque la organización ha tratado de buscar la solución a través de estudios análisis, diseños etc que puedan dar una idea mas clara del problema y vislumbrar una solución para la toma de decisiones.

En resumen concluimos que en el departamento de producción existen áreas de oportunidad que deben ser resueltas para lograr el crecimiento esperado de esta muy importante parte de la organización.

El cambio de mentalidad

Necesario para aceptar los errores, aplicar las innovaciones y crecer junto con la organización

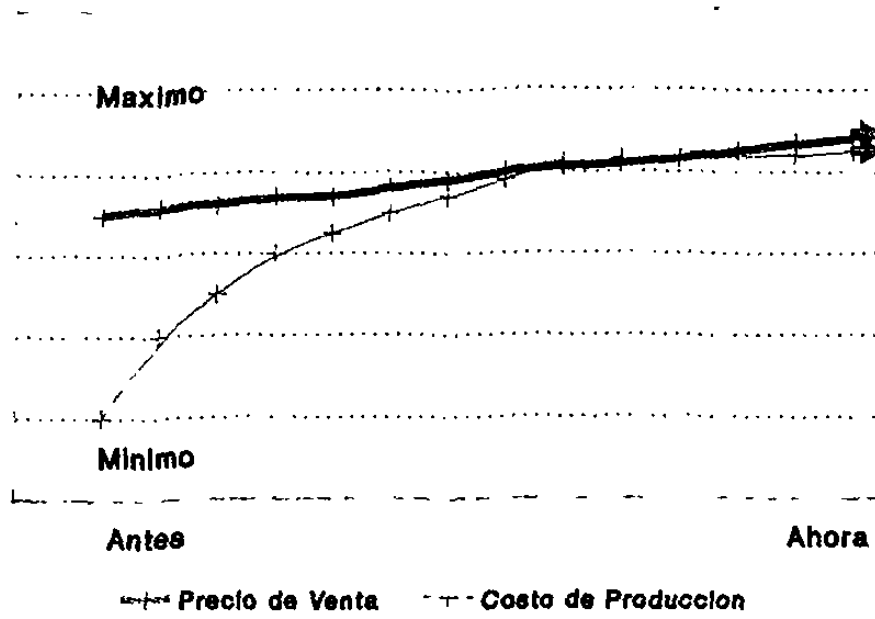
La comunicación

Facilitar la comunicación en todos los niveles de tal manera que las decisiones se conviertan en acciones, y las inquietudes se aclaren lo mas rápido posible

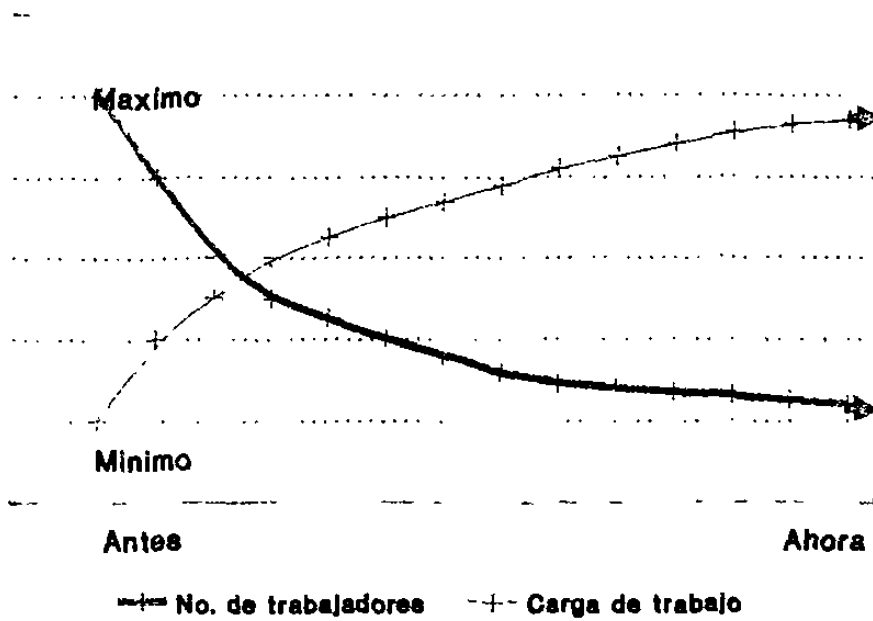
La estabilidad en los pronosticos

Es necesario ser realista y confiable lo cual se logrará en la medida que se acepten las limitaciones técnicas y operativas de la maquinaria y del personal quienes son finalmente el punto del cual se debe partir para hacer

Margenes



Productividad



predicciones de producción

Estandarización de la calidad

La calidad de los productos es muy buena y deberá ser mejor buscando ser una de las características distintivas de la organización, y debe ser ofrecida sin distinción del cliente final

Servicio Técnico

Una aspecto importante que todo consumidor toma en cuenta al hacer una compra es el servicio o soporte que el proveedor ofrece del producto que vende, pues bien el servicio técnico es y seguirá siendo un factor que determinará a que proveedor seleccionará un cliente para la compra de su producto.

Costos de producción

En los costos de producción el factor mas importante o el factor que los eleva en forma considerable es la materia prima, y en la medida que se logre disminuir sus precios consumos desperdicios etc los costos bajarán notoriamente

Actualización Tecnológica

En muchas organizaciones nacionales se cuenta con maquinaria que tecnológicamente se ha convertido en obsoleta debido principalmente al gran desarrollo logrado en ese ramo en años recientes

Con maquinaria que cada vez es mas poderosa produciendo mayores volúmenes en menos tiempo y con menos costos (menor desperdicio, número de obreros etc) la competencia internacional tendrá una gran ventaja sobre las compañías nacionales si éstas no toman medidas

correctivas que les permitan competir equitativamente, ya sea adquiriendo la nueva , tecnología o innovando sobre la existente

Lo importante es no quedarse con los brazos cruzados porque el que asi lo haga simplemente desaparecerá

Control de la Calidad

El departamento de control de calidad tiene como responsabilidad analizar, diagnosticar evaluar y recomendar para corregir las desviaciones que estén sufriendo los productos en las especificaciones de producción establecidos (estandares)

El mantenerse dentro de dichos estandares en forma estable es el indicador de efectividad de la calidad de los productos y a la vez la carta de presentación con la cual los vendedores tratarán de convencer a los potenciales clientes de la compra del producto

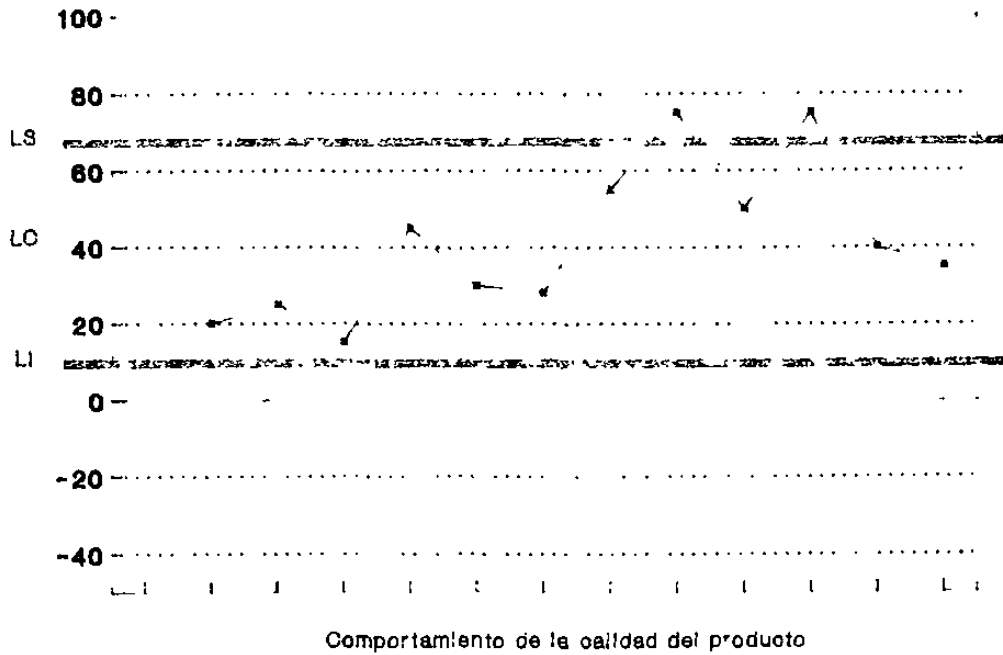
Existen diferentes técnicas estadísticas de evaluar la calidad de los productos (método militar, gráficas de control, etc) así como controles menos sofisticados pero no menos efectivos como los controles visuales, medición de tensiones etc

Un problema que enfrenta la macro-organización en cuanto al control de calidad, es la diferenciación de la misma dependiendo del cliente final para el cual se ha hecho el producto, cuando el producto es de exportación la calidad se mide de cierta manera pero cuando es nacional se mide de otra manera (calidad inferior).

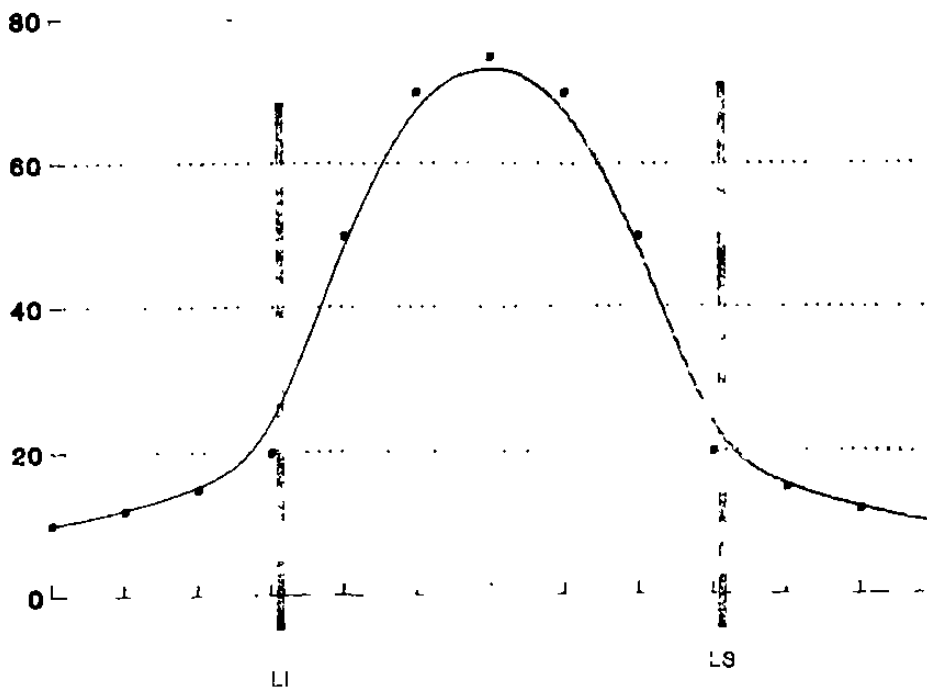
Esta diferenciación ha provocado que el personal de producción no se preocupe por tratar de uniformar sus estandares independientemente del cliente final e incluso los operadores de la planta adopten medidas mas relajantes dependiendo del cliente al cual se le enviará el producto

Lo anterior deteriora la imagen de la organización (probablemente no con el cliente al cual se le da lo que pide, pero si con los miembros de la organización misma) creandose un ambiente de conformismo e irresponsabilidad que desgraciadamente es trasmitido a las demas áreas.

Graficas X-R



Grafica de Gauss



Si una organización quiere participar en los mercados globales que se presentan en el futuro, será necesario no solo la estandarización de la calidad para todos los mercados, sino la superación de la misma, como parte de una estrategia de mejoría y competitividad

- El departamento de control de calidad se considera (el autor) que no debe depender de la gerencia de planta, ya que es posible que exista una controversia entre las decisiones tomadas

a) Si el departamento de calidad rechaza un producto perjudicará a la parte operativa que es a la vez responsable del Gerente de Planta (Jefe del responsable de calidad) ya que elevará los desperdicios y disminuirá volúmen de producción

b) Pero si no lo rechaza (y debe hacerlo), las consecuencias serán una futura devolución del material, lo que debe ser considerado como mas perjudicial debido al deterioro de la imagen de la organización y a los costos implicados

Este conflicto de intereses puede ser eliminado al menos de dos maneras:

a) Desligando el departamento de calidad de la gerencia de planta

ó

b) Cambiando los métodos de trabajo de los tomadores de decisiones para el reconocimiento de los errores y así evitar el esconder los problemas buscando por el contrario as so uciones

Finalmente se recomienda lograr y mantener una calidad uniforme de nivel internacional sin deteriorar la productividad de las líneas e independiente del cliente teniendo como objetivo cero defectos

Sistemas

El departamento de sistemas es el responsable de mantener a la organización en niveles competitivos en el manejo y flujo de la información, aplicando las técnicas e implementando los cambios tecnológicos adecuados a las necesidades imperantes

En el departamento de sistemas las decisiones de desarrollo de software y la compra de hardware son hechas cuidadosamente tratando de visualizar las tendencias siempre cambiantes del futuro computacional

Sin embargo, las decisiones tienen que hacerse rápidamente, ya que las necesidades de los usuarios son inmediatas y de la rapidez con las que se atiendan dependerá de la eficiencia de su función, (después sus ineficiencias se las adjudican a sistemas)

En las macro-organizaciones las necesidades computacionales toman tales magnitudes, que el departamento de sistemas llega a verse en problemas al tratar de solventarlas, y aún cuando pudiera hacerlo el tiempo requerido para efectuarlo superaría por mucho las expectativas de los solicitantes

Es por eso, que con el fin de solventar los problemas rápidamente, en ocasiones toman la decisión de comprar desarrollos de software que satisfaga las necesidades de la mayoría (encontrar un software que solucione todas las necesidades es casi imposible al menos que se ajuste) en el menor tiempo posible, pero a costo desembolso mayor (inmediato) de dinero

Sin embargo, mientras la decisión de compra o de desarrollo se realiza, los usuarios de sistemas computacionales se ven en la necesidad de realizar sus trabajos manualmente o mediante sistemas que lo apoyan pero no le satisfacen sus requerimientos provocando -como es lógico- lentitud mayor índice de errores etc

El departamento de sistemas debe reflexionar de la importancia de su función, ya que en la actualidad toda la información se maneja via sistemas computacionales, y también, que al ser un departamento de servicio, (tenerlo siempre en mente) debe satisfacer las necesidades de los usuarios. A la vez debe reconocer sus limitaciones (siempre alguien sabe algo que me puede ser util) y permitir la participación de personas que pueden ser útiles a la organización

Segun se ha podido detectar la tendencia en los departamentos de sistemas vuelve al centralismo reduciendo al máximo el personal contratado y respondiendo ante las necesidades de los usuarios con la compra de software o con la contratación de personal externo que solventa la situación. La selección del personal externo se realiza cuidadosamente tomando en cuenta historial soporte, satisfacción a los requerimientos y precio

En cuanto al historial se toma en cuenta los desarrollos de sistemas que han efectuado asi como las implementaciones de los mismos; ademas se buscan los resultados que han producido en sus anteriores clientes como un indicador importante.

En lo referente a soporte se analiza la capacidad de la compañía para asesorar y capacitar al personal asi como resolver los problemas potenciales que en cualquier instalación de un nuevo desarrollo pueden surgir

Se debe buscar adquirir desarrollos que cumplan con la mayoría de los requerimientos (si no todos) que existen en la organización, de lo contrario que permitan ser ajustados (que sean flexibles) a dichas necesidades

Finalmente se debe adquirir aquel desarrollo y contratar a aquella compañía que cumpla de la mejor manera con lo anterior y que a la vez ofrezca el mejor precio y planes de financiamiento convenientes para la organización.

Compras

El departamento de compras es el responsable de abastecer a la organización de las materias primas así como de todos los materiales y refacciones necesarios para la continuidad en la producción.

En la organización debido a que los volúmenes de compra y uso de los materiales es muy grande es necesario una especialización de funciones para el control de materias primas, materiales y refacciones. Originándose dos departamentos de compras

Compras de materias primas

Compras de materiales y refacciones

El control de los abastecimientos, es un aspecto que la organización no ha descuidado tan notoriamente como otras áreas. Esto debido a que al faltar materia prima o alguna refacción, se suspende la producción, situación que toda organización trata de evitar

La selección de los proveedores es realizada cuidadosamente, buscando además de buenos precios, excelente calidad y servicio

Tanto la calidad como el servicio son aspectos que se someten a evaluación periódica, con el fin de detectar desviaciones y evitar descuidos que puedan perjudicar a la organización

En años recientes, con la aparición de filosofías de trabajo como Justo a Tiempo, las organizaciones han tratado de superar las deficiencias de control en el abastecimiento de los materiales de producción. Este tipo de técnicas, implica la participación de todo el personal e incluso de los proveedores, a los cuales es necesario instruirlos acerca de su importancia en el éxito de la producción y de las repercusiones de un mal servicio por parte de ellos

La implementación de sistemas computacionales ha facilitado enormemente el control de los abastecimientos llegando hasta realizar en forma automática las requisiciones y monitoreando los niveles de los inventarios para evitar desabasto de algún material

Para concluir se recomienda reducir los inventarios de materia prima y de refacciones a niveles que no constituyan un alto costo para la organización, pero que a la vez, soportado por una buena planeación de los abastecimientos, no ocasionen desabasto y por consiguiente paro en la producción

Financieros

Al final de todos los problemas que se presenten y de los esfuerzos que se apliquen por resolverlos lo que determina si una organización esta haciendo lo correcto para lograr su objetivo de ganar dinero son los resultados financieros que arroje al termino de los periodos fiscales internos de control y evaluación

Y cualquier pretexto saldrá sobrando cuando en los resultados financieros logrados sean inferiores a lo pronosticado

Tratar de facturar lo mas posible esta en la mente de todos.

"Tenemos que facturar lo mas posible en este mes, aunque adelante pedidos; el otro mes ya veremos que hacemos"

Estos son las expresiones que los ejecutivos de alto nivel realizan cuando estan bajo presión por elevar la facturación

Pero, elevar la facturación ***'quiere decir elevar las ganancias?'***

No necesariamente, ya que las decisiones que se toman para lograr lo primero puede ocasionar una elevación en los costos (de embarques, de planta, etc) que en lugar de beneficiar perjudican las finanzas

- Dentro de las funciones especificas que contiene el departamento de finanzas, una de ellas es la realización de auditorias, (llamadas internas, por ser realizadas por personal dela compañía) con el fin de verificar el manejo y control correcto de los recursos (materiales económicos, humanos, etc.) de la organización por parte de todo el personal

- Actualmente la macro-organizacion ha visto mermar sus utilidades drásticamente a consecuencia del estancamiento de los precios de venta, del

aumento en los precios de las materias primas y del desgaste mayor debido a la carga financiera.

Todo esto ha activado a la organización quien se ha visto en la necesidad de reducir sus costos

Algunas de las áreas donde los costos han sido reducidos o han entrado en mayor control son (coordinadas por finanzas, pero ejecutadas por cada departamento)

- Reducción del personal staff

 - Reorganizando puestos y optimizando funciones

- Control de desperdicios

 - Tratando de disminuir en lo posible cualquier desperdicio, monitoriandolos, evaluandolos y tomando acciones correctivas.

- Mejoramiento de los embarques

 - Consolidando envios de diferentes plantas en un solo transporte con rumbo común

- Reducción de inventarios

 - Manteniendo solo los materiales utiles potencialmente vendibles y reduciendo la generación de materia es no utiles

- Eliminación de tiempos muertos

 - Los producidos principalmente por cambio de producto

- Utilización de los recursos de las compañías hermanas, en lugar de hacer nuevas inversiones

Evitar la compra de recursos existentes en otra planta y que no están siendo usados al 100 %.

-Automatización de procesos

Cuando el control de los procesos está basado en ajustes manuales realizados por operarios o ingenieros la posibilidad de error es mucho mayor que si se realizara en forma automática a través de equipo especializado

- Reducción de Tiempos Extras

El trabajo debe ser terminado en los turnos normales de cada operario, ya que de lo contrario es posible que exista un problema en la planeación de los trabajos

Todo lo anterior ha ayudado a solventar en alguna forma la disminución de utilidades

Pesando positivamente las medidas tomadas por la compañía la ha eficientado en alguna medida, quizá no este al nivel de sus competidores extranjeros pero el camino tomado es el correcto y de la prontitud con las que se ajuste a niveles internacionales dependerá de que tan fácilmente pueda ingresar a los grandes mercados y ser considerada como una verdadera opción para los clientes

El control de las finanzas en las macro-organizaciones es un mundo de complejidades, y la sintetización de esas complejidades se hará en la medida de contar con herramientas que lo permitan realizar en forma rápida y confiable

Se considera que la confiabilidad en los procesos contables y financieros es una de las partes más importantes de las funciones de los administradores financieros.

Finalmente, se recomienda buscar la simplicidad tanto en la generación como en la presentación de la información, sin demeritar en la exactitud, tratando de mostrar la situación real de la organización, sus perspectivas y recomendaciones y a la vez encontrar las fallas financieras (si es que las hay) que permitan efectivamente tomar acciones correctivas en las áreas involucradas en dichas fallas.

Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos es el responsable de evaluar, seleccionar y contratar el personal adecuado para la realización de las funciones productivas y de staff en una organización, además controlar áreas como nóminas, préstamos, vacaciones, seguros etc

Una de las funciones principales es la selección del personal que participará activamente en el desempeño de la organización.

La selección de personal es una actividad muy delicada y debe hacerse minuciosamente, porque de la calidad con la que se seleccione el personal, serán los resultados potenciales que se podrán obtener de él.

De ahí, la exigencia de una investigación a cada uno de los aspirantes en sus hábitos, de sus referencias, trato con la sociedad, antiguos trabajos que permitan obtener cierta *imagen del candidato a contratación* y que ésta sea afin con las políticas y necesidades de la organización.

La selección dependerá de los resultados que el aspirante a contratación obtenga de la investigación, así como de la compatibilidad del perfil psicológico e intelectual que se tenga con el puesto

Actualmente las macro-organizaciones están sufriendo una rotación de personal muy grande, debido principalmente a los salarios (*por la situación económica del país y de las empresas*) y al *pirateo de personal*, sucediendo esto principalmente en el personal de reciente ingreso a la organización, quienes al contar con poca antigüedad no les preocupa dejarla por alguna otra opción que se les presente

Se ha detectado lo anterior mediante varios medios comentarios de los ejecutivos en los que muestran su preocupación por el suceso; análisis de estadísticas en las que se demuestra los altos índices de rotación; y por un sondeo realizado en el área industrial en el cual las necesidades de personal es una preocupación de todos

Esta rotación implica grandes gastos a las organizaciones ya que todo el personal que ingresa a la compañía es investigado (como ya se mencionó) y es capacitado inicialmente para la función específica que va a desempeñar.

Si después de la capacitación el aspirante renuncia por cualquier causa, el tiempo y dinero invertido en él se pierde

Desafortunadamente este problema no se ha solucionado, apesar de los mayores incentivos económicos que se les han otorgado y de los compromisos de estabilidad y crecimiento que se les ofrecen

- *Las relaciones entre la compañía y el sindicato tambien son parte de las responsabilidades de Recursos Humanos, quienes siempre tratarán de obtener soluciones satisfactoras para ambas partes buscando el trabajo en equipo y la armonia en el mismo como el camino hacia la realización personal de todos los trabajadores de la organización*

Para finalizar, el área de recursos humanos deberá mantener un ambiente laboral estable y agradable que permita desarrollar el máximo de potencialidades de todos los trabajadores y ala vez inculcar sentimientos de unión y respeto hacia los demás logrando con lo anterior un crecimiento integral empresa-trabajador y una estabilidad social de ambas partes.

Recalcando que una constante y efectiva capacitación servirá no solo como un medio de superación personal sino funcionará como instrumento que coayuará a la obtención de un cambio de mentalidad y de actitud del personal y de esa manera lograr una empresa mas competitiva

Generales

Las problemáticas expuestas anteriormente son conocidas en su mayoría por los altos ejecutivos en la organización, sin embargo, estos toman tres tipos de actitudes al respecto:

- Algunos ejecutivos tratan de ocultar los problemas mediante la generación de información confusa y manipulada que dificulta su detección e interpretación, y en lugar de tomar medidas correctivas al respecto fomentan este tipo de actitudes.

- Los ejecutivos de alto nivel que si están interesados en tratar de solucionar los problemas, en algunos casos (no todos) son ignorados u opacados y a la vez perjudicados ya que a ellos se les adjudica las ineficiencias totales por las que atraviesa la compañía

- Un tercer tipo de ejecutivo de nivel alto es aquel que al no ser ni beneficiado ni perjudicado con las actitudes anteriores se mantiene al margen, observando como sus compañeros se agreden y desprestigian ante sus jefes; apesar de que, al conocer la problemática podría participar como factor desequilibrante en la balanza en beneficio de la organización

Cuando en una organización aparecen este tipo de actitudes y son detectables con facilidad quiere decir -a nuestra opinión- que cada quien tiene intereses propios (independientes del beneficio de la compañía) los cuales son primordiales sobre cualquier otra cosa o persona, y que para el logro de los mismos no se detendrán ante nada

El porque se originaron estas actitudes sería un pregunta bastante difícil de contestar, pero se considera que posiblemente es debido al deseo de poder, de status organizacional que la misma organización se ha encargado de inculcar en la mentalidad de todos sus empleados ya que el que no se desarrolla en la empresa tiende a desaparecer

Junto con los factores anteriormente mencionados existen otros que muy probablemente también han influido en la mentalidad de los ejecutivos a tomar algún tipo de actitud como respuesta a ellos :

- los constantes reajustes de personal
- las reestructuraciones organizacionales

Conclusiones y Recomendaciones

La administración inicialmente tuvo un lento proceso evolutivo hasta la aparición de grandes pensadores que revolucionarán el concepto de administrar.

Posterior a ese suceso el desarrollo logrado ha sido enorme y continuo.

Las organizaciones en la actualidad, están sufriendo un proceso de ajuste en su estructura administrativa organizacional y financiera a causa de la situación de la economía nacional, de años de estancamiento y conformismo tecnológico y competitivo y a la apertura de la economía nacional al mercado global

El proceso de cambio ha provocado el cierre de algunas empresas (no tuvieron la capacidad de soportar la etapa de transición), la venta de otras, el despido de personal, etc. pero las que logren salir adelante, se puede decir *que serán altamente competitivas y con un futuro bastante promisorio.*

Las ineficiencias y problemas existen en toda organización, y en la medida que se combatan para su eliminación determinará la facilidad con la que logren el cambio antes mencionado.

Se opina que el mayor obstaculo a vencer es el cambio de mentalidad de operarios, empleados e incluso de altos ejecutivos quienes se niegan a aceptar sus errores o peor aun, cuando los aceptan no hacen nada para solucionarlos, solo se quedan viendo como su compañía se va deteriorando y hundiendo en un callejón sin salida

De ahí la importancia de contar en las organizaciones con líderes visioneros, que no solo acepten los errores y hagan algo para solucionarlos, sino que los pronostiquen y eviten antes de que sucedan

Recordemos que el papel de los altos ejecutivos es pensar y tomar decisiones, si no lo realizan satisfactoriamente, no están haciendo su trabajo y por lo tanto no son útiles para la organización.

Afortunadamente en la organización seleccionada para este estudio los cambios han sucedido y están sucediendo paulatinamente sus esfuerzos por ser mejores se reflejan en la constante preparación, actualización y capacitación de sus empleados, el reemplazo o el ajuste e innovación de su equipo y el mejoramiento de sus procesos y métodos de trabajo los cuales están encaminando a la empresa a niveles de clase mundial que le permitan no solo subsistir en un mercado global sino sobresalir sobre sus competidores, logrando de esa manera reafirmarse en los mercados nacionales y participar cada vez en mayor proporción en los mercados internacionales.

Se recomienda finalmente crear una estrategia cuyo objetivo sea buscar en todos los empleados y operarios el deseo de hacer las cosas bien, esforzarse por una mejora continua, trabajar realmente en equipo y armoniosamente y buscar el progreso de su empresa dando un poco más de ellos, pero a la vez que sientan que el esfuerzo no es unilateral, sino que es valorado por sus jefes y por la organización y que éste sea recompensado por algún mecanismo que satisfaga a el trabajador y a la organización; en resumen inculcar el amor por la organización reflejándose en un esfuerzo extra de ambas partes.

Glosario

Abastecer. Proveer las cosas necesarias.

Ajustar. Hacer y poner alguna cosa de modo que se adapte exactamente a otra.

Amplitud. Extensión, dilatación.

Análisis. Distinción y separación de las partes hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

Apego. Afición o inclinación particular. Afecto, cariño.

Arancel. Tarifa oficial que determina los derechos que se han de pagar en varios ramos, como el de costos judiciales, aduanas etc. En el sentido económico se usa este concepto fundamentalmente con referencia al impuesto señalado por un Estado para permitir la entrada de una determinada mercancía en su territorio.

Arduo. Muy difícil.

Armonizar. Poner en armonía dos o mas partes de un todo, o dos o mas cosas que deben concurrir al mismo tiempo.

Asimilar. Alcanzar a comprender una cosa o una cuestión por haberla aprendido y entendido bien.

Aspecto. Apariencia de las personas y los objetos a la vista.

Astuto. Hábil para engañar o para evitar el engaño o para lograr artificiosamente cualquier fin.

Caótico. Desorden, confusión.

Catalogar. Definir a una persona por unas características determinadas y según un específico sistema de valoración.

Centro de costos. Segmento de la organización o área de actividad para la cual se ha considerado prudente acumular sus costos.

Concordancia. Correspondencia o conformidad de una cosa con otra. Poner de acuerdo lo que no está.

Conferencia. Plática entre dos o más personas para tratar algún punto o negocio

Confirmar. Corroborar la certeza, verdad o probabilidad de una cosa. Revalidar lo ya aprobado.

Contribución marginal. Excedente de los ingresos sobre todos los costos variables relacionados con determinado volumen de ventas.

Controversia. Discusión larga y reiterada entre dos o más personas.

Consumo. Etapa final del proceso económico, definida como el momento en que un bien o un servicio produce al sujeto consumidor una utilidad.

Continuo. Que dura, obra, se hace o se extiende sin interrupción. Dícese de las cosas que tienen unión entre sí.

Control. Inspeccionar, intervenir, dominar, mandar.

Costo de Producción. Todos aquellos en que se incurre para lograr que los productos manufacturados estén listos para su venta; incluyen los costos de materiales directos, mano de obra directa y gastos de fabricación.

Cuota. Parte o proporción fija y determinada o por determinarse.

Decaer. Perder una persona o cosa alguna parte de las condiciones o propiedades que constituían su fuerza, interés o valor.

Defraudar. Frustrar, hacer inútil o dejar si efecto una cosa en que se confiaba.

Degradar. Privar a una persona de los honores, empleos o privilegios que tiene.

Demanda. Cantidad de un bien o servicio que el sujeto económico está dispuesto a comprar. El fundamento de la demanda reside en la necesidad, pero ésta por sí sola, no es suficiente para llegar a la compra. El deseo de comprar ha de ir acompañado de la posibilidad real de adquirir el bien o servicio.

Demeritar Falta de mérito. Acción, circunstancia o cualidad hace perder prestigio y mérito.

Discordia. Oposición, desavenencia de voluntades, diversidad y contrariedad de voluntades.

Diseño. Descripción o bosquejo de alguna cosa, hecho por palabras.

Diversidad. De distinta cualidad cantidad o naturaleza.

Diferencia, variedad.

Dividendos. Parte de los beneficios de una empresa que se acuerda repartir a cada acción de una sociedad al término de un ejercicio contable.

Drástico. Riguroso, enérgico, radical.

Eficiencia. Virtud y facultad para lograr un efecto determinado.

Encaminar. Enseñar a uno por donde ha de ir, ponerle en camino. Dirigir una cosa a un punto determinado.

Enfocar. Examinar, analizar los puntos esenciales de un problema o asunto, para tratarlo o resolverlo acertadamente.

Escasez. Limitación de los recursos o productos disponibles para satisfacer las necesidades humanas.

Estándares básicos. Aquellos que rara vez se modifican o se actualizan para que reflejen los costos actuales de operación y los cambios en niveles de precios.

Estimar. Apreciar, poner precio, evaluar las cosas.

Especializar. Cultivar una especialidad, un ramo determinado de ciencia o de un arte.

Estancamiento. Acción y efecto de estancar. Detener el curso de una cosa. *Suspende, detener el curso de una dependencia, asunto negocio etc..*

Estandarizar. Tipificar, ajustar a un tipo, modelo o norma.

Evolución. Desarrollo de las cosas o de los organismos, por medio del cual pasan gradualmente de un estado a otro.

Exceso. Parte que excede y pasa mas alla de la medida o regla. Lo que sale en cualquier línea de los límites de lo ordinario o de lo lícito.

Exento. Libre, desembarazado de una cosa.

Expansión. Una de las cuatro fases del ciclo económico, que sigue a la recuperación. En ella la economía está en situación de pleno empleo de los factores productivos y aumenta el consumo, lo que da lugar a una alza del nivel general de precios, de salarios y de capacidad de compra.

Expectativa. Esperanza de conseguir en adelante una cosa. Posibilidad mas o menos cercana o probable, de conseguir un derecho, accion u otra cosa.

Eventual. Sujeto a cualquier evento o contingencia.
Acontecimiento, suceso imprevisto o de realización incierta

Exponer. Decir algo para darlo a conocer a otras personas.

Fiel. Leal, que corresponde a la confianza que en él se ha depositado.

Heurística. Arte de inventar o descubrir hechos valiéndose de hipótesis o principios que, aun no siendo verdaderos, estimulan la investigación.

Imponderable. Que excede a toda ponderación.

Incumplir. No llevar a efecto, dejar de cumplir.

Infinidad. Gran cantida de cosas o personas.

Innovar. Alterar las cosas, introduciendo novedades.

Inventario. Es un estado detallado y estimativo, de carácter periódico, de los bienes y derechos que posee en un momento determinado una empresa.

Ideología. El conjunto de teorías, pensamientos y postulados que constituyen un programa político y social.

Incentivo. Lo que mueve o excita a desear o hacer una cosa.

Improductivo. Dícese de lo que no produce o no reporta utilidad o riqueza.

Incumplir. No llevar a efecto dejar de cumplir.

Oneroso. Pesado, molesto o gravoso.

Ocupación. Absorción del trabajo por las actividades productivas a nivel de la empresa, de la industria y de la economía en su conjunto.

Perjuicio. Efecto de perjudicar o perjudicarse.

Premeditado. Pensar reflexivamente una cosa antes de ejecutarla.

Producción equivalente. Producción para un período expresada en términos de unidades totalmente terminadas; las unidades parcialmente terminadas se expresan en términos de unidades completas, equivalentes, terminadas.

Pronóstico. Predicción o adivinación de las cosas futuras, hechas por la observación de algunas señales.

Proteccionismo. Corriente económica que propugna la restricción de las importaciones, mediante los derechos aduaneros, para proteger la industria y la agricultura propias frente a la competencia exterior.

Promover. Iniciar o adelantar una cosa, procurando su logro. Levantar o elevar a una persona a dignidad o empleo superior al que tenía.

Pronosticar. Conocer por algunos indicios lo futuro.

Presupuesto de efectivo. Pronóstico de entradas y salidas de dinero para un período futuro.

Requisición de materiales. Documento fuente utilizado por los departamentos productivos para solicitar material del almacén, en el cual se enumeran los artículos requeridos y la cantidad de cada uno, firmado por la persona responsable del departamento productivo.

Rotación de activos Razón que se obtiene dividiendo las ventas entre el promedio de activos totales

Selección. Elección de una persona o cosa sobre otras, como separándola de ellas y prefiriéndola.

Síntesis. Composición de un todo por la reunión de sus partes. Puede entenderse por síntesis un método o una operación consistente en unir dos o más elementos en un compuesto.

Reestructurar. Modificar la estructura de una obra, disposición empresa, proyecto etc.

Bibliografias

Administración de Organizaciones

Desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos

Autor : Herbert G. Hicks

Editorial: Mc. Graw-Hill Book Co.

1er. edición 1972. 5a. edición 1984

La Ciencia de la Administración

La Dirección de los Grupos Humanos

Autor: Guzman Valdivia

Editorial: Limusa.

1er. edición 1966. 4a. edición 1974

Administración Financiera

Autor: Robert W. Johnson

Editorial: C.E.C.S.A.

1er. edición: 1971

Administración de Personal

Autor Herbert J. Chruden

Editorial: South-Western Publishing Co.

1er. edición 1971 10a. edición 1986

Curso de Administración Moderna

Un Analisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas.

Autor: Harold Kootz, Cyril O'donnell

Editorial: Mc. Graw-Hill

1er. edición 1979 6a. edición 1981

Administración de Sistemas de Producción

Autor: Gustavo Velazquez Mastretta

Editorial: Limusa

1er. edición 1973 5a. edición 1985

Mercadotecnia

Autor : Phillip Kotler

Editorial: Prentice Hall

1er. edición 1990

Conceptos Básicos de Contabilidad de Costos

Autor : Henry R. Anderson Mitchell H. Raiborn

Editorial : C.E.C.S.A.

10a edición 1991

Enciclopedia Salvat (Diccionario)

Salvat Editores

Impresión en 1978.

□

