



Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

Departamento de Economía

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Diagnóstico de un Sistema Productivo
Caso: Chávez Asir

Tesina para Obtener el Título de:
Licenciado en Administración

Presenta:

Silva García Luis Fernando.

97329598

Asesor:

Mtra. Escobar J.
Mtra: María Cristina Escobar Iturbe

México D.F.

Octubre 2002.

Dedicatoria.

A mi Dios.

Por la fuerza y la salud que me a brindado y por la familia que medio.

A mis Padres:

*Andrés Silv. Chávez y Rosa María García López; les dedico mi esfuerzo
y el logro de este objetivo en la vida.*

A mi Esposa e Hijas:

Gricel Cañada Ramírez y mis hijas Michelle y Fernanda Silva Cañada.

A mis Hermanos:

*Sergio Silva García, Gabriela Silva García, Guadalupe Silva García,
Andrés Silva García, Julio César Silva García*

Y a toda mi Familia.

Silva García Luis Fernando

Agradecimiento.

A mis Padres:

A Dios.

Agradezco infinitamente por tener a mis *Padres*, llenando de dicha y amor cada día de mi vida: es por ello que al haber concluido con éxito mi carrera profesional, quiero que sepan que es para ustedes y que siempre les agradeceré su apoyo y ejemplo para hacerme una persona responsable y honrada, Gracias por las muestras de cariño y amor que me alentaron siempre para salir adelante.

A mis hijas:

Con todo mi amor y agradecimiento quiero dedicar este logro a mis *hijas* por que representan el amor que siempre me impulso para realizar este sueño. Siendo ellas la inspiración para tomar nuevos retos, como padre y profesionalista.

A mi Esposa:

Por su paciencia y apoyo que en todo momento me demostró.

A mis Hermanos:

Por las muestras de amor y cariño que siempre han tenido, así por el enorme apoyo brindado incondicionalmente.

A la maestra:

María cristiana Escobar Iturbe.

Por el apoyo que me brindó durante la realización de mi tesina. Como por el tiempo que asimile conocimiento a su lado y me servirán para superarme día con día.

A la Universidad Autónoma Metropolitana.

Por haberme dado la oportunidad de superarme, en sus instalaciones y brindarme los conocimientos para poder enfrentarme al mundo que cada día es más difícil.

A todos Mis Maestros.

Por el enorme apoyo brindado durante todo este tiempo, y que con sus conocimientos y consejos me comprometen a ser cada día mejor.

A mis amigos.

Tito, José, Fabián, Liliana, Dulce, Rosario, Mario, Nancy, Verónica, Fabiola, Iván, Violeta, Adrián, Andrés, Laura, Elpidio, Otilio; *Gracias por su apoyo.*

Gracias.

A todos por que me enseñaron que:

“Que la única Barrera entre el Éxito y Fracaso es uno mismo y solo nos falta la fuerza y decisión para brincarla”...

Silva García Luis Fernando

Introducción.

Este trabajo esta constituido por una aplicación metodología para elaborar el diagnostico de un sistema productivo (Chávez – Asir).

La base teórica y conceptual es la teoría General de Sistemas y el enfoque específico es sistémico.

La metodología utilizada se hará en la correcta y la precisa definición de los problemas de la organización Chávez – Asir.

En México el 80% de las empresa son micro y pequeñas según datos del INEGI, y son la base de la economía mexicana que su capital en la mayoría de las veces es 100% nacional. Ahí se concentran la mayoría de la mano de obra de nuestro; pero estas empresas pasan por un gran peligro de desaparecer ya que con las condiciones que cuentan es muy difícil competir con grandes empresas trasnacionales. México siendo un país tercermundista se a abierto a la globalización, sin ninguna protección para estas empresas, y tienden a desaparecer por su falta de participación en el mercado, como estrategias de ventas y en muchas ocasiones estas micro y pequeñas empresas no cuentan con una estructura administrativa, consiente en todas las áreas que una organización debe considerar para su gestión.

Por eso la importancia de realizar un diagnostico de un sistema productivo en una micro empresa.

Índice.

Introducción.

Capítulo I.

Fase 1: Descripción del Sistema.	9
1.1 Antecedentes.	9
1.1.2 Etapa de desarrollo.	10
1.1.3 Objetivos y metas.	10
1.1.4 Ambiente laboral	10
1.1.5 Integración	11
1.2 Subsistema técnico.	12
1.3 Subsistema administrativo.	14
1.4 Subsistema estructural:	14
1.4.1 Planeación del trabajo.	15
1.4.2 Organización del proceso de producción.	15
1.4.3 Líneas de mando.	15
1.4.4 Flujo de información	16
1.4.5 Subsistema Psicosocial:	16
1.4.5.1 Recursos humanos.	16
1.4.5.2 Motivación.	17
1.4.5.3 Comunicación.	17
1.4.5.4 Relaciones interpersonales.	17

Capítulo II.

Fase 2: Evaluación Ex – Post..	20
2.1 Funcionamiento Real del Sistema.	20
2.1.2 Cuadro de Mando de Toma de Decisiones.	23
2.1.3 Flujograma de toma de decisiones.	24
2.1.4 Cuadro de Mando de un Pedido de Camas.	26
2.1.5 Flujograma de un Pedido de Camas.	27

Capítulo III.

Fase 3. Diagnóstico.	31
3.1 Panorama General.	31
3.2 Dirección.	32
3.2.1 Particularidades.	33
3.2.2 Cadenas de causa y efecto del área de Dirección.	35
3.3 Producción.	36
3.3.1 Diagnostico del área de producción.	37
3.3.2 Cadenas de causa y efecto del área de producción.	39
3.4 Ventas.	41
3.4.1 Diagnostico del área de Ventas	41

3.4.2 Cadenas de causa y efecto del área de Ventas. _____ 42

Capítulo IV.

Fase 4: Alternativas de Solución Dirección. _____ 45

4.1 Alternativas de Acción en la Dirección. _____ 45

4.1.2 Área Crítica: Dirección. _____ 47

4.1.3 Área Crítica: Situación Financiera. _____ 49

4.2 Alternativas de Solución Producción. _____ 51

4.2.1 Alternativas de Acción en el Área de Producción. __ 51

4.2.2 Área Crítica: Producción. _____ 53

4.3 Alternativas de Solución Depto. Ventas. _____ 55

4.2.1 Alternativas de Acción en el Área de Ventas y MKT. ____ 55

4.2.2 Área Crítica: Ventas y MKT. _____ 55

Conclusiones. _____ 56

Bibliografía. _____ 57



Capítulo I.

Descripción del Sistema.

1.1 Antecedentes.

Es una pequeña empresa dedicada a la fabricación de camas, tambores, escritorios y jugueteros tubulares.

Desde 1968 fue fundada la empresa, con el nombre de Camas Azteca S.A. Y así se dio de alta en Hacienda, el señor Andrés Silva Rubalcava, más dos socios pero el Sr. Andrés invirtió el 70% del capital, que adquirió cuando se dedicó, a arreglar catres, camas y tambores usados. Durante más de 20 años ocupó un lugar muy envidiable en el mercado de las camas y creció tanto que tenía más de cuatro naves industriales en el DF. Y se amplió hasta provincia inaugurando 1983 otra en el estado de Puebla, para esto ya no solo fabricaba camas y literas, si no ahora también salas, comedores, alacenas, y colchones. Competía con las empresas líderes del giro, como son: Camas Lamas, Atlas, Tam-Mex, Catusa, Goner, por mencionar las más importantes.

Todo marchaba de maravilla hasta el comienzo de 1992, las cosas empeoraron económicamente, las ventas bajaron y esto fue aumentando mientras pasaba el tiempo. Mantener y dirigir una empresa que había crecido tanto y mantenerla era muy difícil se negociaron créditos con intereses pagables y esto trajo buenos resultados por algunos años, la administración también era preocupante ya que la habían descuidado, la salida de los socios y otros problemas. En 1994 (error de diciembre) fue el fin, se derrumbó la empresa, bajaron las ventas tanto que durante meses no habían pedidos, las tasa de interés se fueron a los cielos y era imposible pagar el capital como los intereses, que se capitalizaban.

La empresa se fue a quiebra perdiendo todo, fue embargado por el Seguro Social, lo demás fue puesto en venta para pagar el crédito bancario, y a los proveedores.

En 1997 el hijo del dueño quedó a cargo de los pocos que se rescató y él empezó, de nuevo el negocio con el nombre de Chávez- Asir; rápidamente se vieron los cambios, nuevas ideas administrativas y de organización, se hizo una empresa pequeña ya no tan

grande y funcional, se empezó hacer nuevos modelos, se compro tecnología nueva y un nuevo plan de ventas. Hasta ahora la empresa esta tomando fuerza, creciendo poco a poco, y ya no tan acelerada como antes, pero se ve más firme aunque para volver a competir en el mercado con las empresas líderes le falta tiempo.

1.1.2 Etapa de desarrollo.

La fábrica se encuentra en uno de sus mejores momentos ya que tiene utilidades, y con sus almacenes con una buena cantidad de mercancía. Las ventas no faltan y los proveedores se encuentran satisfechos con los pagos. En lo administrativo cada vez se entregan mejores resultados ya que en estas fechas de año son las ventas bajas pero en la fábrica se sigue vendiendo y por esta razón no se despide a nadie ni se contratan gente nueva.

1.1.3 Objetivos y Metas.

Ofrecer los mejores productos, con calidad y precios bajos para Ofrecerles a los consumidores y cada gente que compre un producto nuestro tenga la satisfacción de haber hecho una buena inversión con su dinero y que nos recomiende con más consumidores.

Las metas a largo plazo son: Ocupar un lugar en el mercado manteniendo a nuestros clientes y conquistando a más clientes. Alcanzar a la competencia, ofreciendo los mejores productos con calidad y precio, ya que a mayor calidad menores costos y, por consiguiente, menor es el precio. Llegar a las zonas más lejanas del país y donde se encuentra consumidores para ofrecerle nuestros productos.

1.1.4 Ambiente laboral.

El ambiente es estable, por ser una empresa familiar; el ahora dueño antes de todo fue trabajador y conoce las necesidades como hasta las trampas para no trabajar de

algunas trabajadores, pero por ser pocos trabajadores no hay muchos conflictos y los poco que se llegan a dar se arreglan de inmediato.

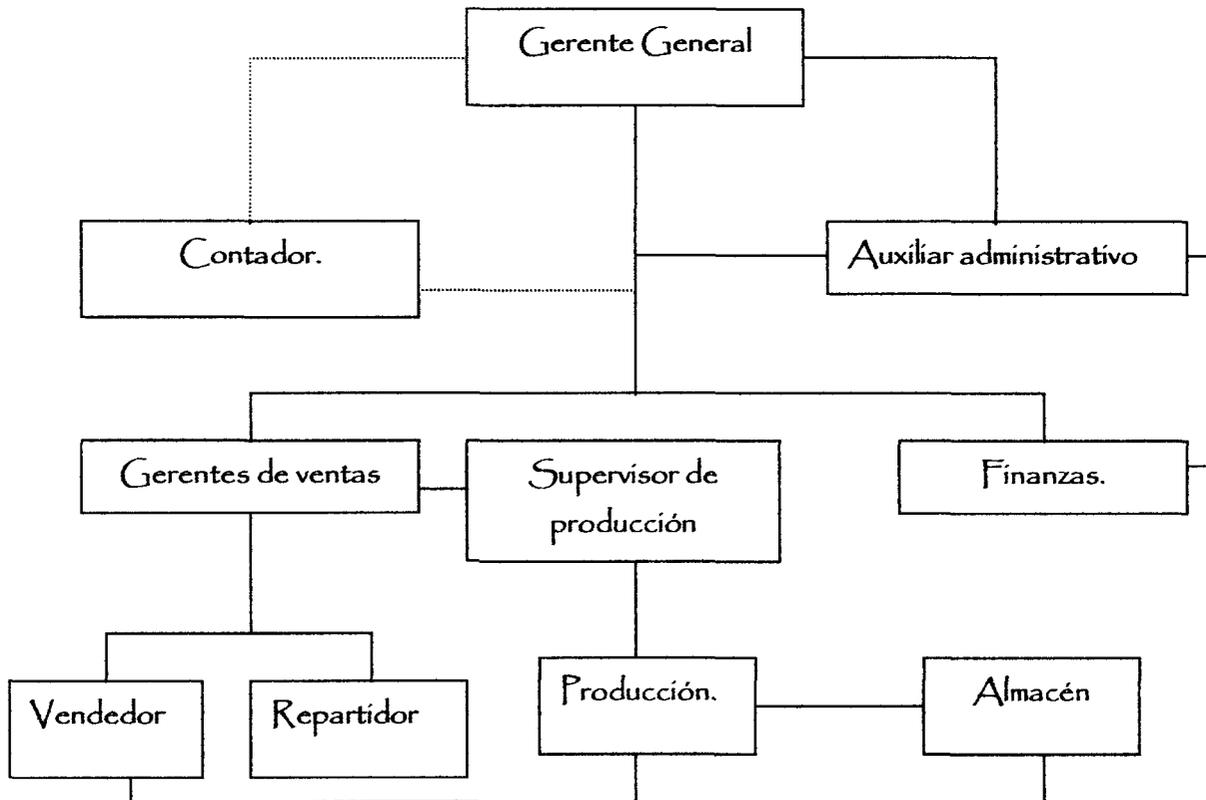
1.1.5 Integración.

A las personas de nuevo ingreso, que se contratan para algún puesto vacante, que la mayoría de las veces es para el puesto de ayudante en general, no se les pide mucho documentos solo que llenen una solicitud, y el nivel escolar no es tan trascendental por que ese puesto, ya que los soldadores u otros trabajadores, estudiaron alguna carrera técnica en las diferentes escuelas como: CETIS, CONALEP, CEBETIS, etc.

A estos ayudantes por un tiempo desempeñan labores sencillas, pero sí ponen empeño durante más o menos un mes en la empresa se les empieza a enseñar actividades más específicas y difíciles, ejemplo: soldar, cortar, usar las máquinas eléctricas, etc. Un incentivo es lo que se usa para que a los ayudantes en general, les entre la curiosidad por aprender y aumente sus capacidades dentro de la fábrica.

Este incentivo se da como un aumento a su salario, que es otorgado por el dueño y se le sigue aumentando según aumente sus capacidades, los supervisores o el mismo dueño son los que lo observan, y se les induce al pensamiento de que, mientras la empresa más crezca y se apodere del mercado, los beneficios no serán solo para la empresa sino todos recibirán esos beneficios ya que son, la parte más importante de la empresa.

ORGANIGRAMA.



1.2 Subsistema técnico.

La tecnología puede estar incorporada en los bienes de capital, materia primas básicas, intermedia o productos semielaborado; la tecnología no incorporada se encuentra en las personas, bajo la forma de conocimiento intelectuales y operacionales, predisposición manual, o manual para la ejecución de las operaciones o en documentos que registran como pueden ser los diseños, diagramas y proyectos.

Entendiendo la tecnología como las técnicas de procedimientos y conocimientos en el uso de maquinaria y herramientas, la empresa cuenta con una producción unitaria, es decir, se produce en pequeñas cantidades; cada producto, a su vez, se modifica al fabricarse. Los trabajadores utilizan una variedad de instrumento, herramientas y máquinas para realizar su trabajo. El proceso de producción que se lleva a cabo en esta empresa es menos estandarizado y menos automatizado.

Para la realización de sus tareas, los empleados deben de tener un conocimiento técnico y manual, así como seguir una serie de manuales de diseño, donde se les indica las especificaciones con las que debe de contar cada uno de los diferentes muebles.

Para la realización de la producción la empresa cuenta con una nave industrial de aproximadamente 600m², la cual se encuentra dividida entres áreas: en la primera área se lleva a cabo la producción de camas, bases, jugueteros y escritorios tubulares; en la segunda zona se lleva a cabo la limpieza y pintura de los muebles terminados; en la tercera área, se realiza el adorno de los productos, así como el acabado de los mismos, por último en esta misma zona se realiza el empaque de los productos.

Además de esta nave, la empresa cuenta con otra área de producción ubicada fuera de la nave principal, en esta área de producción solo sé maquila las cabeceras y bases, que se utilizan en la fabricación de las camas.

Para el almacenaje de los productos terminados, y de la materia prima la fábrica cuenta con dos bodegas, ubicadas en diferente dirección.

La herramienta y maquinaria con la que cuenta la empresa es la siguiente: cuatro plantas para soldar semiautomática, dos troqueles para la perforación del tubo, una restiradora automática de bases, dos aparato para pintar de pintura de polvo(electroestática), un horno para el secado de la pintura, dos dobladoras eléctricas de laminas, dos aparatos para pintura líquida para el pintado de las bases o tambores, una punteadoras de lamina, dos dobladoras manuales, tres cierras para corte recto, una cierras para corte de 45°, roladora de tubo de 3 pulgadas, 2 y ½ pulgada, dos plantas de soldar eléctrica, cuatro taladros industriales, etc.

Para el transporte la empresa cuenta con: dos camionetas chevrolet, dos camiones Dissel Internacional y dos camionetas Pick up.

1.3 Subsistema Administrativo.

En esta empresa esta función se lleva de la siguiente manera, se planea la producción semanalmente de acuerdo a la existencia en bodega y a las necesidades y requerimiento del cliente y de acuerdo a esto se establecen las actividades que se realizan durante este periodo; sin embargo, dentro de la planeación de la empresa no se define su línea de acción y no se establecen claramente los objetivos organizacionales.

Otros aspectos que no se tienen bien definidos es la misión entendida esta como la justificación o razón de su existencia y su visión como la expectativa del futuro; se tiene la idea de permanecer en el mercado, solo que no se contempla las formas y no existen planes a largo plazo.

1.4 Subsistema estructural

Recursos humanos

La empresa cuenta con el siguiente personal en su área operativa (producción) distribuidos de la siguiente manera:

Departamentos	No. de Operarios.
Gerencia y personal administrativo	3
Armado de bases	2
Corte y dobles (esmerilado)	2
Ensamble y Soldadura	4
Pintura y Horneado	4
Limpinado	2
Acabado y Empaquetado	3
Almacenaje y Estibación	4

Cada trabajador tiene asignada una tarea específica, esto atendiendo a su tipo y grado de habilidades.

1.4.1 Planeación del trabajo.

Esta tarea la realizan los jefes, únicamente entre ellos, esto utilizando como parámetro sus informes de existencias en bodega, además de los pedidos por parte de sus clientes principales y, en general atendiendo las exigencias del mercado.

1.4.2 Organización del proceso de producción.

El trabajo se realiza a través de una línea de producción, es decir, de una manera eslabonada en la que cada elemento desempeña una actividad como puede ser: corte dobles, ensamblado, pintura, limpiado, acabado etc., de tal suerte que cada elemento conoce previamente su actividad a desarrollar de manera cotidiana.

1.4.3 Líneas de mando (autoridad).

La autoridad máxima recae sobre los responsables de la empresa, por el tamaño de la misma existe una supervisión de tipo directo aunque en un contexto real dicha supervisión, no se, da de una manera rígida ya que, por la misma naturaleza del trabajo, son los mismos trabajadores quienes se supervisan entre sí, al momento en que se da algún defecto de fabricación, esta anomalía es detectada por algún eslabón de la cadena de producción, es decir, el mismo proceso de trabajo de manera integrada, crea un mecanismo de auto control de todo el sistema.-

- ◆ Hay una estandarización de actividades en el proceso de producción
- ◆ El trabajo se realiza con el apoyo de un responsable
- ◆ Existe un mecanismo de autocontrol en todo el proceso, en cuanto a cantidad y calidad de los productos.

1.4.4 Flujo de información.

Por el tamaño mismo de la empresa, la comunicación se facilita, existe gran flexibilidad en las relaciones interpersonales lo que provoca que:

- ◆ La información fluye, tanto horizontal como verticalmente, entre todos los elementos de la empresa.
- ◆ La información fluye de manera ascendente: de los operarios hacia los jefes, y de manera descendente de los jefes hacia los operarios.
- ◆ Las relaciones entre jefes y trabajadores, no son “estrictamente formales”
- ◆ Esto último genera que la comunicación se dé, de una manera directa, entre jefes y operarios.

1.4.5 Subsistema psicosocial.

Toda organización tiene un sistema psicosocial integrado por individuos y grupos en interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición dinámica de grupos y sistemas de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización.

Estas fuerzas crean el “clima organizacional” dentro del que los participantes humanos realizan sus actividades y desempeñan su función, por tanto, se prevé que los sistemas psicosociales difieren significativamente entre las diversas organizaciones.

1.4.5.1 Recursos Humanos.

La empresa que visitamos lo podemos definir según el diagrama del sistema de organización de la siguiente manera: Recursos humanos, esta área está concentrada generalmente a la capacitación y adiestramiento de los nuevos miembros de la organización.

1.4.5.2 Actitudes.

Pudimos observar que en la organización, todos o la gran mayoría tienen actitudes de afecto y respeto hacia los demás; por ser una empresa familiar casi no hay problemas entre ellos, todos se respetan.

1.4.5.3 Motivación.

En este aspecto nos comentaron, que continuamente hay premios de puntualidad y producción y estos consisten en una pequeña retribución a su salario que va del 10 al 15%, además de \$150.00 mensual en vales de despensa independientes del premio antes mencionado.

1.4.5.4 Comunicación.

Por ser pequeña la organización, el sistema de comunicación entre sus empleados es eficiente, por lo pequeña y poco compleja la empresa hay un flujo de información muy efectivo fluye la información hacia todos los lados de la empresa.

1.4.5.5 Relaciones interpersonales.

El ambiente de trabajo, se nota, que es agradable, hay buena y constante comunicación entre los trabajadores y los directivos, por ser una empresa pequeña, todos se conocen.

La empresa CHAVÉZ-ASIR.

Queda clasificada dentro de la configuración como: Organización Máquina, ya que la naturaleza de sus actividades, es dar valor agregado a las metería prima o transformación de ella, a través del proceso de producción estandarizado.

Su principal mecanismo de coordinación, se da, a través de una *estandarización del proceso de trabajo*, El trabajo se realiza, de una manera eslabonada por los diferentes

grupos de operarios, el proceso no cambia en totalidad en la fabricación de los diferentes modelos de muebles se mantiene el proceso estandarizado, casi siempre se repiten las actividades, solo se rolan las actividades unos con otros.

A pesar de ser una organización tipo máquina, no cuenta con una tecnoestructura, ya que el trabajo es planeado y organizado por un ápice estratégico que esta formado por la gerencia.

Existe una centralización en la mayor parte de la tome de decisiones, pero algunas de estas son tomadas por las diferentes áreas de trabajo, ya que se da un proceso de retroalimentación, en el cual todos los niveles participan de tal forma que la información fluye para todos sentidos, de manera ascendente(operarios → gerencia), descendente(gerencia → operarios).



Capítulo II.

Evaluación Ex - Post.

2.1 Funcionamiento Real del Sistema.

La empresa Chávez - Asir, es una empresa de tipo familiar, y su organización no es tan especializada sino, informal. El poder de la toma de decisiones, es tomada por una sola persona, la que decide y recae toda la administración de la empresa. Al ser una microempresa cuenta con una estructura simple, que posee el principio de autoridad lineal o principio escalar, es decir, existe una jerarquía de la autoridad, en la cual el dueño es obedecido por sus subalternos. Esta forma de organización es característica de las pequeñas empresas o de las etapas iniciales de las organizaciones, pues las funciones básicas o primarias aparecen en primer lugar y constituyen su fundamento.

Chávez-Asir es una empresa tipo familiar ya que dentro de su estructura observamos la integración de varios miembros de la familia, que son los que ocupan los mandos directivos y toman las decisiones dentro de la empresa. Existe dentro de la organización un sistema de departamentalización por funciones, la cual consiste en agrupar actividades y áreas de acuerdo a las funciones principales de la empresa, las funciones básicas de la empresa son: la producción y ventas.

Para la compra de materia prima (escoger a los proveedores), calcular los costos para poner precios a los productos, buscar mercados nuevos, tecnología nueva y todo sobre la gestión recae sobre el dueño de la empresa, la participación en la toma de decisiones por otras personas que laboran ahí, solo son en los procesos productivos o de creación de nuevos productos o innovación.

La gerencia es ocupada por una sola persona el dueño y es apoyado por un contador externo, que le lleva la contabilidad asesora en asuntos legales y se encarga de pagar impuestos y las declaraciones a SHCP y ayuda a llevar las finanzas. El auxiliar administrativo solo ayuda en el plan de ser el encargado de llevar las cuentas de la caja chica, hacer las notas y facturas, como atención a los clientes y proveedores no tiene peso en la toma de decisiones aun cuando tiene parentesco con el dueño (hijo e hija)

solo opinan en algunas cosas o apoyan pero en realidad no tienen gran peso. Las finanzas no son tomadas tanto en cuenta, para la toma de decisiones por que no se llevan registros claros de ellas.

Hasta hace poco las ventas y la búsqueda de nuevos mercados, se han encargado a los chóferes de la empresa ya que el dueño esta ocupado y no tiene tiempo para visitar a los clientes o buscar nuevos. La empresa de esta forma se ahorra en la contratación de un vendedor, pero no se alcanzan a cubrir las necesidades de nuevos mercados, ya que en el momento se saturaron los mercados ya cautivos y no se han abierto otros.

En el departamento de producción, las actividades son rutinarias y de limitada formalización, son diferentes tipos de muebles pero siempre todos llevan los mismos procedimientos según los grupos, de producción, también los sistemas de gestión son pocos formalizados ya que no hay unos manuales de procedimientos.

El jefe de personal es el que tiene contacto directo de la gerencia y con el almacén, ya que es el que recibe la información de los pedidos de nuevo material o la adquisición de nueva tecnología por la gerencia, y es el encargado de transmitir a los demás empleados, tampoco él tiene peso en la toma de decisiones de la gestión administrativa, solo en la toma de decisiones del área de producción o cambios en el proceso de producción, creación de nuevos productos y esta es recompensados por incentivos siempre monetarios.

La empresa a crecido mas que la infraestructura o planta, hay un amontonamiento de producción que se torna difícil; Ya que para producir un producto u otro se tiene que hacer lugar, quitar materia prima o productos ya terminados, que se encuentran obstruyendo las máquinas o el paso, aunque se tomaron ya medidas como alquilar unas bodegas, no ha funcionado, por que, son caras y no cumplen el tránsito fácil de las mercancías, por estar separadas y no hay un control muy preciso o formal de información de existencia.

En almacén no hay un buen control de las existencias, mercancías como materia prima. Cuando se prepara un pedido para mandarlo, muchas veces no hay un control de lo que se tiene, y por falta de esa información se atrasa la entrega como la producción;

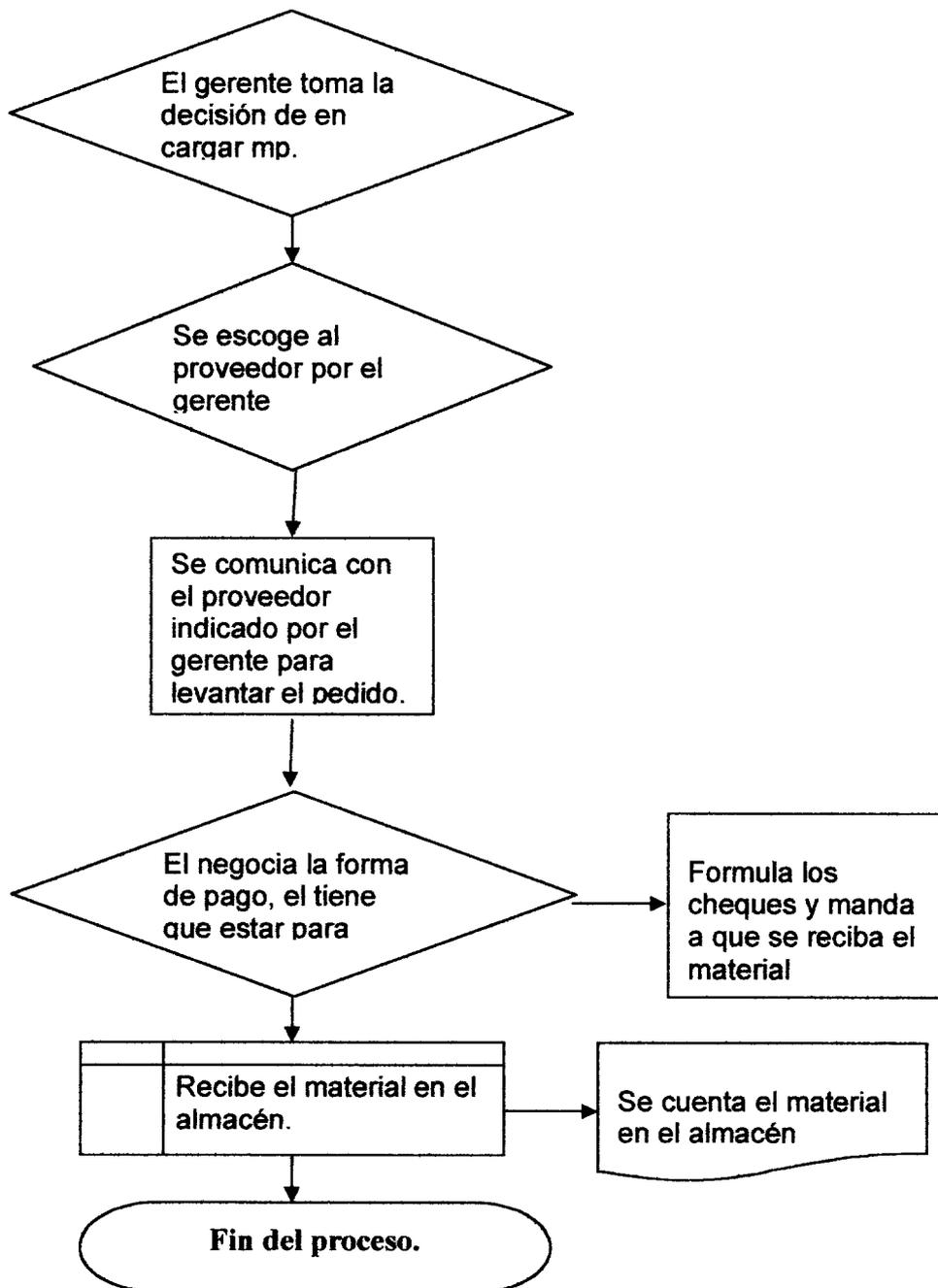
para a completar el pedido se comienza hacer de inmediato la mercancía faltante y se detiene la producción que en ese momento se estaba produciendo esto trae también descontento de los trabajadores, por que a ellos les afecta en que lo que en el día se había aventajado no servirá ya que se tendrá que empezar a preparar, el faltante, también a los jefes les causa molestia por el tiempo en que se atrasa la entrega.

En el departamento de ventas, los pedidos en tiempo de ventas altas (enero, mayo, junio, julio, agosto, noviembre y diciembre) son programados, pero la mayoría; no son programados con anticipación si no en el momento que se hace el pedido, el encargado es también un auxiliar administrativo, y a la hora en que se va ir el pedido se empieza ver los inventarios y es cuando se dan cuenta que faltan algunos colores o modelos o simplemente no sé completa.

Procedimientos: Gerencia en la toma de decisiones.		
Responsable.	Descripción de actividades.	Forma o documento.
Gerente	Compra de materias primas como de de decisiones sobre la producción. El decide a que proveedor se le va a pedir la materia prima y ordena que se le llame al proveedor.	(No se apoya en ningún informe para tomar las decisiones)
A. Administrativo	Se comunica con el proveedor indicado por el gerente para levantar el pedido.	Intuición. (No hay un informe completo y preciso del almacén)
Gerente	El negocia la forma de pago, el tiene que estar para recibir el material. (Si no esta no se puede recibir)	
A. administrativo	Formula los cheques y manda a que se reciba el material.	Libreta de pago a proveedores
Encargado de almacén	Recibe y cuenta el material en el almacén.	Inventario de almacén

Flujo grama.

Procedimiento: Descripción de actividades.



1/2

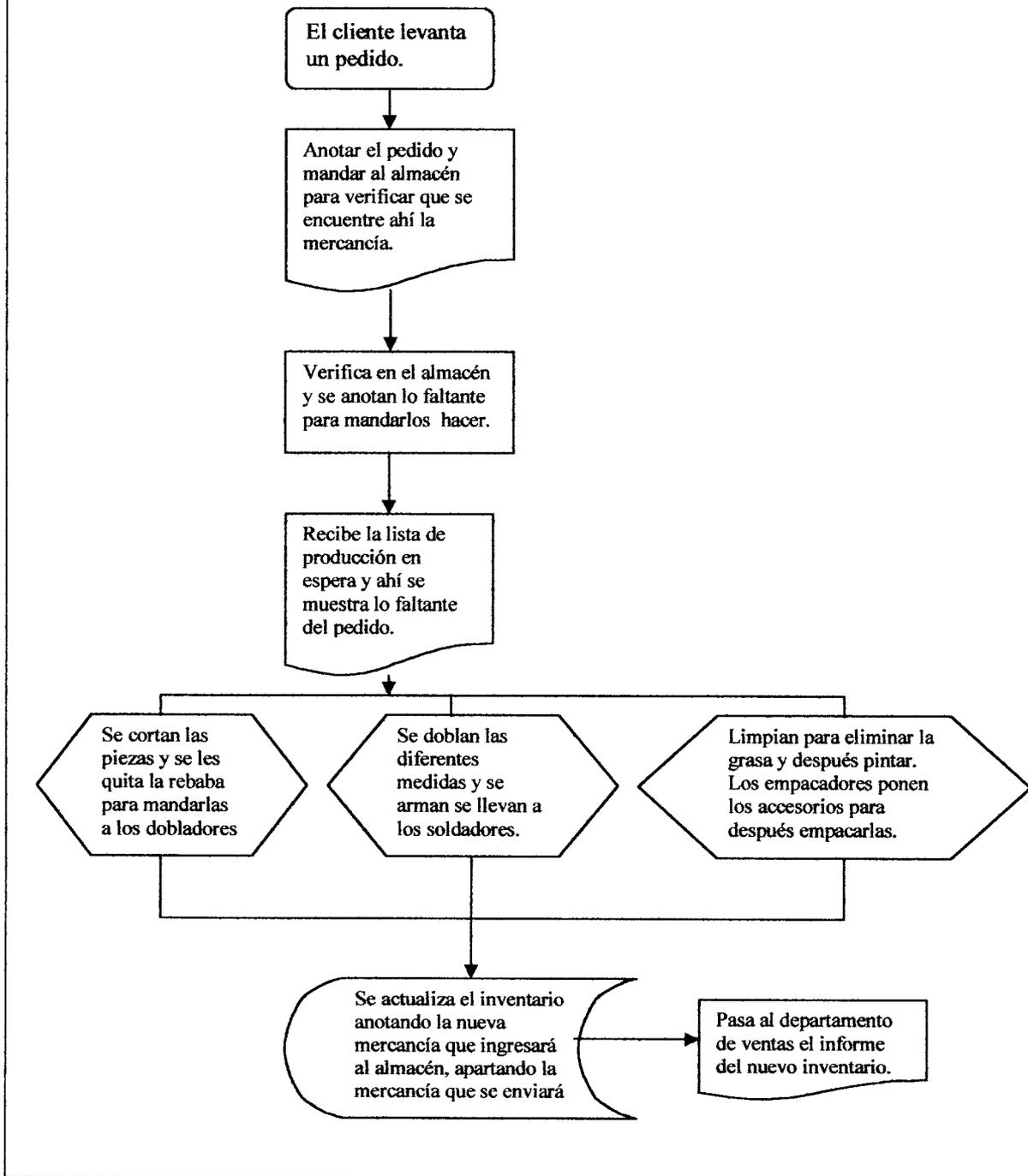
Procedimientos: Producción de un pedido de camas.

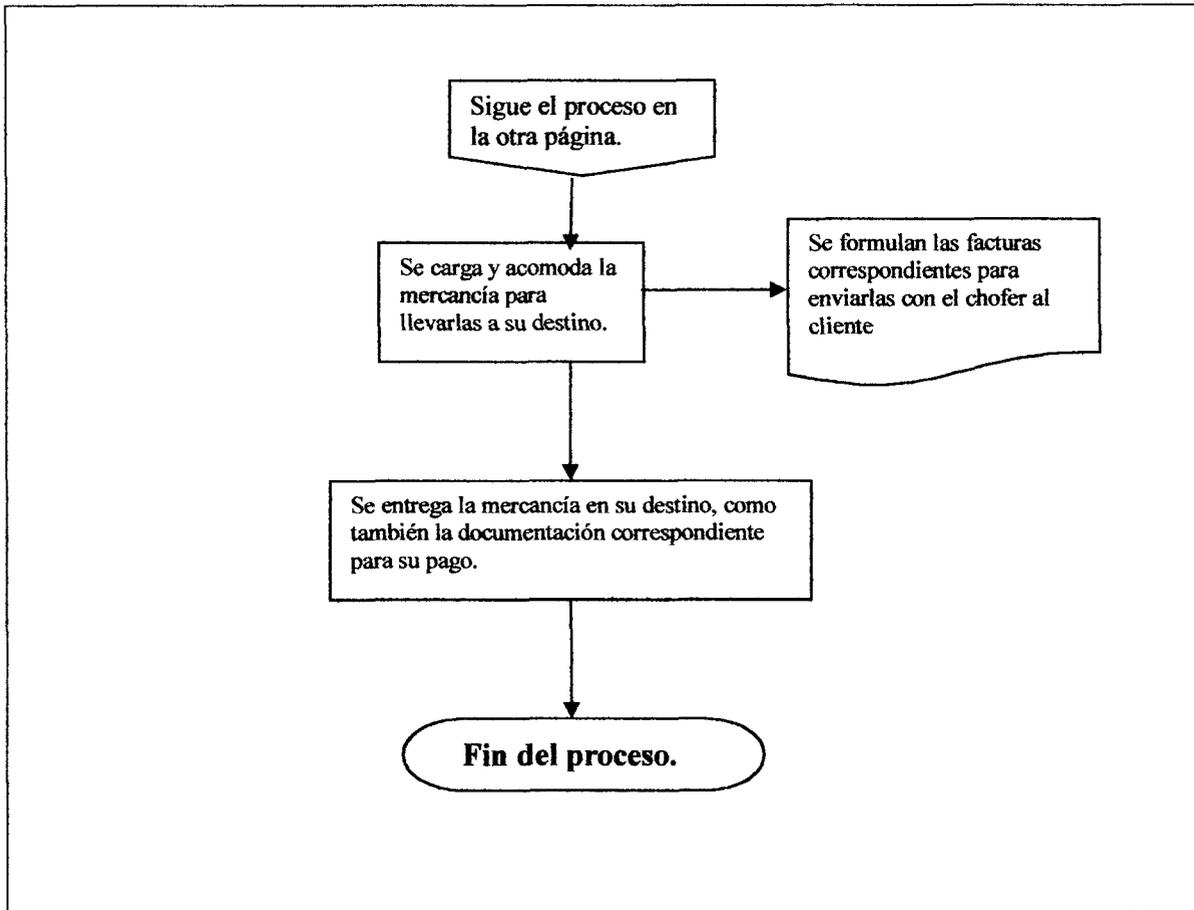
Responsable.	Descripción de actividades.	Forma o documento.
Cliente.	Llama para levantar su pedido.	Lista de pedidos.
Secretaría.	Anota el pedido y lo manda al encargado del almacén para verificar si se encuentra tanto modelos como colores pedidos.	Lista de pedidos.
Encargado de almacén.	de Verifica en el almacén si se encuentra la mercancía y cuáles modelos faltan para mandarlos a hacer.	Inventario de almacén.
Encargado de producción.	de Recibe lo faltante del pedido y manda a sus trabajadores a que dejen lo que están haciendo y se empiece a preparar el pedido.	Lista de producción en espera.
Cortadores	Se cortan las piezas y se les quita la rebaba para mandarlas a los dobladores.	Manuales de elaboración.
Dobladores.	Se doblan las diferentes medidas y se arman se llevan a los soldadores.	Manuales de elaboración.
Soldadores.	Soldan y refuerzan las camas para poner la herrería y los acabados y son enviados a otro departamento.	Manuales de elaboración.
Pintores.	Limpian eliminando la grasa para después pintarlas y meterlas al horno.	Manuales de elaboración.

Empacador.	Pone accesorios a las camas para después empacarlas evitando que se maltraten o se llenen de polvo.	Manuales de elaboración.
Encargado de almacén.	Actualiza anotando en almacén la nueva mercancía que ingresará apartando lo que se enviará sin almacenarla y pasa a la secretaria el informe de los activos	Inventario de Almacén.
Chofer.	Carga y acomoda la mercancía para llevarla a su destino que siempre es foráneo, así como la documentación para su pago.	Facturas.

Flujograma.

Procedimiento: Producción de un pedido de camas.





El funcionamiento de la empresa, no es el mejor y deja paso para realizar un diagnóstico, acerca de los procedimientos que no funcionan, como para recomendar, al dueño, de un control de gestión, que no se encuentra por ningún lado y será importante tomar en consideración, la centralización del poder en la toma de decisiones del dueño. Tampoco se pone gran interés, en factores o zonas críticas importantes para la organización como: finanzas, producción, personal y ventas, y que las decisiones no son apoyadas por información resultante de estos factores, y la poca participación de los demás colaboradores.



Capítulo III.

Diagnostico.

3.1 Panorama General.

Para realizar el diagnóstico de Chávez-Asir, se divide la empresa en tres principales áreas: DIRECCIÓN, PRODUCCIÓN, VENTAS, para su mejor análisis la empresa a tenido un buen crecimiento en los últimos años, y se han mantenido, pero en la dirección es donde se encuentran los principales problemas que afectan a las demás áreas.

Las ventas al principio eran prometedoras pero con el tiempo, ya no se a buscado expandir el mercado, y se dejo la responsabilidad de las ventas a una sola persona que cumple con dos funciones la de chofer y la de agente de ventas, el chofer tiene la responsabilidad, además de entregar los pedidos de levantarlos, y el es el único contactó entre los clientes y el dueño.

El área de producción es la área donde mejor se trabaja y es la base de la empresa ya que al contrario de las demás áreas, aquí sí se toman decisiones importantes por los empleados en los procesos productivos, hay una gran participación de los empleados en la innovación de productos que ha sido la mejor ventaja competitiva de la empresa, ya que mientras otros copean los modelos de los productos de la competencia como: Camas Lamas, Tam-Mex, Atlas, etc. Chávez Asir, produce sus propios modelos y diseños y no copea los de los demás, y también lucha, por comprar tecnología para tener mejores productos y reducir los tiempos de fabricación. Por eso el área de producción, tiene problemas menores pero se puede mejorar pequeños aspectos para asegurar un mejor funcionamiento en el futuro.

Área: Dirección

3.2 Panorama General.

Chávez Asir, al ser una empresa de tipo familiar, el gerente o dueño es quién toma las decisiones y lleva la dirección de la empresa, y las decisiones que empleados pueden tomar son sólo de tipo operativo, ya que en situaciones como la planeación del trabajo, la compra de material, selección de proveedores, ubicación de puntos de venta, contratación de personal etc., las toma el gerente o dueño y se dan de manera poco formalizadas y demasiado flexibles, como a corto plazo.

La dirección no maneja un sistema de control meramente formal, ya que no cuenta con un sistema de información, que sea confiable y no se toman en cuenta aspectos importantes de la empresa, para medir la productividad y rentabilidad como son: Balance general, estado de resultados, ventas, costos, investigación de mercados.

La única información en la que se apoya la dirección, es de tipo financiero, pero es utilizada con fines solamente fiscales y no con la finalidad de diseñar un programa de control de gestión o de planeación estratégica. En este sentido podemos decir que la dirección de la empresa cuenta con un sistema de información aislado.

La dirección maneja un sistema de Gestión poco formalizado, ya que no cuenta y no ha diseñado un manual de procedimientos, tampoco se apoya en un sistema de información para la toma de toma de decisiones.

3.2.1 Particularidades.

Factores a considerar y evaluar:

- 1) No existe una clara definición de los objetivos en base a:
 - ◆ Planeación estratégica,
 - ◆ No hay una visión a largo plazo

- ◆ La planeación de las tareas es a corto plazo
 - ◆ La dirección se apoya en la intuición del líder (dueño)
- 2) Chávez – Asir no maneja una estructura organizacional definida, el dueño no cuenta con algún personal de apoyo para que se asesore para una mejor toma de decisiones.
- ◆ Hay una estructura mal proyectada para satisfacer las necesidades específicas de la empresa.
 - ◆ La dirección no es capaz de vincular y coordinar las actividades de las otras áreas.
 - ◆ La existencia de un control totalmente centralizado en el dueño, ocasiona que cuando éste llega a ausentarse, surja un desajuste en las actividades rutinarias de la empresa como: Suministro de material de trabajo, falta de insumos para maquinaria y equipo de transporte, deficiente atención a proveedores y clientes, ya que se llega a delegar cierta responsabilidad pero, sólo en el área de producción, únicamente en decisiones operativas.
 - ◆ La ausencia del líder ocasionalmente produce tiempos muertos en la línea de producción.
- En general, todo lo anteriormente expuesto produce una falta de secuencia, coordinación y control de las diversas funciones en las áreas.
- 3) La dirección no maneja un manual de políticas y procedimientos que determine los principios y caminos que orienten la ruta a seguir, para que la empresa alcance sus objetivos, además de que no hay objetivos ambiciosos por parte de esta con una visión a futuro. No existe un documento formal que las sustente las políticas y procedimientos, y le de fuerza a la toma de decisiones.
- 4) Métodos y Control: El dueño por su amplia experiencia maneja métodos de control de la producción, que son claramente conocidos por el área correspondiente (producción) para el mejor desempeño de sus funciones, se

manejan controles de manera física a través de libros de entradas y salidas de mercancía, en donde se lleva un control de las existencias, además de que se manejan libros contables, es decir se lleva un control de aspectos cuantitativos, pero en aspectos de calidad, no hay sistemas de control formales, aunque el personal de la empresa ya conoce su compromiso de calidad para con el cliente.

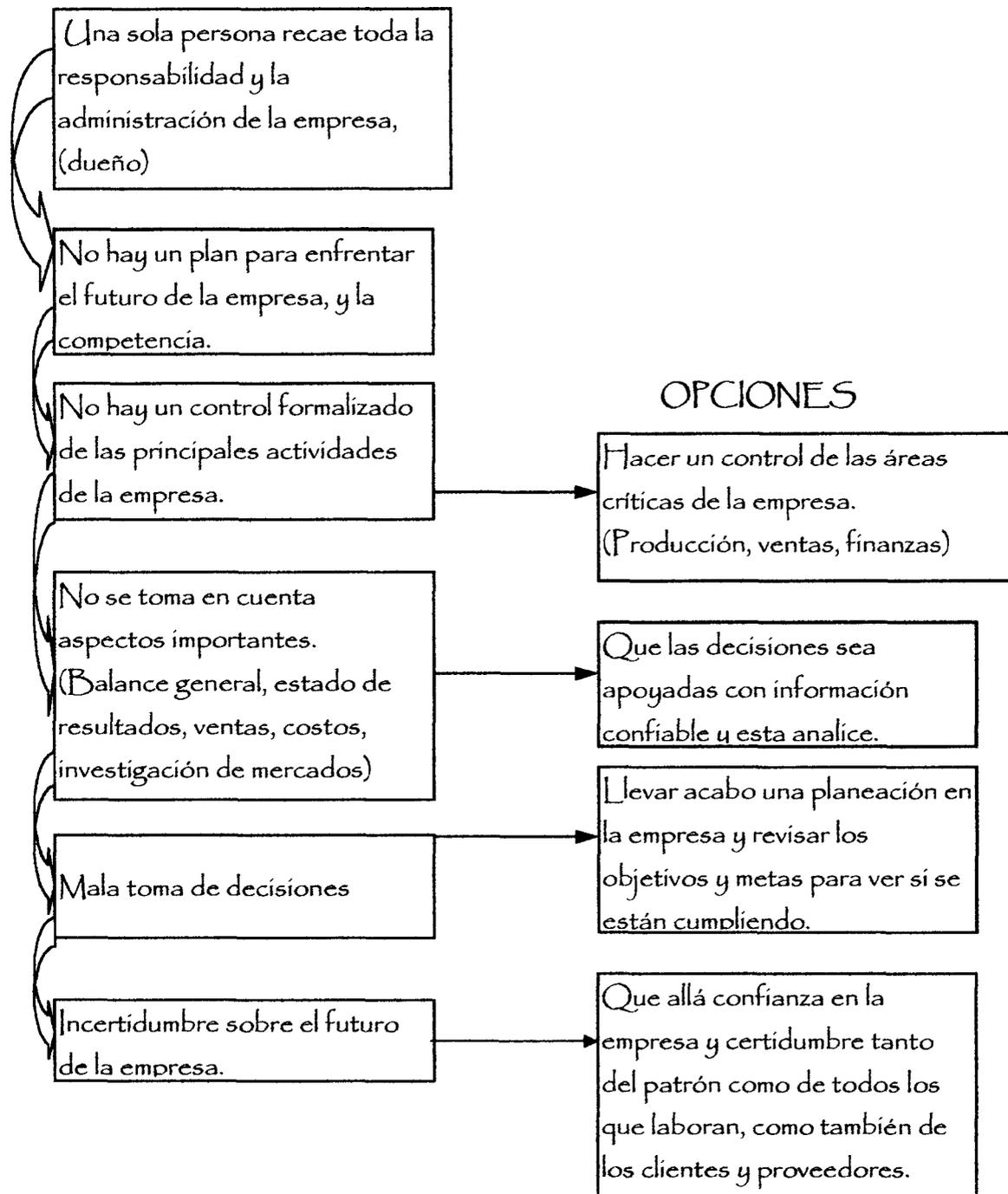
5) El personal, es contratada por el dueño quien se encarga de contratar, esta se da de una manera flexible, no se sigue un proceso muy riguroso, por que al tratarse de una empresa familiar, no es muy común que entren nuevos empleados ya que la mayoría son familiares y no hay una gran rotación de personal, por lo regular el personal dura bastante tiempo en la empresa, ya que van aprendiendo los procedimientos y como van aprendiendo, se les va aumentando el sueldo.

- ◆ No implementa programas de capacitación y desarrollo
- ◆ Hay una evaluación del trabajo (mediante una supervisión únicamente)
- ◆ No hay medición del nivel de satisfacción en el trabajo
- ◆ No maneja índices de rotación de personal
- ◆ No hay indicadores de ausentismo y retardos.

Como ya se habrá advertido, todo lo anterior implica prácticamente implementar toda una serie de mejoras en la "DIRECCIÓN" parte fundamental y pieza estratégica de toda la empresa, ya que el director es quien toma las decisiones principales de la empresa; en realidad no existe una estructura administrativa, consiente en todas las áreas que una organización debe considerar para su gestión.

Cadena causa - efecto de la Dirección de

CHAVEZ - ASIR:



3.3 Área: Producción.

El diagnóstico realizado a CHÁVEZ-ASIR, nos muestra que gran parte de la empresa tiene problemas, pero a pesar de esto el área de producción es la que mejor trabaja, por lo que es importante del crecimiento conseguido por la empresa.

Para llevar acabo al análisis de la empresa, la dividimos en áreas. Identificamos problemas entre sectores uno muy claro se da en el departamento de producción, con el almacén y ventas. Los departamentos se ven involucrados en un problema, por la falta de información por parte del almacén, de las materias primas y productos terminados, así como por la falta de programación de pedidos. Ya que estos no son enviados en base a una programación, si no se manda lo que el dueño quiere.

Lo anterior trae una aumento en costos por que, se detiene la producción para fabricar algún producto faltante para la entrega del pedido, y acarrea conflictos en las relaciones de los empleados, se afecta la misión de la empresa y las metas que son: *“Ofrecer los mejores productos, con calidad y precios bajos para ofrecerle a los consumidores y cada gente que compre un producto nuestro tenga la satisfacción de haber hecho una buena inversión con su dinero y que nos recomiende con más consumidores. Las metas a largo plazo son: Ocupar un lugar en el mercado manteniendo a nuestros clientes y conquistando a más clientes. Estar arriba de la competencia pero siempre ofreciendo los mejores productos con calidad y precio ya que a mayor calidad, menores costos y por consiguiente menor el precio y llegar a las zonas más lejanas del país y donde se encuentra consumidores para ofrecerle nuestros productos”.*¹

La empresa a crecido desde hace 5 años, pero en este momento sus instalaciones le son insuficientes para su nuevo tamaño, hay mucha producción en proceso y terminada que es almacenada, en bodegas (que realmente son cuartos pequeños o accesorias) que se alquilan, son pequeñas y no cuentan con las condiciones para estibar y almacenar, y por su pequeño tamaño se alquilan 3, esto trae un costo más a las mercancías por gasto de almacenamiento, y esto afecta cumplimiento de las metas y la misión.

Hay un desgaste en la mano de obra, porque para hacer otro producto se requiere hacer espacio (escombrar el lugar) quitar de un lado a otro los productos acabados y en proceso para realizar otra actividad, por que gran parte de las veces no hay buena organización, y la información acerca de los productos terminados en el almacén no es buena y esto trae problemas a los demás departamentos, tanto en la administración como en la producción.

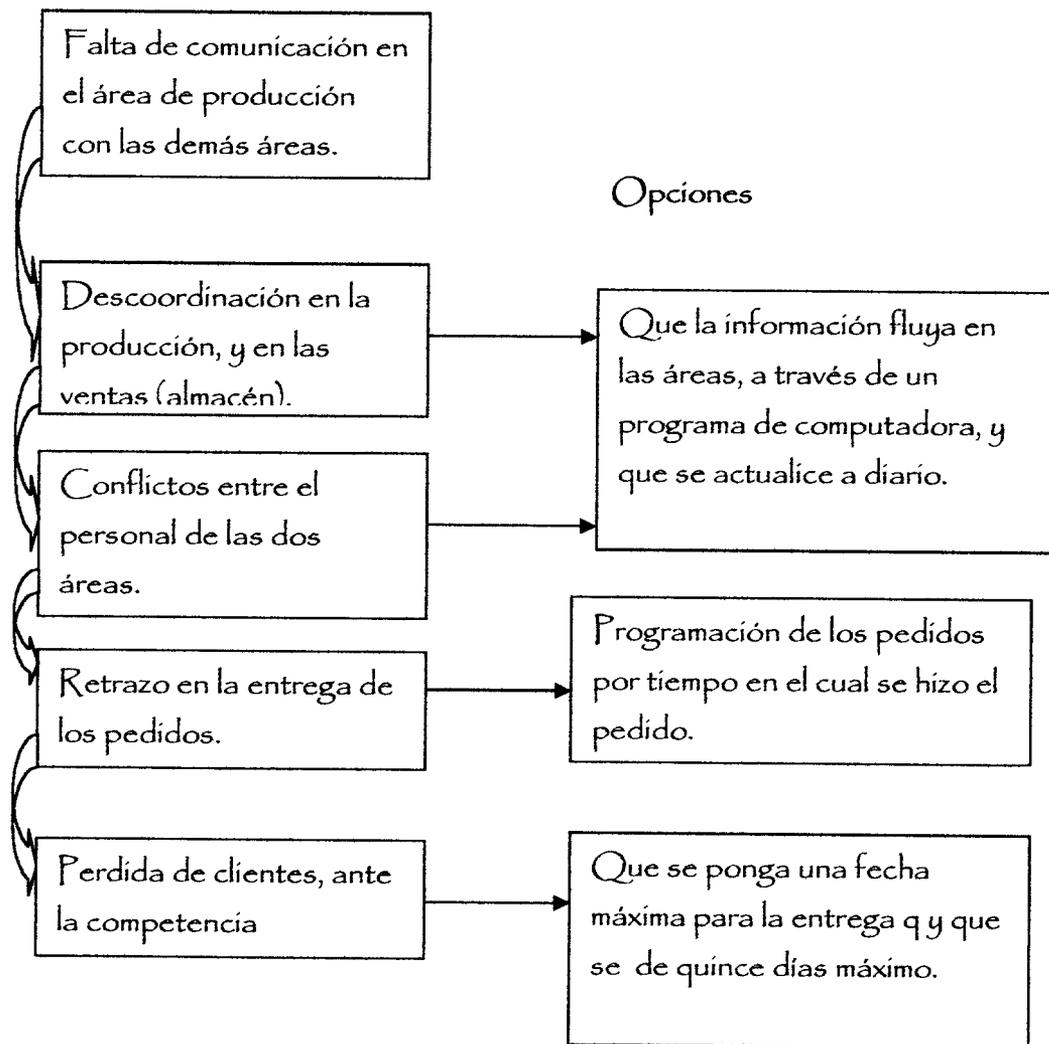
Cuando se prepara un pedido para entregarlo, muchas veces no hay un control de la mercancía que se tiene, y por falta de esa información se atrasa la entrega como la producción, por que para completar el pedido se comienza hacer de inmediato la mercancía faltante y se detiene la producción que en ese momento se estaba produciendo esto trae también descontento de los trabajadores, por que a ellos les afecta en que lo que en el día se había aventajado no servirá ya que se tendrá que empezar a preparar lo que hace falta, también a los jefes les causa molestia por el tiempo en que se atrasa la entrega.

El departamento de ventas tiene mucho que ver en esto ya que no programan de forma efectiva los pedidos, y casi a la hora en que se va ir el pedido se empieza ver los inventarios y es cuando se dan cuenta que faltan algunos colores o modelos, simplemente no sé a completa. Es lo que se conoce a simple vista del problema pero no se duda que de ahí se desprenda más variables.

Solo una persona se encargue del almacén, y también, es encargado del personal de empacado y terminado de camas, también tiene la responsabilidad de cargar el camión para enviar la mercancía, como también el encargado de entregar y organizar la materia prima.

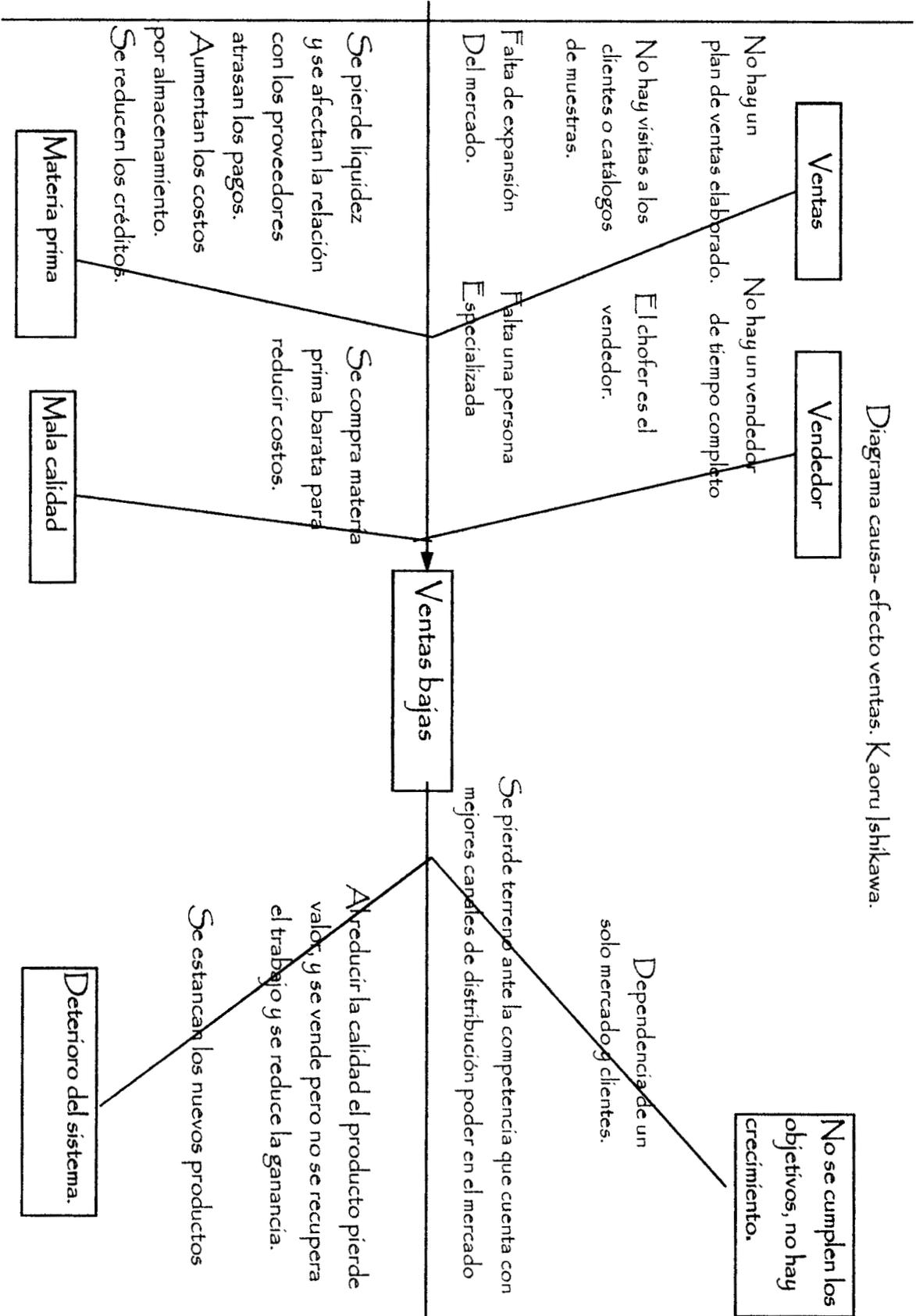
Los pedidos no son programados y a los clientes, ya de tiempo se les da la preferencia sobre los nuevos y en la hora que piden al instante se les prepara y se les entrega, aunque ya se encuentre, un pedido en espera o con tiempo de anticipación.

Cadena causa - efecto del área de producción de CHAVEZ - ASIR:



ADMINISTRACIÓN:

Diagrama causa-efecto ventas. Kaoru Ishikawa.



3.3.4 Área: Ventas.

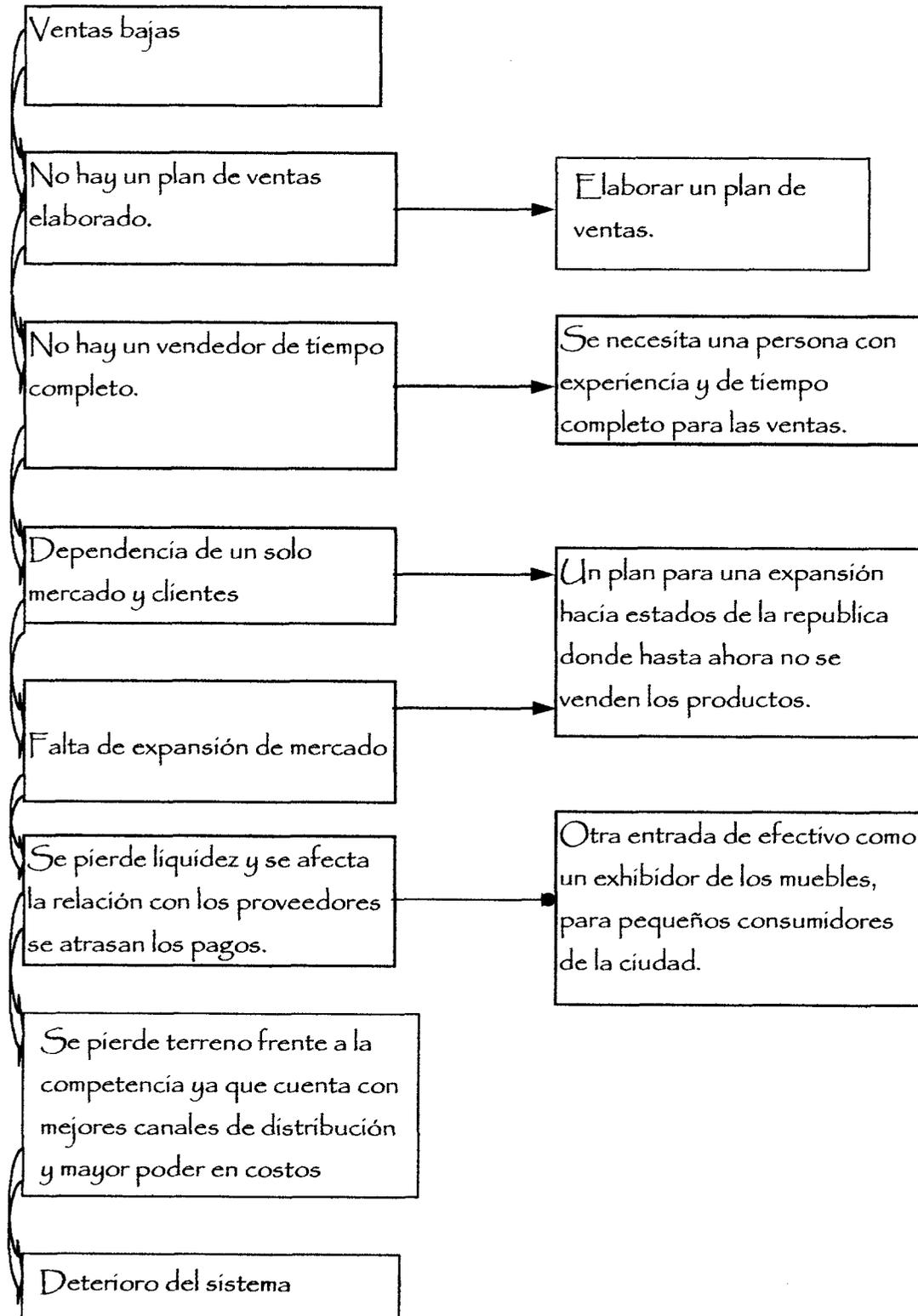
El departamento de ventas de la empresa no funciona en la realidad como debiera, ya que dentro de su estructura y organigrama señala la existencia de un departamento de ventas compuesto por: un gerente, un vendedor y un repartidor, cosa que en la realidad no existe, ya que no hay un departamento de ventas como tal, sí no que éstas son realizadas por el repartidor, que es la persona que realmente se encarga de contactar a los clientes y de negociar los contratos.

Esta persona es la única que tiene contacto directo con el cliente, y tiene la facultad de negociar la forma de pago de los mismos.

Por otro lado a pesar de que las instalaciones de la empresa se encuentran en el DF. No existen puntos de ventas dentro de la ciudad de México, sí no que estas se realizan al interior de la república, principalmente en los Estados de Oaxaca, Guerrero y Michoacán. Dentro de estas localidades no existe un sistema de atención al cliente, las quejas y observaciones solo se pueden hacer cuando el repartidor va a entregar un pedido.

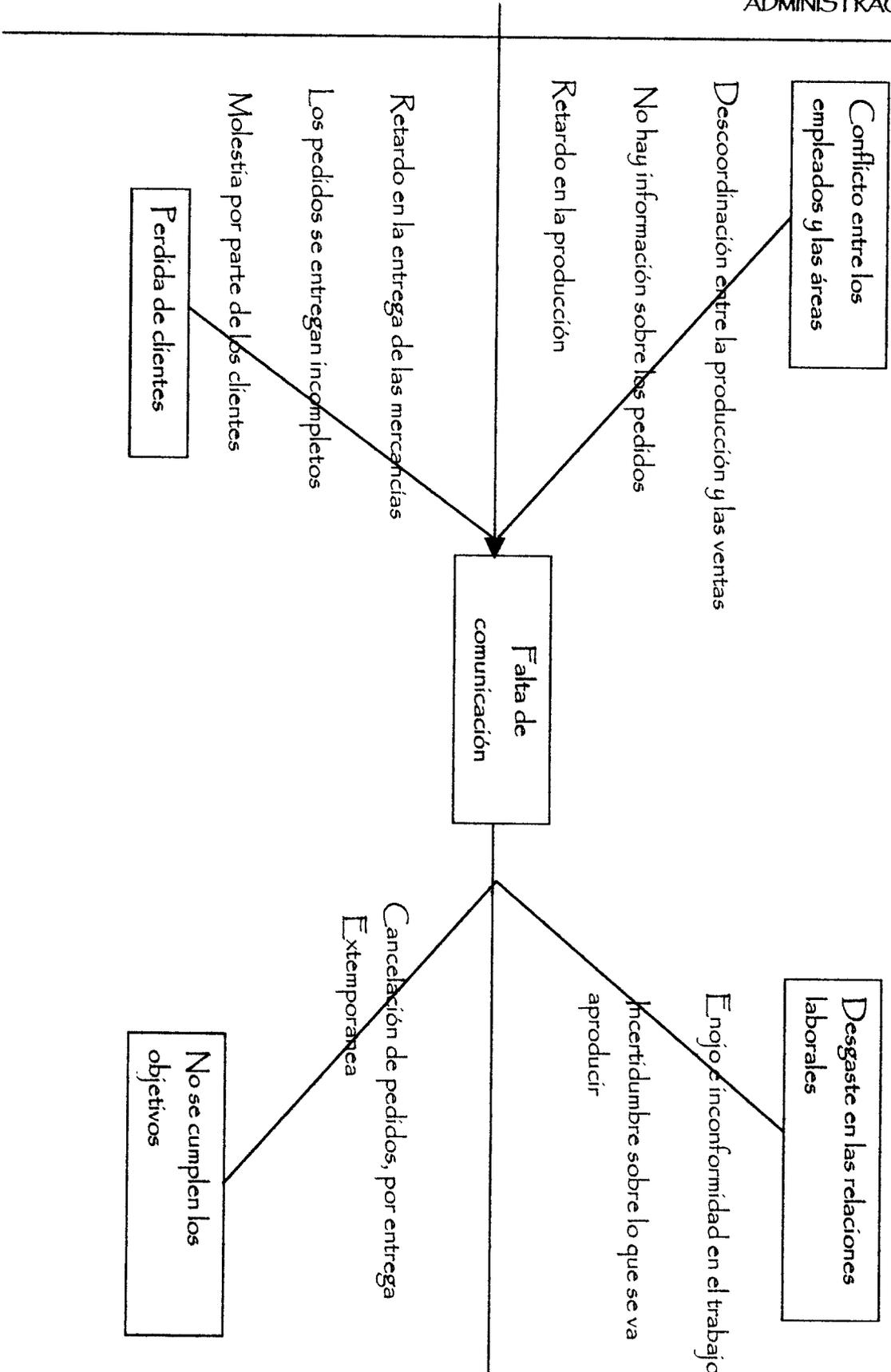
También se encuentra falta de comunicación entre la área de ventas (almacén), y la de producción, por que no se organizan de manera adecuada, para la preparación de los pedidos, y cuando se va a entregar un pedido la mayoría de veces falta algún producto, y esto trae conflicto entre los empleados, es una gran falta de comunicación entre estas áreas y no solo estas, sí no también en la cúpula.

Cadena causa - efecto del área de ventas de CHAVEZ - ASIR:



ADMINISTRACIÓN:

Diagrama causa-efecto Producción. Kaoru Ishikawa



ÁREA CRÍTICA: SITUACION FINANCIERA.		
Aspectos claves.	Indicadores	Ratios.
1. Estructura financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia financiera. • Garantía total. • Apalancamiento financiero • Estructura financiera • Razón de cobertura de intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasivo propio: Pasivo total • Activo total - pasivo total • Pasivo total: Activo Total • Pasivo : Capital contable • Utilidad de operaciones: intereses pagados.
2. Eficiencia operacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de rotación de inventarios. • Plazo promedio de realización de inventarios. • Índice de rotación de cuentas por cobrar • Periodo promedio de cobranzas • Índice de rotación de proveedores • Periodo promedio de pago a proveedores. • Índice de rotación de activo circulante. • Índice de rotación de activo fijo. • Índice de rotación de 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de ventas: inventarios. • 360 días: Rotación de inventarios. • Ventas : clientes • 360 días: Índice de rotación de cuentas por cobrar. • Costos de venta: proveedores. • 360 días: Índice de rotación a proveedores. • Ventas: activo circulante.

	activo total	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas : activo fijo • Ventas: activo total.
3. Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Margen de utilidad de operaciones. • Rentabilidad del activo en utilidad de operaciones. • Margen de utilidad neta. • Rentabilidad de activo en utilidad neta. • Rentabilidad de capital contable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad de operaciones: ventas. • Utilidad de operaciones: activo total. • Utilidad neta: $\text{ventas} \times 100$ • Utilidad neta: $\text{Activo total} \times 100$. • Utilidad neta: $\text{capital contable} \times 100$.
4. Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de trabajo • Liquidez • Efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activo circulante: pasivo circulante. • Activo circulante: pasivo circulante. • Caja y bancos: pasivo circulante.

4.2 Diagnóstico y propuesta de solución. (PRODUCCIÓN).

A través del análisis realizado llegamos a la conclusión de que los problemas principales son los siguientes: falta de información del almacén, como la carga de trabajo a una sola persona, falta un sistema para llevar un control exacto del almacén, para prevenir los retrasos en las entregas, como para fabricar la mercancía faltante con anticipación, para evitar conflictos entre los empleados.

La falta de información puede ser también por el poco tiempo de la empresa pero hace falta urgentemente una reorganización de los recursos como también del trabajo por que no se puede, responsabilizar a una sola persona para que atienda diferentes actividades o el control de materia prima y mercancía por que son actividades de tiempo completo para enviar información efectiva que sirva a la administración, por que no cumple con una u otra actividad y se descuidan las dos.

Se propone a la empresa Chávez – Asir:

Que se le contrate al encargado de almacén o que él escoja a un mismo trabajador de la misma empresa, para que le ayude a llevar el control del almacén de artículos terminados, para que el encargado de almacén que tiene la experiencia en llevar el control del almacén, ayude en su capacitación a la persona escogida para quedarse en el cargo y así los dos verifiquen la mercancía, el encargado de almacén seguirá con la actividad del inventario de la materia prima ya que ahí no tiene mayores problemas como vigilar y orientar al otro encargado.

Se actualizara diario el inventario separando por modelos, colores, la mercancía y se almacenara en un software para que sea más fácil el flujo de información y no tener que estar preguntando directamente al encargado del almacén. Programar los pedidos por fechas, y mandar a los clientes memorando para informarles que los pedidos se tendrán que solicitar mínimo con un mes de anticipación para que pueda ser entregado. “Se aran excepciones a los clientes potenciales, y los que pagan en efectivo.

Esto servirá para llevar un control de pedidos y programarlos. También para solicitar por anticipado lo que haga falta y así en el departamento de producción tengan tiempo para programar la producción y esto evitara conflictos entre los departamentos ya que así se quita presión a los trabajadores para evitar el estrés.

La empresa necesita un nuevo local o una nueva planta propia para que se haga a las condiciones que se necesiten, por que se paga más al año en las bodegas rentadas, que no sirven, por sus costos y su reducido tamaño y es mejor invertir de una vez en un inmueble, por que sí cuenta en este, momento para adquirirlo.

Cuadro de mando de producción

Área crítica: producción.		
Aspectos Clave	Indicaciones	Ratios
1. Integración	Grupos de trabajo / tarea	Que los diferentes grupos de trabajo (cortado y armado, limpieza y pintura, acabados, empaquetados, almacén, etc.) se organicen y se sincronicen, para cumplir con la producción.
2. Repartición y mantenimiento	Que la materia prima y la maquinaria estén listas para el cumplimiento de las tareas.	Que todo este listo y funcionando para la fabricación y que se haga lo posible para que no falte nada para que no-se retrase la producción.
3. Calidad	Tipo de producción Rechazos Utilización de materias primas	Producción de primera clase: producción total. Unidades de obra rechazadas: Unidades de obra total. 1 - (desperdicios y rechazos): (materia prima empleada)

<p>4. Cantidad</p>	<p>Nivel de producción</p> <p>Nivel de productos</p> <p>Innovación de productos</p>	<p>Capacidad de cuanto se produce.</p> <p>El abastecimiento de todos los modelos para los pedidos, para que no halla retrasos.</p> <p>Producción de productos nuevos.</p>
<p>5. Existencias</p>	<p>Almacén</p>	<p>Materias primas consumidas: materias primas previstas de consumir.</p> <p>Control de la cantidad de productos y modelos en existencia.</p>

4.3 Propuestas Alternativas de Acción. (ventas y mkt)

Como propuesta para la empresa en el área de ventas y mercadotecnia nosotros proponemos las siguientes estrategias:

- Crear un departamento de ventas, que se encargue de atender directamente a los clientes y de cuestiones de mercadotecnia que permitan a la empresa, incrementar su participación en el mercado de muebles tubulares.
- Crear un sistema de información al cliente que permita una atención directa al mismo, ya sea vía telefónica por internet, para de esta forma mejorar el servicio al cliente.
- Mejorar sus canales de distribución de manera que la entrega de los productos sea más eficiente, y se pueda reducir costos de transporte.
- Cambiar las instalaciones de la empresa hacia un lugar estratégico de la zona geográfica de sus clientes, de esa forma se podrán reducir los elevados costos del transporte.
- En caso de que se considere a la anterior propuesta, como inviable, se debe buscar introducir los productos en el DF. y area metropolitana, ya sea por medio de la venta a mueblerías o venta directa al consumidor, por medio de la apertura de tiendas de muebles.

Conclusiones.

La empresa Chávez- Asir, sufre de una ausencia de una estructura administrativa en algunas áreas para mejorar, pero no todo funciona mal ya que por nada a permanecido en el mercado, y en alguna regiones es líder con sus productos. Pero si es urgente hacer una reestructuración en las áreas críticas mencionadas, en las Alternativas de Solución, para que logre un crecimiento y logre competir con las empresas líderes en su ramo.

Bibliografía.

Manual de la Organización Chávez – Asir.

Rodríguez Valencia, Joaquín, "Auditoría Administrativa", ed. Trillas, México, 1986

Mintzberg, Henry, y Brian Quinn, "El Proceso Estratégico", 2da edición, México, 1993, ed. Prentice-Hall.

Amat, Joan María, "El Control de Gestión: una perspectiva de dirección", Barcelona España, 1992, ed, Ediciones Gestión 2000.

Blanco Illescas, Francisco, "El Control Integrado de Gestión", México, 1980, ed. Limusa.

Hampton, "administración". Mc graw- Hill, 2da edición.

Anderson Sweeney, Williams. "Estadística para Administración y Economía". Ed. Internacional Thomson Editores.

Kotler Philip, " Dirección de Mercadotecnia " ed. prentice hall.

Sampieri, "Metodología de la investigación", Mc. Graw Hill. México 1997.

H. Mintzberg. "Planeación Estratégica". Mc. Graw Hill. México.

Morris, Daniel y Brandon, Joel, "Reingeniería: Como: Aplicarla con Éxito en los Negocios", México, 1994, ed. Mc. Graw -Hill. México.



Capítulo IV.

4.1 Alternativas de Solución Dirección.

- 1) Establecer y clarificar los objetivos de la organización, a corto, mediano y largo plazo, en base a un diseño de control de gestión y a la implementación de un programa de planeación estratégica, acorde a la naturaleza y magnitud de la empresa, con una visión a futuro.
- 2) Diseñar una estructura organizacional bien definida, estableciendo claramente las líneas de mando, delimitando funciones y responsabilidades.
 - ◆ El director, seleccionar o en su caso contratar personal que le apoye en la toma de decisiones trascendentes dentro de las actividades que el desarrolla, trato con clientes, proveedores, cotizaciones, ventas, suministro de material y equipo, trato con el personal, diseño de estrategias de venta, establecimiento de otros puntos de venta etc.
 - ◆ La dirección debe diseñar un mecanismo capaz de coordinar y vincular a todas las áreas de la empresa para optimizar su funcionamiento.
 - ◆ Descentralizar la toma de decisiones, para flexibilizar y agilizar los procesos de producción.
 - ◆ Eliminación de tiempos muertos mediante la delegación de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones en materia operativa, de atención a clientes y proveedores etc.
- 3) Implementar un manual de políticas de personal, en el cual se establezca un compromiso por parte de todos los integrantes de la organización, para alcanzar los objetivos que en el mismo se establezcan y de ésta manera homologar principios, valores y compromisos por alcanzar.

- 4) Elaborar un Manual de Sistemas y Procedimientos en el que se establezcan los caminos y metas a alcanzar: a corto, mediano y largo plazo, es decir diseñar un manual acorde a la naturaleza y magnitud de la empresa, todo esto con el debido cuidado, es decir no deben trazarse metas inalcanzables ya que la empresa no cuenta con recursos considerables, todo debe ser acorde a sus posibilidades.

- 5) Implementar mecanismos de control, no limitarse a libros contables, sino apoyarse en sistemas de información que le sirvan para monitorear todas las áreas de la organización, tanto interna como externamente, como pueden ser: Niveles de producción mensual, índices de rotación de personal, nivel de satisfacción en el trabajo, expectativas del trabajador, control de tiempos muertos, nivel de satisfacción de sus clientes, libros contables, mismos que le sirvan no sólo para fines fiscales, sino para la toma de decisiones, y diseñar programas a corto mediano y largo plazo y tener una visión a futuro.

- 6) Implementar sistemas de contratación formales, a través de mecanismos de entrevista, selección inducción e integración a sus actividades a través de una capacitación formal, de tal manera que el trabajador se sienta mas identificado con la organización y con los objetivos de la empresa.
 - ◆ Implementar mecanismos de control de las condiciones del trabajo
 - ◆ Diseñar un sistema de calificación de méritos.
 - ◆ Implementar un plan de premios e incentivos (preferentemente monetarios), ya que el trabajador es muy sensible a este tipo de estímulos.
 - ◆ Manejar índices de rotación de personal, y finalmente
 - ◆ Indicadores de ausentismo y retardos.

Se recomienda hacer cuadros de mandos para el control y la mejor toma de decisiones tomando en cuenta, aspectos claves para la empresa

Área Crítica de La Dirección		
Aspectos claves.	Indicadores	Ratios.
1. Objetivos	Diseño de un control de gestión y planeación estratégica	Mediano y corto plazo
2. Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar con personal capacitados. - Vinculación y coordinación de todas las áreas - Descentralización de la toma de decisiones. 	<p>Disminución de tiempos muertos.</p> <p>Aumento en la productividad.</p> <p>Disminución de costos.</p> <p>Mejor toma de decisiones</p>
3. Políticas de la empresa	Comprometer al trabajador con los objetivos de la empresa y que forme parte en la toma de decisiones	Participación del empleado En la empresa.
4. Manual de sistema y procedimientos.	Donde se establecen los caminos para alcanzar los objetivos y metas.	Resultados a corto y largo plazo.
5. Mecanismos de control	<ul style="list-style-type: none"> *Niveles de producción mensual. *Índices de ausentismo y rotación de personal. *Niveles de satisfacción de los clientes. *Libros contables. 	* Comparar los resultados con otros.

6. Sistemas de contratación	Mecanismos de entrevista, selección inducción e integración a sus actividades a través de una capacitación formal, de tal manera que el trabajador se sienta mas identificado con la organización y con los objetivos de la empresa.	Aumento en la productividad
-----------------------------	--	-----------------------------