

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA



**ANÁLISIS DEL SISTEMA
"AS COPI EXPRESS"**

POR:

**ORTEGA MAYAGOITIA EVA
SÁNCHEZ HERNÁNDEZ ALEJANDRA.**

PROFESORA ASESORA DE TESINA:

MA. CRISTINA ESCOBAR ITURBE

M. C. Escobar I.

OCTUBRE DE 1996.

INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION.....	2
2. UBICACIÓN DEL SISTEMA.....	3
2.1. Análisis del Sistema Existente.....	3
3. EVALUACION EX-POST DE LOS RESULTADOS DEL SISTEMA.....	7
3.1. Descripción de puestos.....	8
4. DIAGNOSTICO DE COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA.....	15
4.1. Diagramas Causa-efecto.....	20
5. IDENTIFICACION DE ACCIONES CORRECTIVAS O MEJORAMIENTO DE ALTERNATIVAS.....	29
6. EVALUACION EX-ANTE DE OPCIONES.....	30
6.1. Análisis de las alternativas.....	30
7. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.....	38
8. IMPLANTACION.....	52
9. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	53
9.1. Visión.....	53
9.2. Misión.....	54
9.3. Filosofía.....	54
9.4. Organigrama.....	57
9.5. Descripción de Funciones y Puestos.....	58
10. CONCLUSIONES.....	99
11. BIBLIOGRAFIA.....	101

INTRODUCCIÓN

La palabra organización, al aplicarse a los esfuerzos de dos o más personas se ha definido de numerosas y diversas maneras. Por ejemplo, se le ha llamado “un sistema de comunicación”, un “medio para la solución de problemas” y un recurso para facilitar la toma de decisiones. Las organizaciones se han visualizado como sistemas sociales y como sistemas en el sistema cibernético de un grupo de variables interactuantes.

Una organización es todas estas cosas. Pero para fines prácticos, diremos que es un proceso de : 1) Determinar que es lo que debe hacerse si ha de lograrse una finalidad dada; 2) Dividir las actividades necesarias en segmentos suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñados por una persona ; y, 3) Suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros.

En la actualidad las organizaciones pequeñas desconocen u olvidan éstas premisas de cualquier sistema, por lo que se forman y crecen sin un control, estructura y organización. Este hecho lleva aunado conflictos interpersonales y grupales dentro del sistema, mala aplicación de sus recursos y, finalmente la muerte de la empresa.

En resumen, la presente investigación trató de aplicar una metodología de **Planeación Normativa**, cuyo objetivo fue la realización de un Modelo de Diagnóstico a una empresa para conocer su problemática y ayudar en la búsqueda de alternativas de solución. En la toma de decisiones, para la selección de las mejores alternativas se utilizó el Método Normativo o de la Norma Mínima, ya que ilustra adecuadamente la estructura de cada problema encontrado.

Para cada problema se consideraron sus alternativas viables y factibles; para cada alternativa se determinaron sus atributos, es decir, las cualidades bajo las cuales evaluamos a las alternativas.

El modelo de diagnóstico es un proceso complejo, su diseño y realización pueden tardar uno o dos años y el proceso debe continuar de manera indefinida. En él se trata de lograr que la empresa haga la transición de donde se encuentra actualmente (requiere diagnóstico) a donde debería y quiere estar (por intervenciones tendientes a suscitar la acción). Aun entonces prosigue el proceso, pues conviene evaluar los resultados y no perder el ímpetu. Esto hace necesario remarcar la limitante tiempo que existió en la realización de éste

trabajo, la cual probablemente hizo imposible detectar incongruencias o disfunciones de la empresa, así también dificultó una evaluación objetiva.

UBICACIÓN DEL SISTEMA

ANÁLISIS DEL SISTEMA EXISTENTE

DENOMINACIÓN DE LA EMPRESA: AS COPI EXPRESS, S.A. DE C.V.

FECHA EN QUE SE FUNDO: 5 DE AGOSTO DE 1991.

UBICACIÓN: OFICINAS CENTRALES: Manuel M. Prieto No. 57, Fracc. Colonial Iztapalapa.
SUCURSAL: Calz: Ermita Iztapalapa 2950

AGREGACIÓN SECTORIAL: MICRO EMPRESA (16 empleados)

ÁMBITO DE ACCIÓN: NACIONAL.

ACTIVIDADES:

- COMPRA-VENTA-ARRENDAMIENTO DE EQUIPO FOTOCOPIADOR.
- VENTA DE MATERIALES DE CONSUMO PARA FOTOCOPIADORAS.
- VENTA DE EQUIPO PARA OFICINA (Papel, Toner, Revelador y partes).
- SERVICIO TÉCNICO (Póliza, eventual)

MARCAS QUE DISTRIBUYE:

- XEROX
- SHARP
- MITA
- ALDER ROYAL

AS COPI EXPRESS, S.A. DE C.V. es una sociedad constituida de conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles, mediante escritura pública No. 11412 de fecha 5 de agosto de 1991, otorgada ante la fe del Lic. Jorge A. Luis del Río E. notario público No, 158 de la Ciudad de México e inscrita en el Registro Público de Comercio de esta ciudad, bajo el No. 148316 con fecha 15 de octubre de 1991 con duración de 99 años.

Esta sociedad, constituida conforme las Leyes de la República Mexicana, tiene como objeto principal la compra-venta-arrendamiento de máquinas fotocopiadoras y equipo de oficina.

Sus accionistas actuales son:

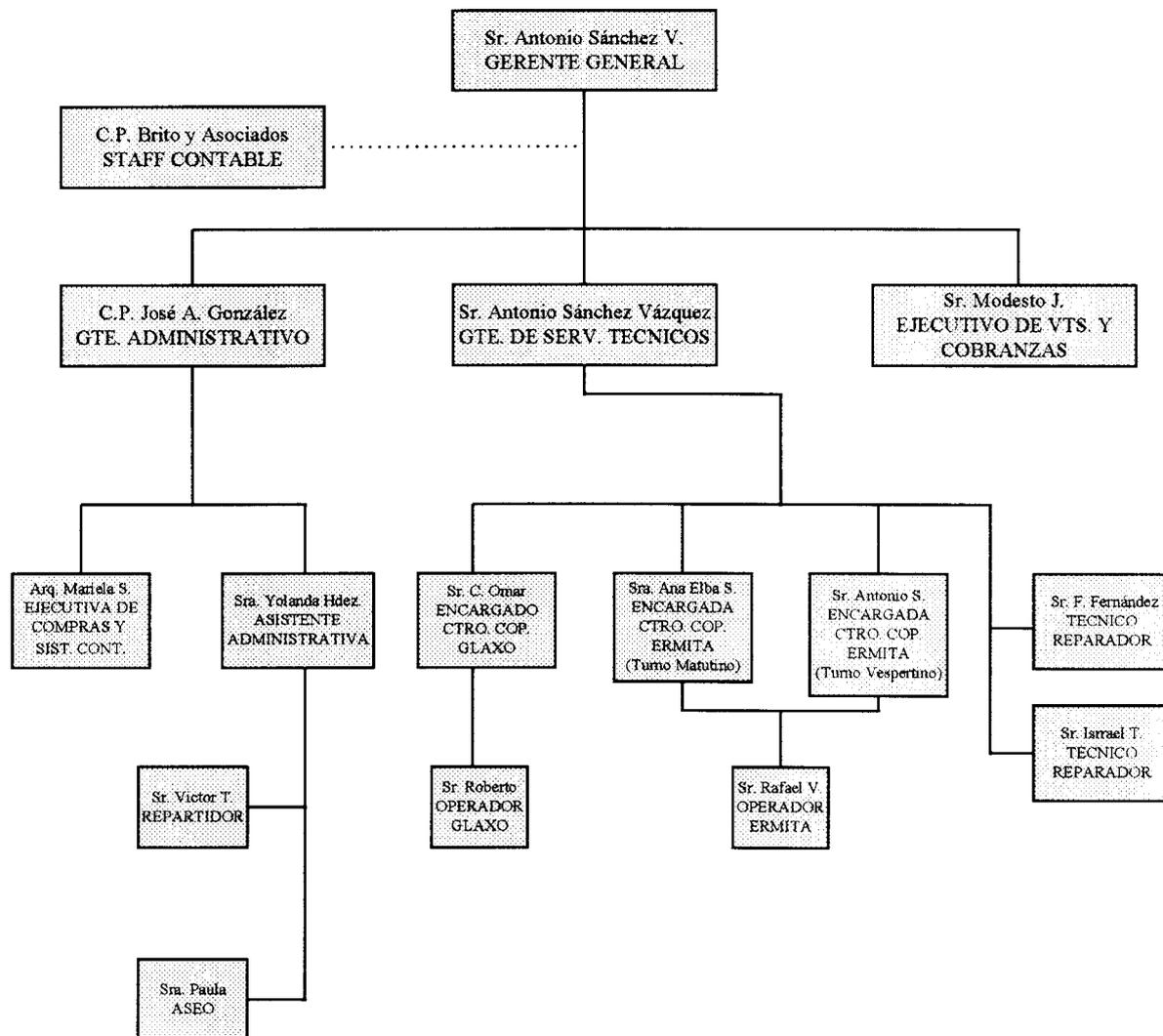
NOMBRE	CARGO	NO. DE ACCIONES
Antonio Sánchez Vázquez	Presidente	60%
Yolanda Hernández Ortega	Secretaria	10%
Alejandra Sánchez Hernández	Tesorera	10%
Ana Elba Sánchez Hernández		10%
Antonio Sánchez Hernández		10%

Su ubicación es: Manuel M. Prieto No. 57, Fracc. Colonial Iztapalapa, México, D.F. C.P. 09270, Tel. 692 09 19, 691 31 05, Fax 693 48 23.

La publicidad que maneja tiene una frecuencia semestral y mensual; se distribuye en el área metropolitana y la delegación Iztapalapa por medio de correspondencia, periódico y la Asociación de Empresarios.

Los mercados a los que concurre son: 10% de Redistribución, 20% Cuentas mayores, 20% Gobierno y 50% a Usuarios finales. Las ventas se realizan con clasificación de menudeo y medio mayoreo; de contado y a crédito; y de distribución local y foránea. Para realizar dichas ventas cuenta con un centro de ventas y fotocopiado al público en general ubicado en Calz. Ermita Iztapalapa 2950 México, D.F., dos personas en Ventas de Pisto, tres personas en Fuerza Directa de Ventas, una persona en Soporte de Sistemas, tres personas en soporte Técnico y dos personas en Administración.

ORGANIGRAMA DE AS COPI EXPRESS



SEMINARIO DE INVESTIGACION III

Actualmente esta empresa se surte de los siguientes proveedores:

NOMBRE DEL PROVEEDOR	TELÉFONOS
MAPO, S.A. DE C.V.	271 26 11
XEROX MEXICANA, S.A. DE C.V.	326 30 02
SERVICIOS INTEGRALES EN SISTEMA DE COPIADO	687 91 79
TECNOPROX, S.A. DE C.V.	398 71 09
SHARP DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	
MITA COPI STAR MÉXICO, S.A. DE C.V.	

Trabaja con 93 clientes cautivos a los que proporciona venta, renta y servicios eventuales de equipos fotocopiadores y venta de materiales de consumo. Entre sus clientes principales destacan:

NOMBRE DEL CLIENTE	DIRECCIÓN
GLAXO DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Calz. México - Xochimilco 4900
HASBRO DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Calle Reyna No. 6 Col. San Ángel
MALLINKRODT MEDICAL, S.A. DE C.V.	Calz. Ermita Iztapalapa 1514
MATTEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Camino a Sta. Teresa No. 1040
PALACIO DE HIERRO, S.A. DE C.V.	Salamanca No. 112

EVALUACIÓN EX-POST DE LOS RESULTADOS DEL SISTEMA

Con relación a las funciones que realiza su personal, el gerente general y accionista mayoritario, Sr. Antonio Sánchez Vázquez, toma todas las decisiones y planea en base a su experiencia administrativa y al desarrollo histórico de la organización. Se apoya del flujo de información del gerente administrativo, C.P. José González, quién se encarga a su vez de verificar que los procesos contables y de compras se realicen de acuerdo a las políticas establecidas de manera informal por su gerente general. Este gerente administrativo recibe las órdenes de compra de la ejecutiva encargada de dicho departamento, las autoriza y programa su pago. Mantiene una relación constante con proveedores para obtener listas de precios, actualización de los productos y políticas de ventas.

La ejecutiva de compras realiza la actualización de ingresos, egresos (facturación) e inventarios diariamente en un paquete de computación llamado Paccioli, solicita vía telefónica o vía fax a los proveedores, los materiales o equipos que se le hayan solicitado por parte de los vendedores o encargados de los centros de copiados, y una vez por semana trabaja conjuntamente con el contador asignado por el Bufete de Contadores para el vaciado de información contable en el programa antes mencionado. A su vez recibe las llamadas telefónicas de los técnicos y en base a los reportes de fallas en las copiatoras que los clientes con póliza o servicios eventuales hayan comunicado, coordina la ruta de servicio de los técnicos.

Los técnicos llegan por las mañanas a la oficina central para recoger sus herramientas de trabajo y dirigirse al lugar de trabajo que se le asigne en base a las necesidades de los clientes; es importante destacar que éstos técnicos tienen un tiempo de respuesta para fallas de equipos de 2 horas después del reporte, por lo que no trabajan bajo un programa preestablecido, sino que su actividad es tan dinámica como fallas se presenten en los equipos rentados o vendidos. En caso de no tener reportes prestan servicios de cortesía, reparan máquinas en el taller y/o estudian los manuales de equipos fotocopiadores.

El ejecutivo de ventas realiza la cobranza de facturas a diversos clientes, a su vez, efectúa ventas de los productos; cuenta con un sueldo fijo y por comisión. Hace los pedidos de los materiales o equipos que vende, a la ejecutiva de compras para que realice el trámite necesario de adquisición.

El encargado del centro de copiado de Ermita, del turno matutino, abre el negocio al público a las 9:00 A.M., verifica que las cuentas vespertinas sean correctas y que el depósito coincida con las operaciones, lleva un seguimiento del pago de facturas que se emiten en ese local para que sean lo más

oportunos posibles, da instrucciones al operador y realiza trabajo de fotocopiado. El encargado del turno vespertino, quién llega a las 3:00 P.M. recibe el saldo de caja, vende y saca copias fotostáticas, verifica que todo este en orden y cierra el centro de copiado a las 9:00 P.M.

El encargado del centro de copiado ubicado dentro de las instalaciones de Glaxo presta sus servicios desde las 8:00 A.M. hasta las 5:00 P.M. Su labor consiste en llenar los reportes de lectura de las máquinas fotocopiadoras, dentro del centro de copiado y las que se encuentran en otras oficinas de gerencias en las instalaciones de dichos laboratorios, y surtir de papel y toner a estas mismas en caso de requerirlo. Atiende los reportes de atoramiento de papel y manda, vía telefónica, el reporte de fallas a las oficinas generales para su reparación. Atiende directamente a los trabajadores de Glaxo en las instalaciones del centro de copiado, recibe del grupo de reparto de AS COPI EXPRESS los materiales que el mismo solicitó previamente. Coordina el desempeño del operador a su cargo. Por su parte el operador comienza a laborar a las 12:00 P.M. y finaliza a las 8:00 P.M., su función básicamente consiste en sacar copias.

Finalmente, el encargado de reparto recibe la ruta de distribución del gerente administrativo, sale hasta las 11:00 A.M. y hasta esa hora, todos los pedidos que se reciben se distribuyen ese mismo día, los que se reciben en el resto de la jornada son programados para su reparto hasta el día siguiente.

Los análisis de puestos que existen son los siguientes:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

TITULO: GERENTE DE SERVICIOS TÉCNICOS. Sr. Antonio Sánchez Vázquez.

DESCRIPCIÓN SUMARIA:

- Satisfacer las necesidades de servicio técnico de los clientes en general.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

- Coordinar las actividades de los técnicos.
- Proporcionar soporte técnico a todos los clientes del sistema.
- Planear las necesidades de partes de equipo fotocopiado.
- Planear la capacitación de los técnicos del departamento.
- Realizar las funciones de selección de personal
- Impartir cursos de actualización.
- Instalar los equipos de fotocopiado y faxes que venda la compañía y asesorar al cliente en su funcionamiento.
- Atender todas las llamadas de consulta técnica que realicen los clientes.

ANÁLISIS Y ESPECIFICACIONES:

Requisitos Mentales:

- *Instrucción:* Técnica o universitaria. Cursos de actualización de equipos copiadores, marcas (sharp, xerox), manejo del inglés en un 90% (lectura y traducción).
- *Experiencia:* 5 años en adelante.
- *Aptitudes:* Carácter discreto y responsable; con características de líder, fluidez verbal, buena memoria, características de expositor y coordinador.

Responsabilidad:

- *Condiciones de ambiente y materiales:* Taller de reparaciones, equipo técnico y herramientas; inventario de partes y refacciones.
- *Supervisión recibida:* Solución de problemas, amplio margen de acción y toma de decisiones; estrecha relación con la gerencia administrativa.

TITULO: EJECUTIVA DE COMPRAS Y PROGRAMAS DE CONTABILIDAD. Arq. Mariela Sánchez Vázquez.

DESCRIPCIÓN SUMARIA: Programar y realizar las compras de todos los recursos materiales indispensables para el buen desempeño de la organización.

Capturar la información contable (ingresos, egresos, inventarios, etc.) correspondiente a las actividades de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

- Prevenir oportunamente necesidades de materiales de consumo y venta.
- Proporcionar a la compañía los recursos materiales a un buen precio, sin decremento en la calidad de los mismos.
- Tener un registro claro de las compras realizadas.
- Coordinar las facturas de compra.
- Lleva un control sobre los inventarios.
- Mantenerse al tanto de las innovaciones en el equipo a adquirir asistiendo a expos.

ANÁLISIS Y ESPECIFICACIONES:

Requisitos Mentales:

- *Instrucción:* A nivel bachillerato, secretariado ejecutivo y capturista de datos.
- *Experiencia:* 2 años. Cursos en el manejo de la P.C. , paquetería (Procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones, paquetes contables), cursos de contabilidad y actualización fiscal.

- *Aptitudes:* Personalidad amable; carácter discreto y responsable, fluidez verbal, memoria asociativa de nombres, datos y fisionomías; coordinación mental y amplio raciocinio, noción de tiempo y capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones.

Responsabilidad:

- *Contactos:* Tacto para obtener cooperación; trabajo en el que la frecuencia del trato con proveedores es acentuada.
- *Condiciones de ambiente:* Trabajo generalmente de escritorio, utilizando la P.C., el teléfono y el Fax para el desempeño de sus actividades.
- *Supervisión:* Directa del Gerente Administrativo; toma de decisiones limitada y margen de acción regulado.

TITULO: SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES. Sr. Antonio Sánchez Hernández.

DESCRIPCIÓN SUMARIA: Coordinar el reparto de mercancías los clientes y la seguridad e higiene de la organización.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

- Planear y organizar la distribución oportuna y eficiente de mercancías a los clientes.
- Programar las actividades de aseo de la empresa.
- Asegurarse que las condiciones de seguridad en el trabajo sean óptimas.
- Identificar y eliminar posibles causas de accidente, robos o incendio en la compañía.
- Ejecutar otras tareas correlacionadas con las ya descritas, a criterio de su supervisor.

ANÁLISIS Y ESPECIFICACIONES:

Requisitos Mentales:

- *Instrucción:* Técnica administrativa. Cursos de Recursos humanos y de seguridad en el trabajo.
- *Experiencia:* Un año.
- *Aptitudes:* Personalidad amable, carácter responsable,; rapidez para actuar eficientemente; coordinación mental; memorización de direcciones, datos, nombres y fisionomías; conocimiento amplio de la zona metropolitana.
- *Supervisión recibida:* Directa del gerente administrativo, limitado margen de acción, escasa toma de decisiones.
- *Condiciones ambientales y materiales:* Escritorio, mapas de la ciudad, biper.

TITULO: ENCARGADO CENTRO DE COPIADO

DESCRIPCIÓN SUMARIA: Mantener archivos, realizar ventas, operar máquinas fotocopadoras y controlar y efectuar el estado financiero y de inventarios del Centro de Copiado.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

- Abrir el centro de copiado a las 9:00.
- Llevar un historial de las lecturas de las máquinas copadoras.
- Revisar las ventas efectuadas el día anterior y verificar que coincidan con los depósitos bancarios.
- Preparar los depósitos.
- Controlar la emisión de facturas, revisando que haya sido bien estimado el IVA, que su importe haya sido depositado y que tenga legible la razón social y el RFC.
- Llevar control de inventario de los cortes "X" y "Z".
- Hacer pedidos a las oficinas generales (con Ejecutivo de Compras) del material de ventas y de consumo necesario.
- Sacar copias al público en general.
- Enviar y recibir faxes del público en general.
- Efectuar labor de ventas de piso y telemarketing.
- Supervisar las actividades del operador del centro de copiado.
- Controlar los créditos de clientes autorizados y facturar mensualmente.
- Entregar las facturas de clientes en Crédito.
- Archivar documentos.
- Ejecutar otras tareas correlacionadas con las ya descritas a criterio del Gerente Administrativo.

ANÁLISIS Y ESPECIFICACIONES:

Requisitos Mentales:

- *Instrucción:* Técnica administrativa, carrera universitaria inconclusa o estudiante universitario
- *Experiencia:* Dos años o más, desarrollo práctico en funciones de copidora y Fax, archivo y caja registradora.
- *Aptitudes:* Personalidad amable, carácter responsable; rapidez para actuar eficientemente; coordinación mental; memorización de direcciones, datos, nombres y fisionomías; fluidez verbal y destreza.
- *Supervisión recibida:* Directa del gerente administrativo, limitado margen de acción, escasa toma de decisiones.
- *Condiciones ambientales y materiales:* Escritorio, condiciones ambientales del centro de copiado.

TITULO: OPERADOR .

DESCRIPCIÓN SUMARIA: Sacar copias fotostáticas y copias de planos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

- Limpieza externa de las máquinas.
- Mantenimiento de niveles óptimos del toner en las máquinas que opera.
- Retirar el toner de desecho de las máquinas que opera.
- Sacar copias, reducciones y ampliaciones en todos los tamaños.
- Surtir de papel (todos los tamaños) a las copadoras.
- Tomar lectura de las fotocopiadoras y llevar un registro de las mismas.
- Realizar la limpieza del centro de copiado.
- Empastar.
- Enmascarar.
- Ejecutar otras tareas correlacionadas con las ya descritas, a criterio de su supervisor.

ANÁLISIS Y ESPECIFICACIONES:

Requisitos Mentales:

- *Instrucción:* Básica superior o equivalente.
- *Experiencia:* Un año.
- *Aptitudes:* Personalidad amable, carácter responsable y discreto; rapidez para actuar eficientemente; coordinación mental, capacidad de adaptarse a nuevas situaciones, saber trabajar bajo presión; fluidez verbal y trato cortés con el público.
- *Supervisión recibida:* Directa del encargado del centro de copiado, limitado margen de acción.
- *Condiciones ambientales y materiales:* Las indispensables para el centro de copiado.

TITULO: EJECUTIVO DE VENTAS Y COBRANZAS.

DESCRIPCIÓN SUMARIA: Realizar ventas y cobrar.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

- Efectuar ventas en campo.
- Búsqueda y trato directo con clientes.
- Ventas en telemarketing.
- Atender pedidos y dudas de clientes sobre productos.
- Efectuar cobranza.
- Ejecutar otras tareas correlacionadas con las ya descritas, a criterio de su supervisor.

ANÁLISIS Y ESPECIFICACIONES:

Requisitos Mentales:

- *Instrucción:* Básica superior o equivalente, carrera universitaria trunca.
- *Experiencia:* Cuatro años en ventas y cobranza.
- *Aptitudes:* Personalidad amable, carácter responsable; coordinación mental; memorización de direcciones, datos, nombres y fisionomías; conocimiento amplio de la zona metropolitana, capacidad de adaptarse a nuevas situaciones, saber trabajar bajo presión; fluidez verbal y trato cortés con el público.
- *Supervisión recibida:* Directa del gerente administrativo, limitado margen de acción, escasa toma de decisiones.
- *Condiciones ambientales y materiales:* Automóvil (propio), mapas de la ciudad, biper.
- *Responsabilidad:* Manejo de dinero, acceso a archivos de facturación.

TITULO: TÉCNICO EN REPARACIONES DE EQUIPO FOTOCOPIADOR Y FAXES.

DESCRIPCIÓN SUMARIA: Reparar máquinas fotocopiadoras y faxes, y efectuar mantenimiento de los mismos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

- Tomar cursos de actualización de los nuevos equipos en el mercado de las marcas que la compañía maneja.
- Instalar el equipo de copiado y los faxes que se hayan vendido.
- Proporcionar al cliente las instrucciones para la operación del equipo fotocopiador y de los faxes.
- Realizar visitas de cortesía a los clientes que tengan instaladas máquinas copadoras en renta.
- Atender todos los reportes de fallas en el equipo fotocopiador vendido o rentado.
- Responder las dudas que los clientes efectúen sobre el funcionamiento del equipo.
- Reparar en el taller las máquinas que lo requieran.
- Ejecutar otras tareas correlacionadas con las ya descritas, a criterio de su supervisor.

ANÁLISIS Y ESPECIFICACIONES:

Requisitos Mentales:

- *Instrucción:* Técnica.

- *Experiencia:* 2 años.
- *Aptitudes:* Personalidad amable, carácter responsable; coordinación mental; memorización de direcciones, datos, nombres y fisionomías; conocimiento amplio de la zona metropolitana, habilidad manual, capacidad de adaptarse a nuevas situaciones, saber trabajar bajo presión; fluidez verbal y trato cortés con el público.
- *Supervisión recibida:* Directa del gerente de servicios técnicos, limitado margen de acción, escasa toma de decisiones.
- *Condiciones ambientales y materiales:* Automóvil de la compañía, mapas de la ciudad, biper.
- *Responsabilidad:* Manejo de refacciones.

TITULO: REPARTIDOR.

DESCRIPCIÓN SUMARIA: Recoger y entregar mercancías.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

- Recoger mercancía con proveedores.
- Entregar mercancía a clientes.
- Efectuar depósitos bancarios.
- Lavar camioneta.
- Llevar su vehículo a verificar la emisión de contaminantes a un centro autorizado.
- Transportar material a centros de copiado.
- Ejecutar otras tareas correlacionadas con las ya descritas, a criterio de su supervisor.

ANÁLISIS Y ESPECIFICACIONES:

Requisitos Mentales:

- *Instrucción:* Básica superior o equivalente. Licencia de manejo vigente.
- *Experiencia:* Un año.
- *Aptitudes:* Personalidad amable, carácter responsable; coordinación mental; memorización de direcciones, datos, nombres y fisionomías; conocimiento amplio de la zona metropolitana, capacidad de adaptarse a nuevas situaciones, saber trabajar bajo presión; fluidez verbal y trato cortés con el público.
- *Supervisión recibida:* Directa del gerente administrativo, limitado margen de acción, escasa toma de decisiones.
- *Condiciones ambientales y materiales:* Automóvil de la compañía, mapas de la ciudad, biper.

Responsabilidad: Manejo de dinero, materiales y equipo.

DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA

Para la realización de esta fase, se implementaron métodos de observación de las actividades de cada persona y encuestas abiertas que incluyeron las siguientes preguntas (las encuestas aplicadas se encuentran en el anexo de este estudio):

1. Enlista todos los problemas que tu consideres existen y afectan el área en la que te desempeñas.
2. ¿Qué sugieres se debe evitar?
3. Escribe algunas ideas que mejorarían el área de trabajo en la que te desenvuelves y a la empresa en general.

Como se puede dar cuenta el lector, esta encuesta que fue aplicada a todos los empleados de la organización analizada, es de carácter abierto, no se obtendrán de ella conclusiones estadísticas, pero si será la base para el estudio de las debilidades de las organización, ya que cada respuesta marcará la tendencia con que cada persona ve a su área y nos orientará a los problemas que se presentan en éstas.

A continuación se presentará los problemas que los empleados detectan en cada área y las sugerencias que dieron.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

PROBLEMAS	SUGERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Retraso en la entrega de proveedores de materiales. ☞ Retraso en la entrega a clientes. ☞ Retraso en reparación de equipos copiadores de los clientes. ☞ Falta de comunicación. ☞ Retraso en la entrega de información de los otros departamentos o subsistemas. ☞ Falta de procedimientos. ☞ Falta de Organización. ☞ Desconocimiento general de las políticas internas y las de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Realizar un análisis de la administración de inventarios que proporcione el punto de equilibrio de inventario, especialmente de aquellos materiales más utilizados. ☺ Establecer políticas de entrega acorde con las de los proveedores que eviten el retraso de entrega de productos a los clientes. ☺ Establecer canales de comunicación entre los departamentos que se relacionan con el de compras. ☺ Actualizar y mejorar los procesos. ☺ Adquirir los medios adecuados para la aplicación de procesos más rápidos y eficaces.

DEPARTAMENTO TÉCNICO

PROBLEMAS	SUGERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ☹ Falta de refacciones. ☹ Mala organización en el trabajo para clientes eventuales. ☹ Áreas de trabajo inadecuadas en el uso de solventes. ☹ Falta de herramientas seguridad en el trabajo para el uso de solventes. ☹ Mala relación con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Realizar un mayor número de visitas de cortesía a los clientes. ☺ Proporcionar herramienta adecuada para el uso de solventes y el mantenimiento de los equipos. ☺ Establecer una mejor comunicación en general. ☺ Acentuar la comunicación entre departamentos.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

PROBLEMAS	SUGERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ☹ Falta de comunicación entre el personal. ☹ Mal manejo de la situación financiera de la empresa. ☹ Mal manejo de los recursos. ☹ Falta de planeación. ☹ Centralización de información contable en una sola persona y un solo equipo. ☹ Duplicidad de labores. ☹ Procedimientos lentos y precarios. ☹ Falta de información. ☹ Falta de organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Definir labores. ☺ Desarrollo personal y de unidad. ☺ Establecer objetivos personales, por área y generales. ☺ Plantear y llevar a cabo métodos de reconocimiento y estímulo al personal. ☺ Estudio de capacidades del personal. ☺ Instalación de equipos de cómputo en red con terminales. ☺ Mejorar la comunicación de todo el organismo.

CENTROS DE COPIADO

PROBLEMAS	SUGERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ☞ No existen procedimientos en las labores a realizar. ☞ No existe organización. ☞ Se desconoce el organigrama, puestos y funciones de los que trabajan en estos centros. ☞ Falta de capacitación. ☞ Falta de supervisores. ☞ Mal desarrollo del proceso de inventarios. ☞ Desvío de recursos. ☞ Falta de control. ☞ Falta de comunicación entre turnos y con la organización en general. ☞ Falta de seguridad. ☞ Falta de espacio y equipo de apoyo para la realización de las labores propias del centro de copiado y para la comodidad del cliente. ☞ Desconocimiento de políticas. ☞ Desconocimiento de objetivos. ☞ Falta de planeación. ☞ Desigualdad en el trato al personal. ☞ Desconocimiento de las actividades propias a los puestos. ☞ Relaciones laborables basadas en la desconfianza y de carácter indirecta. 	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Definir puestos y actividades. ☺ Proporcionar equipo adecuado para la comodidad del cliente y la realización de las actividades del centro de copiado. ☺ Definir procesos y estandarizarlos. ☺ Definir y comunicar metas y objetivos. ☺ Proporciona incentivos. ☺ Mejorar las relaciones entre los empleados. ☺ Capacitación. ☺ Establecer métodos de control. ☺ Mejorar la comunicación.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

PROBLEMAS	SUGERENCIAS
☞ No existe comunicación de los cambios de precios.	☺ Establecer un programa de desarrollo.
☞ No se comunican los objetivos.	☺ Establecer metas y objetivos.
☞ No hay estandarización de las políticas de venta.	☺ Capacitar.
☞ No se da una relación armoniosa y efectiva con el departamento de compras.	☺ Tener mas variedad en los productos para la venta.
☞ Desconocimiento del stock de inventarios.	☺ Mejorar la comunicación entre departamentos y las relaciones entre éstos.
☞ No se conocen los productos para la venta totalmente, falta de capacitación.	
☞ No hay variedad en la cartera de productos para la venta.	
☞ Retraso en la entrega de listas de precios.	
☞ Procesos confusos, lentos e inadecuados.	
☞ Falta de control.	
☞ Falta de recursos.	
☞ Falta de apoyo.	

En estos cuadros, podemos encontrar la problemática de AS COPI EXPRESS y atenderla ya que la problemática de una empresa la constituye el futuro que tendría si continuara comportándose como hasta ahora, y si su medio ambiente no cambia su dirección de un modo significativo. Todos los sistemas contienen la semilla de su propio deterioro y destrucción. Por lo tanto, el propósito de formular la problemática es identificar la naturaleza de estas amenazas, a menudo ocultas, y sugerir los cambios que incrementen la capacidad de la empresa para sobrevivir y medrar.

A continuación se presentará el diagnostico que se realiza de los problemas ya vistos desde un punto de vista global y estratégico.

DIAGNÓSTICO

El día 6 de Agosto de 1991 se constituye esta empresa y desde ese día a la fecha se establecieron puestos de trabajo en base a las necesidades del organismo. Estos puestos no han variado a lo largo del tiempo y han sido ocupados por diversas personas que terminan el contrato laboral por incompetencia, desarrollo profesional o problemas financieros de la sociedad. Cabe señalar que el índice de rotación, a pesar de lo anterior, ha sido bajo y la mayoría del personal que inició con la empresa aún permanece en ella.

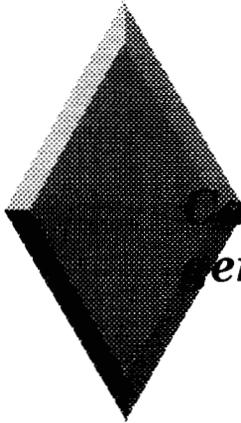
Como se mencionó anteriormente, los puestos de trabajo se establecieron en base a la necesidad, es decir, no fueron planeados en un modelo esquemático ni fue hecho un análisis de puestos para determinar las actividades específicas que cada empleado tendría que realizar y la manera de llevarlas a cabo. Esta situación causa una gran confusión entre los empleados por no tener clara su función, duplica las actividades y, a su vez, obstaculiza la comunicación y flujo de información entre los elementos de la organización. No existe control en los centros de copiado.

Otro problema que aqueja a AS COPI EXPRESS es la falta de divulgación de las metas. No existen, o al menos los empleados no conocen los objetivos a corto, mediano y largo plazo, razón por la cual surgen dudas como: ¿De qué sirve el trabajo que realizo? ¿Por qué tengo que realizar esta actividad?, etc. La falta de metas preestablecidas produce el desinterés del empleado y carencia de autonomía. El personal espera recibir órdenes para actuar, pero a la vez no existe supervisión de las actividades que realiza.

Un problema más es el que los recursos con los que cuenta la empresa no se optimizan, ya sea porque no se cuenta con conocimientos suficientes, porque se desconocen las características de los recursos, porque no existen los elementos necesarios para actuar y optimizar los recursos o simplemente por resistencia al cambio.

En general este sistema no desarrolla un proceso administrativo para el logro de objetivos. Su administración ha sido desde el día de su fundación hasta la fecha de carácter paternalista y las decisiones estratégicas son tomadas empíricamente en el momento según las condiciones, la intuición y la experiencia.

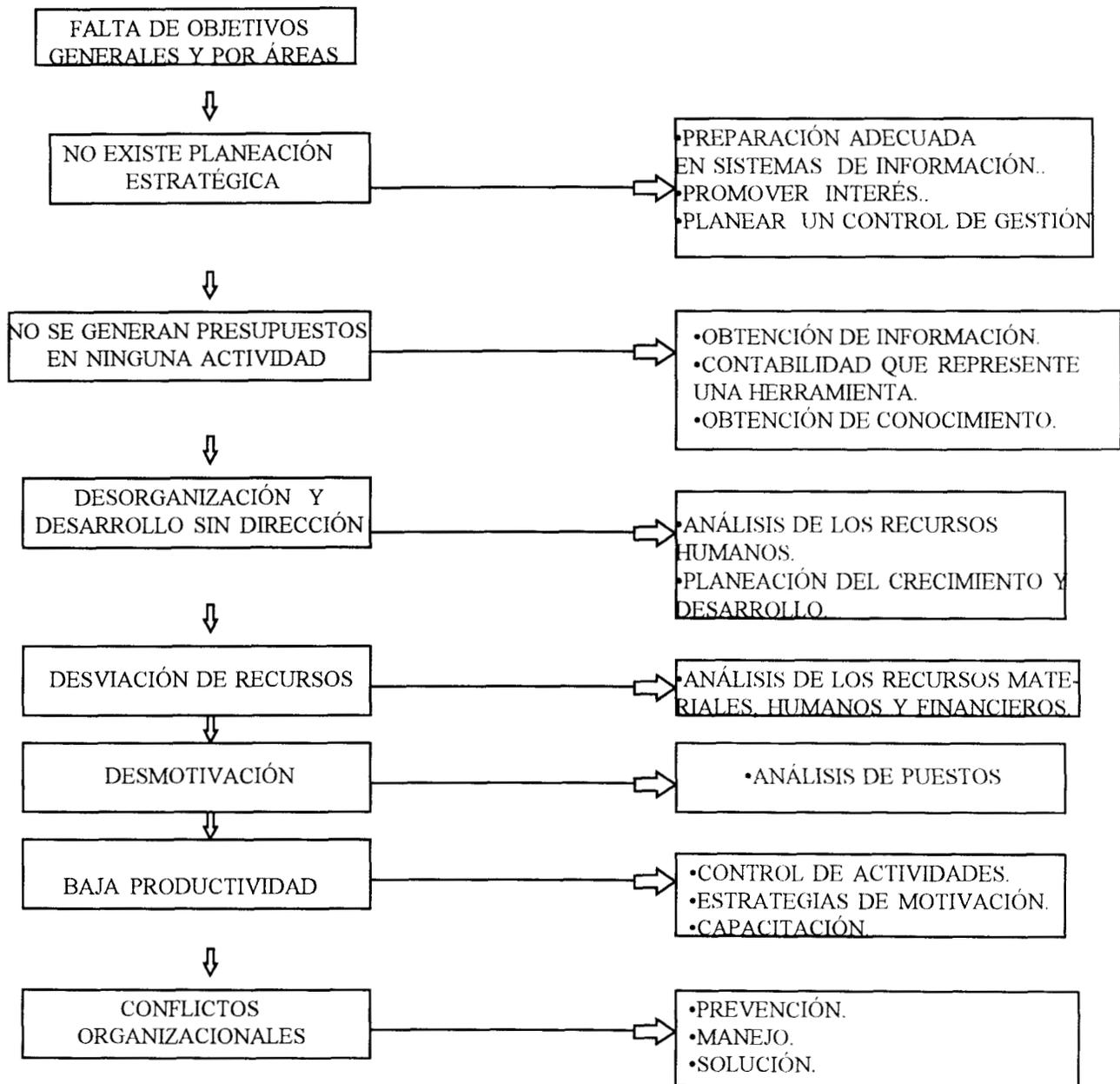
A continuación, se presentará gráficamente los problemas que presenta AS COPI EXPRESS en cuanto a la estructura de su organización:

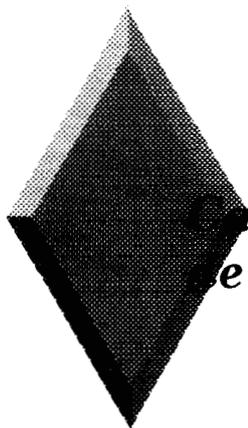


Cadena causa efecto de falta de objetivos generales y por áreas

CADENA CAUSA EFECTO

OPCIONES

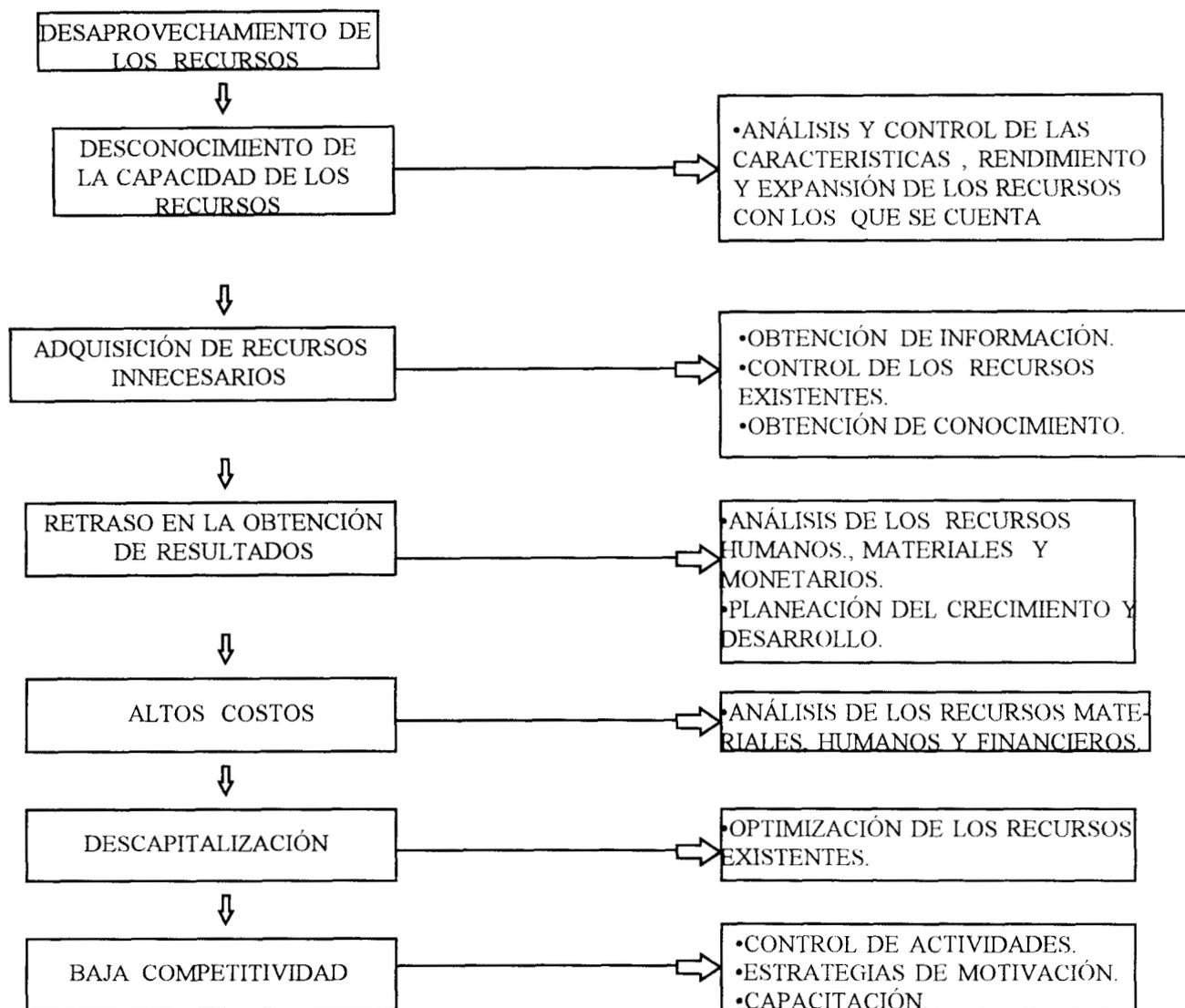


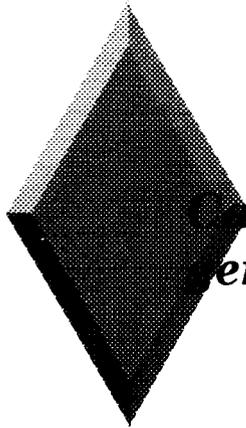


Cadena causa efecto del desaprovechamiento de los recursos

CADENA CAUSA EFECTO

OPCIONES





Cadena causa efecto de falta de objetivos generales y por áreas

CADENA CAUSA EFECTO

OPCIONES

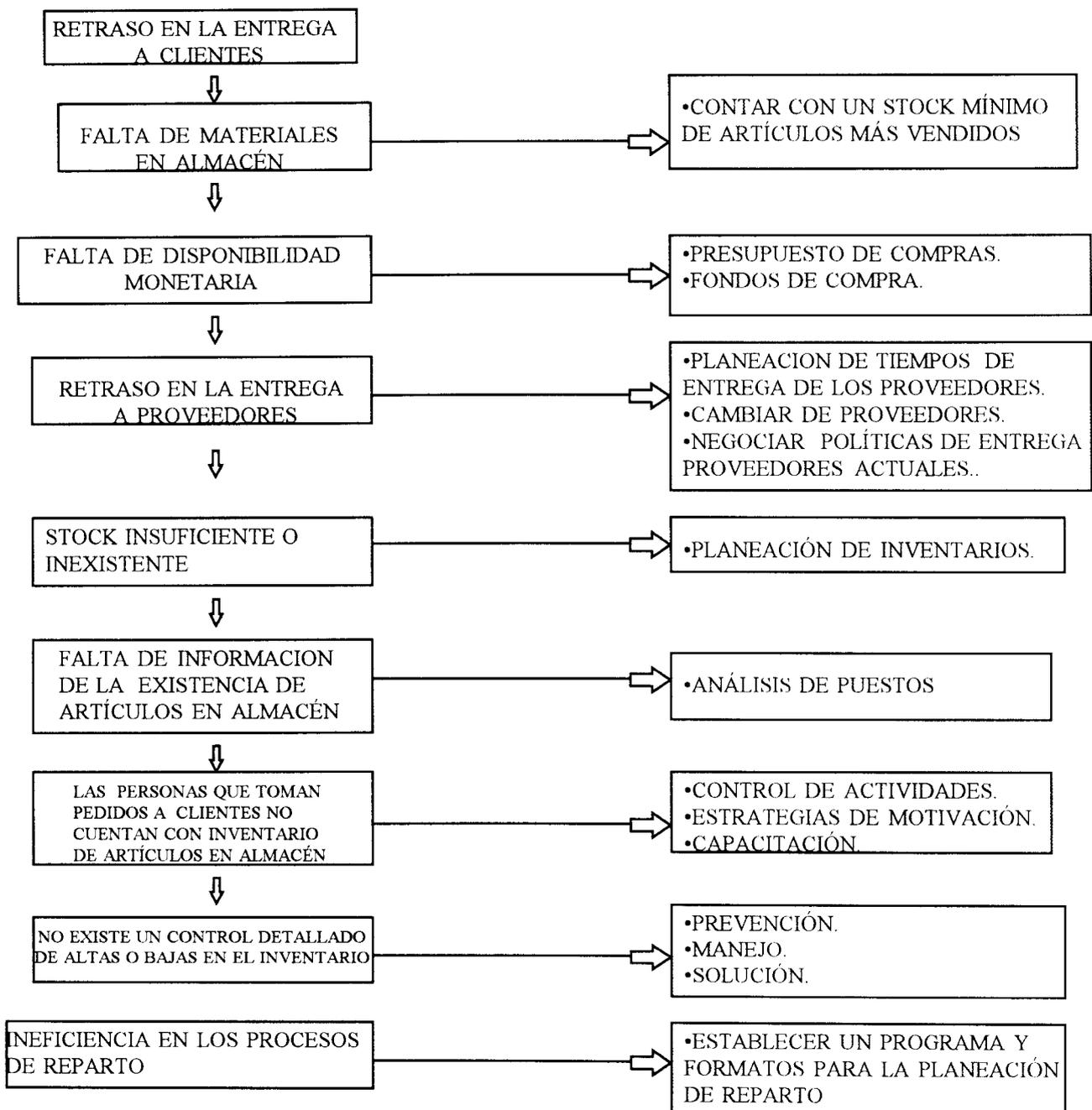
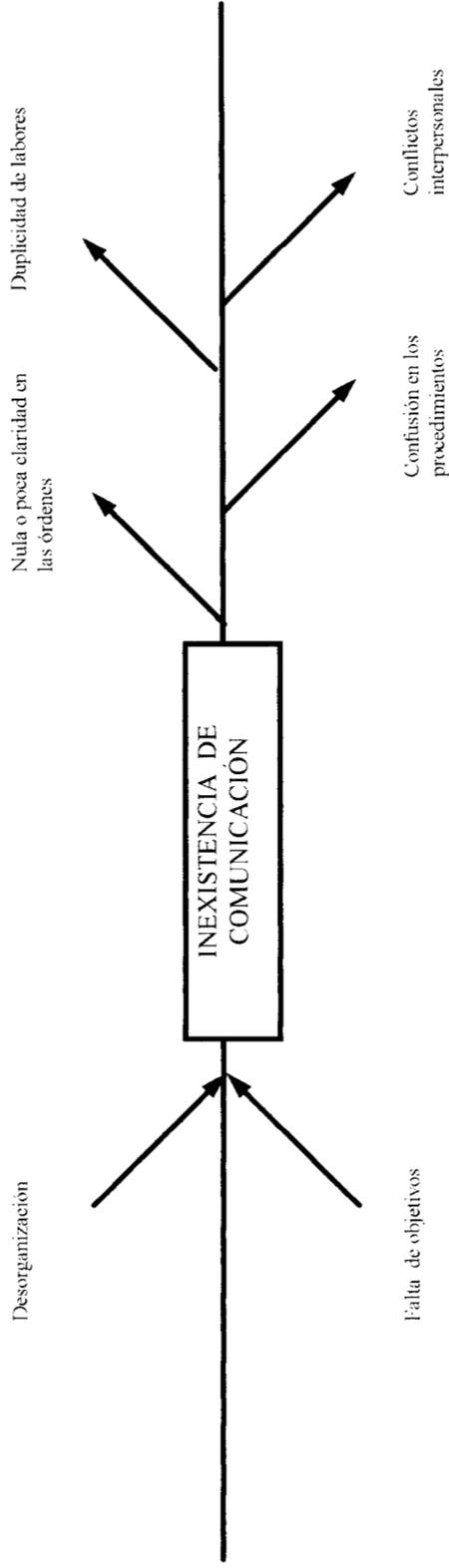


Diagrama causa-efecto

CAUSAS

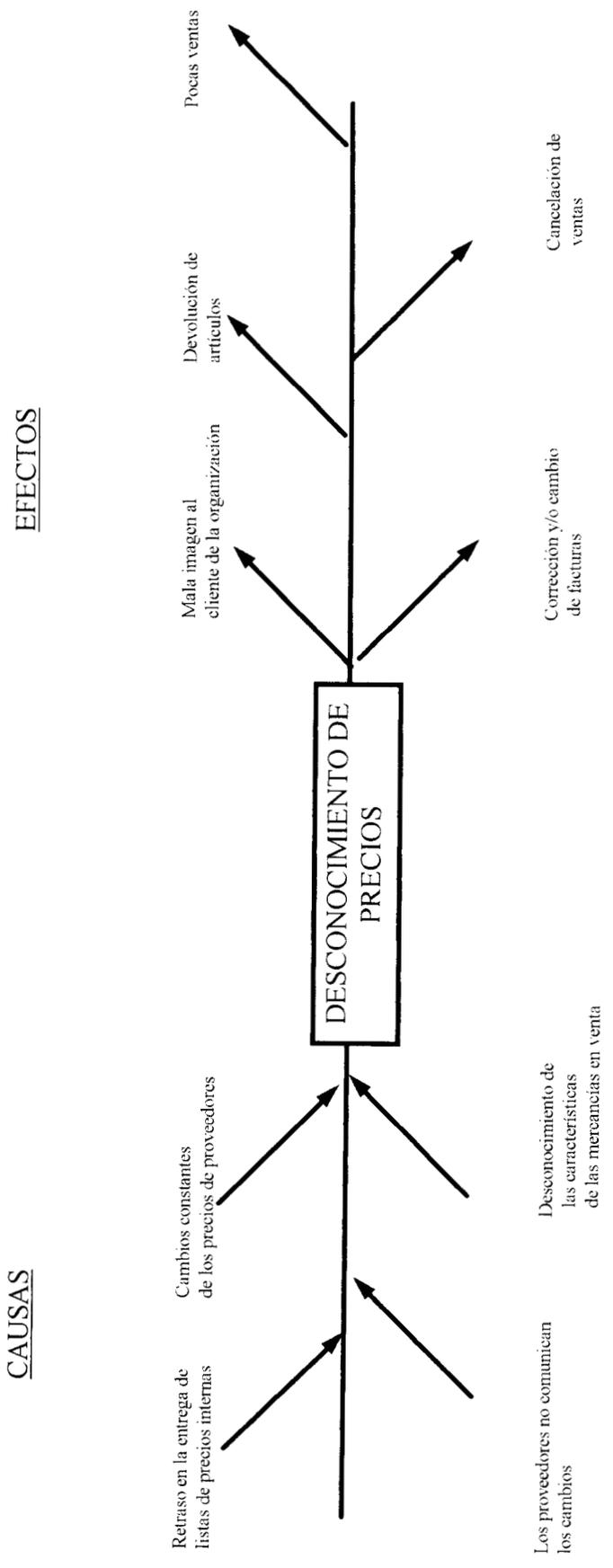
EFFECTOS



OPCIONES:

- Elaboración por escrito de una Descripción de puestos para que cada quien conozca cuales son sus funciones.
- Implantar un sistema de reuniones periódicas en las que se traten temas aclaratorios de situaciones conflictivas.

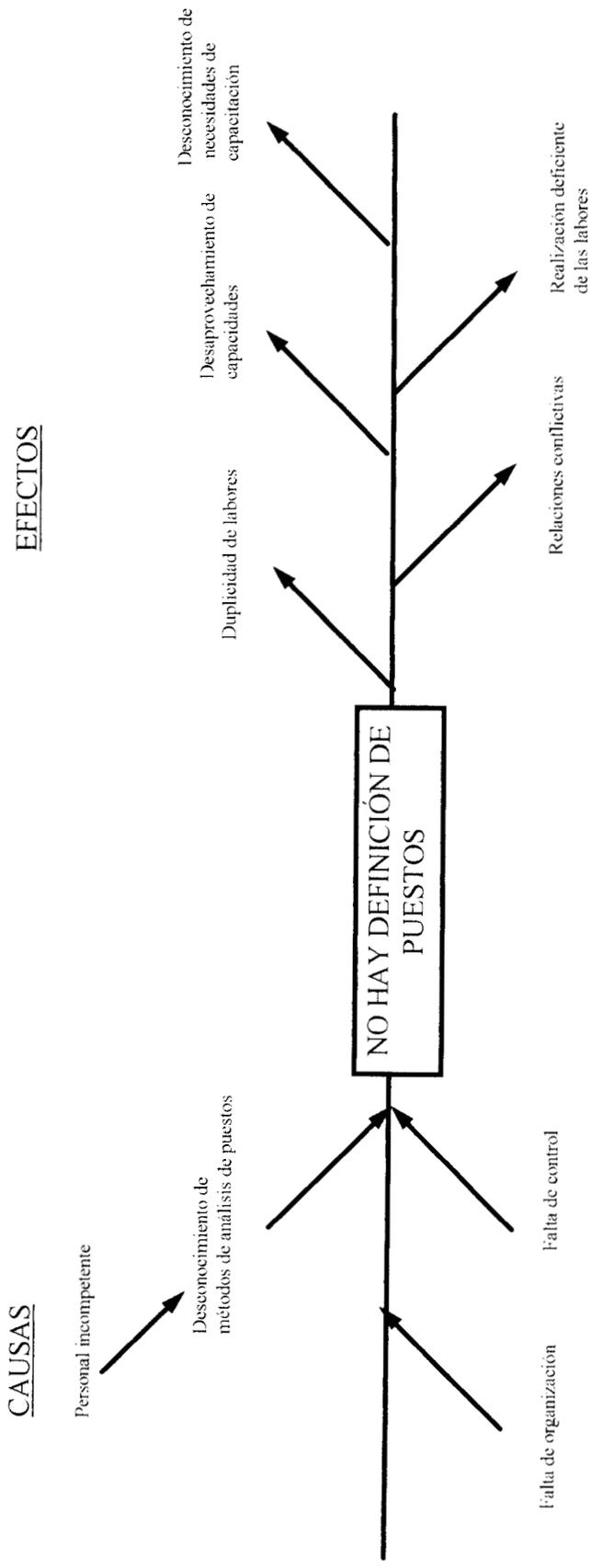
Diagrama causa-efecto



OPCIONES:

- Lista de precios capturados en un programa de cómputo y con acceso en red para todos los vendedores.
- Actualización constante de la lista de precios (Conocer el precio en dólares y corregir el tipo de cambio siempre que sea necesario).
- Comunicación eficaz (constante y oportuna) con proveedores.

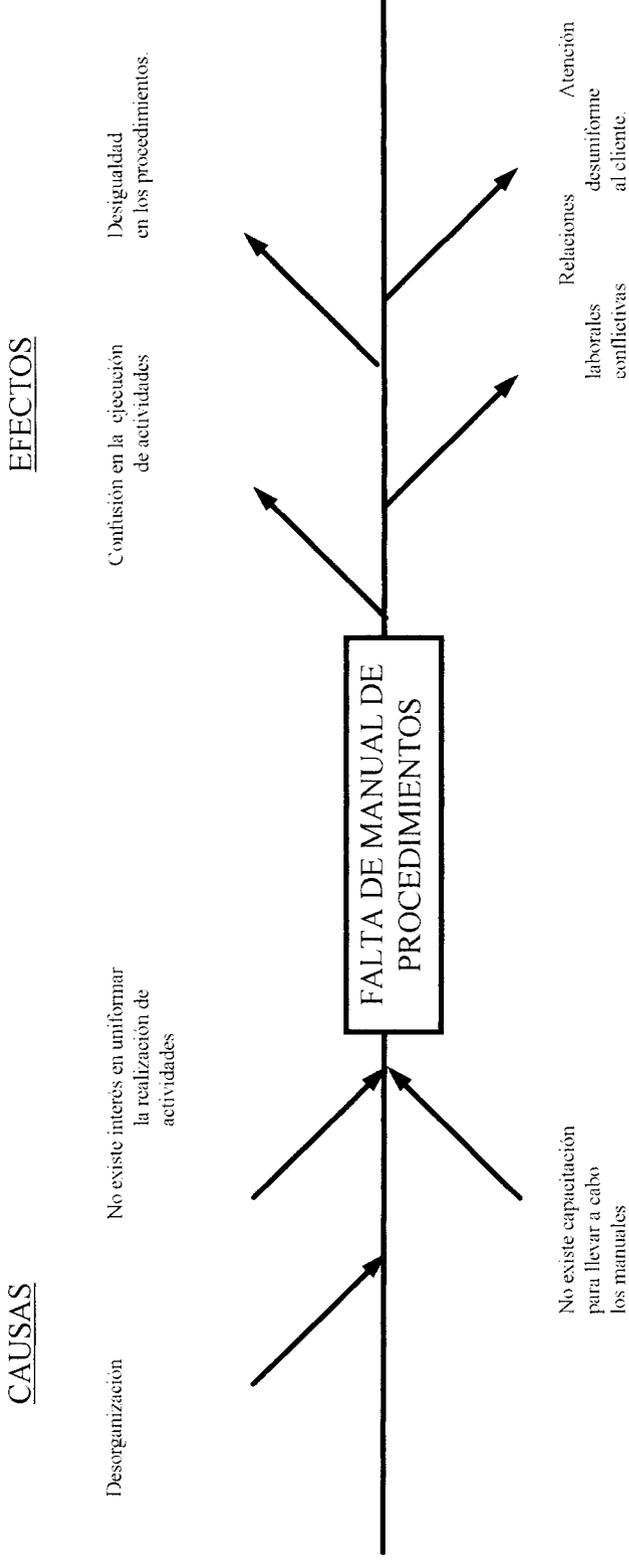
Diagrama causa-efecto



OPCIONES:

- Realización de un análisis de puestos y hacerlo llegar al personal correspondiente.
- Implementar programas de capacitación para el personal.

Diagrama causa-efecto



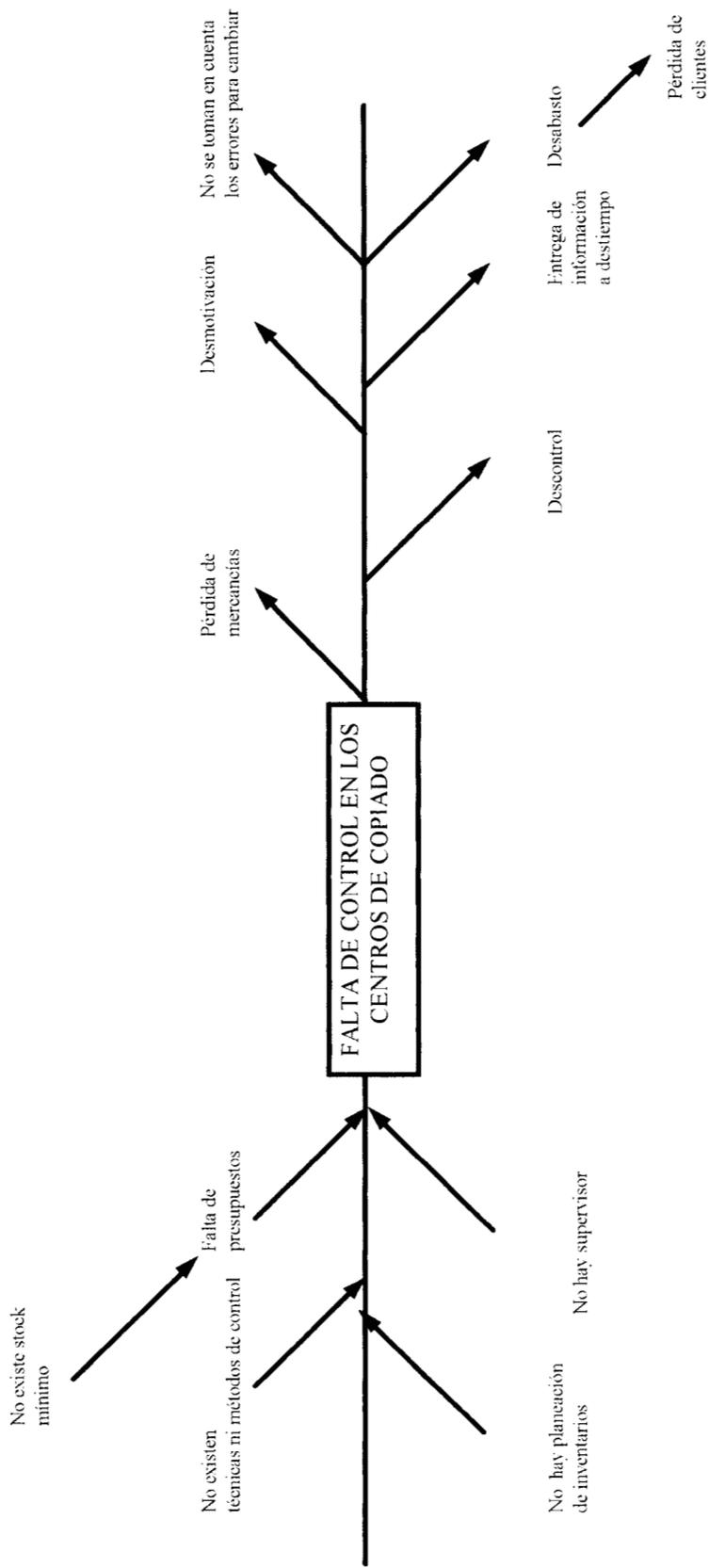
OPCIONES:

- Elaborar un Manual de Técnicas y Procedimientos partiendo de la Planeación Estratégica.

Diagrama causa-efecto

CAUSAS

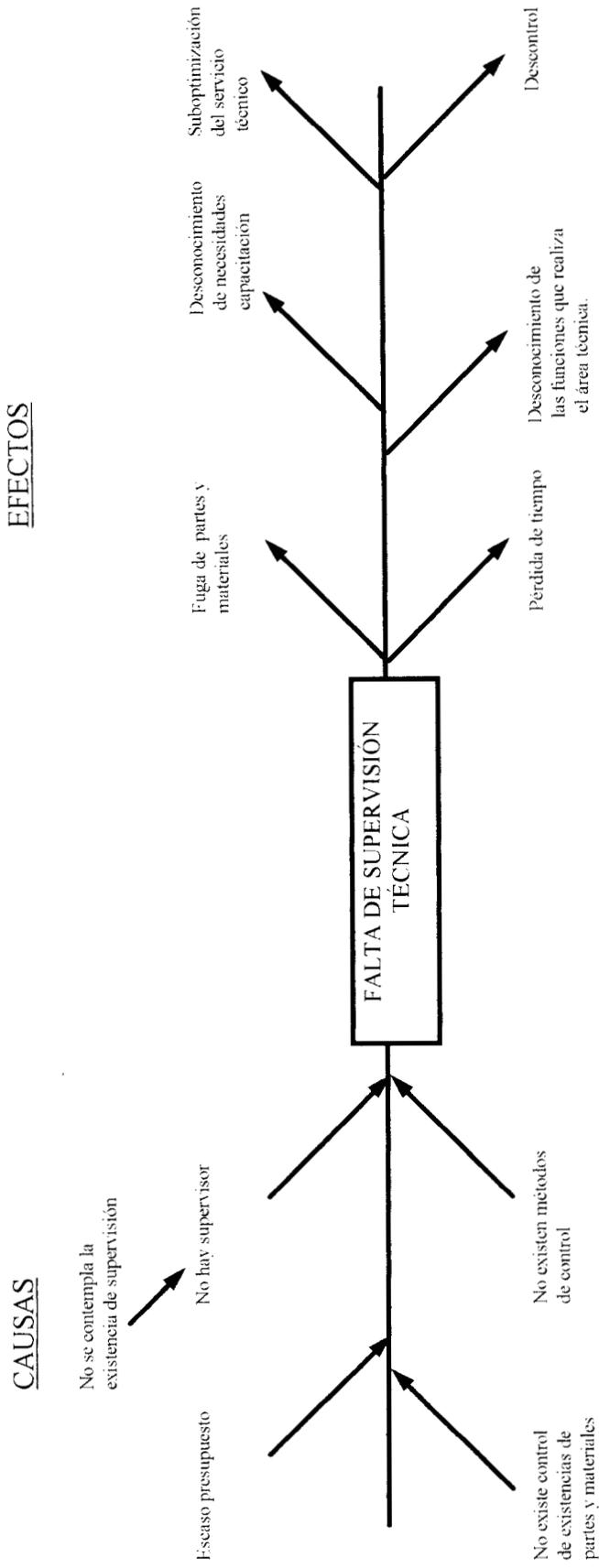
EFFECTOS



OPCIONES:

- Nombrar un supervisor.
- Establecer métodos de control para inventarios, entradas, salidas, de preferencia con computadora.
- Crear un Manual de procedimientos.
- Establecer un stock mínimo en base a la experiencia en Ventas.
- Con base a este stock autorizar un presupuesto.

Diagrama causa-efecto



OPCIONES:

- Disponer presupuesto para personal.
- Crear puestos de supervisión.
- Establecer formatos para conocer el itinerario, partes y materiales a utilizar por los técnicos.
- Llevar un control de existencias de partes y materiales.
- Proveer a los técnicos de un medio (biper, radio, etc.) para poder localizarlos e informarles si existe algún servicio no contemplado en su itinerario.

IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS O MEJORAMIENTO DE ALTERNATIVAS

PROBLEMA 1:

Falta de control en los centros de copiado.

ALTERNATIVAS:

- Escoger un supervisor entre el personal existente.
- Contratar a una persona para el puesto de supervisor.
- Capacitar al personal para que no exista necesidad de supervisarlos.
- Elaborar un Manual de Organización, darlo a conocer a los empleados y ponerlo en práctica.
- Establecer métodos para el control de inventarios por computadora.
- Contratar los servicios de una compañía consultora.
- Despedir a todos los empleados y contratar al personal adecuado a los puestos.

PROBLEMA 2:

No hay definición de puestos.

ALTERNATIVAS:

- Realizar un Análisis de Puestos y darlo a conocer al personal correspondiente.
- Capacitar al personal.
- Despedir al personal existente y contratar personal capacitado.
- Realizar rotación de puestos para detectar quien es más capaz en cada actividad.
- Realizar la integración del personal a la empresa.

PROBLEMA 3:

Escasez de liquidez en la empresa.

ALTERNATIVAS:

- Buscar algún apalancamiento financiero.
- Vender sólo en efectivo.
- Implantar un Programa de Incremento de Flujo de Efectivo.
- mantener niveles óptimos de inventarios.
- Evitar compras prematuras.
- Obtener créditos más largos de los proveedores.
- Incrementar precios de venta, cuidando no disminuir la clientela .

- Eliminar a los clientes poco rentables, morosos, etc.
- Liquidar inventarios obsoletos.
- Pagar comisiones sobre lo cobrado, no sobre lo vendido.

PROBLEMA 4:

Nula ventaja de AS COPI EXPRESS sobre los competidores.

ALTERNATIVAS:

- Analizar las oportunidades de mercado para elegir el mercado objetivo.
- Hacer una mezcla de mercadotecnia atractiva (Producto, Precio, Plaza, Promoción).
- Buscar patrocinio de sus proveedores para hacer publicidad y promociones.
- Desarrollar un programa de comunicación para darse a conocer, utilizando la fuerza de ventas.
- Utilizar la publicidad en los medios masivos de comunicación.
- Buscar un contrato de exclusividad en la zona con los proveedores.
- Realizar una investigación acerca de los competidores para lograr ventaja.
- Lograr mantener los clientes actuales y atraer nuevos.
- Capacitar a los empleados para que la atención a los clientes sea óptima.

PROBLEMA 5:

Falta de Supervisión del Área Técnica.

ALTERNATIVAS:

- Crear puestos de supervisión.
- Establecer formatos en los que se especifique itinerario, partes y materiales utilizados.
- Proporcionar biper, radio o celular a los técnicos para poder localizarlos y verificar que estén laborando e informarles si existe algún servicio a clientes que no tenga en su itinerario.
- Concientizar al personal técnico para que la realización de sus labores sea efectiva y eficiente, sin necesidad de ser supervisados.
- Pedir a los técnicos que al terminar el servicio con cada cliente se reporten por teléfono para saber que avance tienen en su itinerario o si existe un servicio no contemplado para agregar a su itinerario.

**EVALUACIÓN EX-ANTE DE OPCIONES
ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS**

PROBLEMA	ALTERNATIVA	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
<i>Falta de control en los centros de copiado</i>	· Escoger un supervisor entre el personal existente.	FACTIBLE	
	· Contratar a una persona para el puesto de supervisor.	NO ES VIABLE NI FACTIBLE	Con el personal que cuenta la compañía es suficiente para realizar las funciones. Esto significa que una contratación sería inadecuada en el momento actual en que se requiere un ahorro de los recursos monetarios y limitación del presupuesto.
	· Capacitar al personal para que no exista necesidad de supervisarlos.	NO ES VIABLE	La existencia de un supervisor en nuestra cultura laboral es recomendable, ya que éste plantea los objetivos del grupo, propone la mejor técnica para el desempeño de las funciones de los empleados, proporciona los medios y controla el desempeño del equipo.

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

	<ul style="list-style-type: none"> · Elaborar un Manual de Organización, darlo a conocer a los empleados y ponerlo en práctica. · Establecer métodos para el control de inventarios por computadora. · Contratar los servicios de una compañía consultora. · Despedir a todos los empleados y contratar al personal adecuado a los puestos. 	<p style="text-align: center;">FACTIBLE</p> <p style="text-align: center;">FACTIBLE</p> <p style="text-align: center;">NO ES VIABLE NI FACTIBLE</p> <p style="text-align: center;">NO ES VIABLE NI FACTIBLE</p> <p style="text-align: center;">NO ES VIABLE NI FACTIBLE</p>	<p>Debido al alto costo que representaría la implementación de ésta alternativa, la consideramos poco viable para el momento actual.</p> <p>El costo de liquidar y contratar nuevo personal, es mayor que el de capacitar conforme a una nueva estructura organizacional a los miembros que en la actualidad emplea la organización.</p> <p>Debido a la lentitud que implica la realización de la misma de manera manual el llevar a cabo ésta alternativa sería poco eficiente y contrario a los objetivos de la</p>
	<p>El establecimiento de control de inventarios en forma manual para registrar entradas y salidas</p>	<p style="text-align: center;">NO ES VIABLE NI FACTIBLE</p>	<p>Debido a la lentitud que implica la realización de la misma de manera manual el llevar a cabo ésta alternativa sería poco eficiente y contrario a los objetivos de la</p>

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

			empresa.
<i>No hay definición de puestos</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Realizar un Análisis de Puestos y darlo a conocer al personal correspondiente. · Capacitar al personal. · Despedir al personal existente y contratar personal capacitado. · Realizar rotación de puestos para detectar quien es más capaz en cada actividad. · Realizar la integración del personal a la empresa. 	<p>FACTIBLE</p> <p>FACTIBLE</p> <p>NO ES VIABLE NI FACTIBLE</p> <p>FACTIBLE</p> <p>FACTIBLE</p>	<p>El costo de liquidar y contratar nuevo personal, es mayor que el de capacitar conforme a una nueva estructura organizacional a los miembros que en la actualidad emplea la organización.</p>
<i>Escasez de liquidez en la empresa</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Buscar algún apalancamiento financiero. 	NO ES VIABLE NI FACTIBLE	<p>Es una alternativa no viable debido a que en la actualidad se cobran altos intereses al hacer uso del apalancamiento bancario.</p>

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

	<ul style="list-style-type: none"> · Vender sólo en efectivo. · Implantar un Programa de Incremento de Flujo de Efectivo. · Mantener niveles óptimos de inventarios. · Evitar compras prematuras. · Obtener créditos más largos de los proveedores. · Incrementar precios de venta, cuidando no disminuir la clientela . · Eliminar a los clientes poco rentables, morosos, etc. · Liquidar inventarios obsoletos. · Pagar comisiones sobre lo cobrado, no sobre lo vendido. 	<p>FACTIBLE</p> <p>FACTIBLE</p> <p>FACTIBLE</p> <p>FACTIBLE</p> <p>FACTIBLE</p> <p>NO ES VIABLE NI FACTIBLE</p> <p>FACTIBLE</p> <p>FACTIBLE</p> <p>FACTIBLE</p>	<p>Debe de cuidarse que los precios de venta solo incrementen debido al aumento de los costos de su adquisición, ya que un aumento de los precios representaría pérdida de clientes y desventaja competitiva.</p>
--	---	--	---

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

<p><i>Nula ventaja de AS COPI EXPRESS sobre los competidores</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Analizar las oportunidades de mercado para elegir el mercado objetivo. · Hacer una mezcla de mercadotecnia atractiva (Producto, Precio, Plaza, Promoción). · Buscar patrocinio de sus proveedores para hacer publicidad y promociones. · Desarrollar un programa de comunicación para darse a conocer, utilizando la fuerza de ventas. · Utilizar la publicidad en los medios masivos de comunicación. · Buscar un contrato de exclusividad en la zona con los proveedores. 	<p>FACTIBLE</p> <p>FACTIBLE</p> <p>FACTIBLE</p> <p>FACTIBLE</p> <p>NO ES VIABLE NI FACTIBLE</p> <p>NO ES VIABLE NI FACTIBLE</p>	<p>No es una alternativa aconsejable para el tamaño de la empresa, debido a que el uso de los medios masivos de comunicación (televisión, radio, etc.) implicaría grandes gastos y sus efectos se verían reflejados a muy largo plazo.</p> <p>El poder de negociación con los proveedores es reducido, puesto que no realiza volúmenes de</p>
--	--	---	---

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

	<ul style="list-style-type: none"> · Realizar una investigación acerca de los competidores para lograr ventaja. · Lograr mantener los clientes actuales y atraer nuevos. · Capacitar a los empleados para que la atención a los clientes sea óptima. 	<p style="text-align: center;">FACTIBLE</p> <p style="text-align: center;">FACTIBLE</p> <p style="text-align: center;">FACTIBLE</p>	<p>compra que le den ese poder.</p>
<p><i>Falta de Supervisión del Área Técnica</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Crear puestos de supervisión. · Establecer formatos en los que se especifique itinerario, partes y materiales utilizados. · Proporcionar biper, radio o celular a los técnicos para poder localizarlos y verificar que estén laborando e informarles si existe 	<p style="text-align: center;">NO ES VIABLE NI FACTIBLE</p> <p style="text-align: center;">FACTIBLE</p> <p style="text-align: center;">NO ES VIABLE</p>	<p>El departamento técnico esta compuesto por muy poco personal, debido a lo cual ésta alternativa no es aplicable, ya que generaría gastos extraordinarios.</p> <p>Llevar a cabo esta medida no es necesario, ya que los técnicos mantiene comunicación constante con las</p>

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

	<p>algún servicio a clientes que no tenga en su itinerario.</p> <p>· Concientizar al personal técnico para que la realización de sus labores sea efectiva y eficiente, sin necesidad de ser supervisados.</p> <p>· Pedir a los técnicos que al terminar el servicio con cada cliente se reporten por teléfono para saber que avance tienen en su itinerario o si existe un servicio no contemplado para agregar a su itinerario.</p>	<p>FACTIBLE</p> <p>FACTIBLE</p>	<p>oficinas utilizando para ello el teléfono del último cliente que visitan, sin embargo la alternativa debe de ser considerada en el proceso de planeación.</p>
--	--	---	--

SELECCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

Una vez hecho el análisis para determinar la factibilidad y viabilidad de las alternativas de solución, es necesario determinar cuales de éstas son más aplicables.

PROBLEMA 1:

Falta de control en los centros de copiado

ALTERNATIVAS:

- Escoger un supervisor entre el personal existente.

Esta alternativa es muy recomendable, ya que en el análisis del sistema se observó que los empleados duplican las tareas, esto indica, que si se designaran funciones específicas a cada empleado, quedaría gente sin actividad, por lo tanto, con un manual de organización que especifique las actividades propias para cada puesto, se detectarían las personas que podrían ser capacitados para ocupar el puesto de supervisores

- Elaborar un Manual de Organización, darlo a conocer a los empleados y ponerlo en práctica.

Esta alternativa es indispensable para poder aplicar otras alternativas antes mencionadas. La elaboración de un Manual de Organización serviría para que cada miembro de la organización conozca a ciencia cierta cuales son las funciones que le corresponden y se evite la duplicidad de las mismas, además éste manual ayudaría a disponer mejor de los recursos con los que cuenta la empresa. Un punto importante que también vendría a cubrir la realización de un Manual de Organización sería el que todo el personal conociera los objetivos, metas, filosofías y políticas que forman el sistema.

Así mismo, proporcionaría diagramas de flujo de las funciones de cada departamento (Ventas, Compras, etc.).

- Establecer métodos para el control de inventarios por computadora.

El llevar a cabo esta alternativa requiere de una inversión en equipo técnico y capacitación del personal que lo opere, por lo que sus resultados se consideran a mediano plazo. Sin embargo, los resultados de su aplicación serían de mayor eficiencia administrativa y control.

PROBLEMA 2:

No hay definición de puestos.

ALTERNATIVAS:

- Realizar un Análisis de Puestos y darlo a conocer al personal correspondiente.

Esto proporcionará una organización más formal y a la vez flexible si es que la realización de éste análisis se hace con el concepto de flexibilidad. Por otra parte, evitará relaciones conflictivas debidas a la duplicidad de labores y a la vez deficiente ejecución de las mismas. Así mismo esto nos dará un conocimiento de las necesidades de capacitación del personal y el aprovechamiento de sus capacidades.

- Realizar rotación de puestos para detectar quien es más capaz en cada actividad.

Además de no generar costos, esta alternativa permitirá dotar de una imagen dinámica a la empresa. De igual manera servirá para que todos los empleados conozcan las funciones de otros y que con su actitud y comportamiento no obstaculicen la actividad de sus compañeros.

- Realizar la integración del personal a la empresa.

Se logrará por medio de un programa motivacional, el cual puede ser impartido por el gerente general, una vez que se haya generado el Manual de Organización, y que por ende se conozca los objetivos para cada departamento y personal.

PROBLEMA 3:

Escasez de liquidez en la empresa.

ALTERNATIVAS:

- Vender sólo en efectivo.

Esta es una condición indispensable para recuperar liquidez, aunque debe de considerársele como una medida momentánea, ya que ofrecer crédito comercial a los clientes es otro de los servicios que podrían distinguir a la empresa de la competencia.

- Implantar un Programa de Incremento de Flujo de Efectivo.

La alternativa de poner en práctica un Programa de Incremento de Flujo de Efectivo, consiste en un análisis crítico de las actividades que cada una de las áreas de la empresa realiza, con el fin de cuestionarse cómo se hace cada una de las actividades, cómo se podría realizar para mejorar el flujo de efectivo, quién será el responsable de que esto se cumpla y cada cuando se evaluarán los resultados obtenidos.

- Mantener niveles óptimos de inventarios.

La compra excesiva de materiales y artículos representa una salida de efectivo, por lo que conocer plenamente el nivel de inventario óptimo ayuda a no realizar compras inadecuadas y a no tener una gran inversión en almacén, que generaría gastos como renta de local destinado para su almacenamiento, deterioro del producto y posibles pérdidas por accidentes.

- Evitar compras prematuras.

Se puede pactar con los proveedores la facilidad de obtener los productos en un menor plazo para que con ésta medida se acorte el tiempo del pedido y así realizar éste último en el momento que el cliente lo solicite, evitando gastos excesivos de almacenaje.

- Obtener créditos más largos de los proveedores.

Esto ayudará a acortar el ciclo de caja, debido a que el tiempo que existe entre el día en que pagamos a los proveedores y el día en que cobramos a nuestros clientes se reduce, generando mayor liquidez a corto plazo para cubrir las necesidades de efectivo.

- Eliminar a los clientes poco rentables, morosos, etc.

La necesidad de contar con un número de clientes cuantioso no significa contar entre ellos con clientes que retrasen sus pagos, produciendo desequilibrios en los programas de flujo de caja. Aquí se aplica la frase : Vale más calidad que cantidad.

- Pagar comisiones sobre lo cobrado, no sobre lo vendido.

Con esto se motiva al departamento de ventas y cobranza a dar prioridad al cobro de la facturación.

PROBLEMA 4:

Nula ventaja de AS COPI EXPRESS sobre los competidores.

ALTERNATIVAS:

- Analizar las oportunidades de mercado para elegir el mercado objetivo.

Como anteriormente se dijo, los competidores de esta empresa son grandes compañías que compiten por el mismo, mercado; esto le genera una gran desventaja frente a éstos ya que no cuentan con el mismo poder. Así, esta alternativa debe ser tomada en cuenta para dirigir toda la fuerza de ventas al mercado objetivo.

- Hacer una mezcla de mercadotecnia atractiva (Producto, Precio, Plaza, Promoción).

Esta alternativa representa altos costos y largo tiempo, sin embargo, sus beneficios a mediano y largo plazo son trascendentales para lograr un incremento en los ingresos a través de ventas, ofreciendo al cliente exactamente lo que necesita, en el tiempo y en el lugar óptimo y al menor costo posible.

Esta alternativa puede ser desarrollada por una compañía de mercadotecnia y su costo deberá ser negociado para obtener facilidades de pago. Es recomendable que durante el desarrollo de esta alternativa, se capacite al personal del departamento de ventas de AS COPI EXPRESS, para que ellos puedan seguir implementando estudios de mercadotecnia en el futuro.

- Buscar patrocinio de sus proveedores para hacer publicidad y promociones.

Esta alternativa es muy aceptable, ya que en la actualidad, las alianzas estratégicas para fortalecer las industrias, es indispensable. En cuanto a su factibilidad, es cien por ciento posible la negociación e implementación de ésta, ya que los proveedores están realizando actualmente dichas

- Desarrollar un programa de mercadotecnia para darse a conocer, utilizando la fuerza de ventas.

El llevar a cabo esta alternativa es de gran potencialidad dentro de la empresa, debido a que, utilizando al personal existente se buscaría incrementar las ventas al hacer labor directa de convencimiento con los clientes. La factibilidad de ésta alternativa radica en que la empresa cuenta con un programa de marketing, el cual no es utilizado en la actualidad pero puede ser activado, adecuando todos los recursos necesarios.

- Realizar una investigación acerca de los competidores para lograr ventaja.

El conocer acerca de la competencia es de gran utilidad para la empresa porque le permite saber cuales serán sus acciones y reacciones ante determinados eventos, sin embargo esto representa costos altos que no son posible sufragar.

- Lograr mantener los clientes actuales y atraer nuevos.

Mantener a sus clientes actuales con los productos y servicios que proporciona, representa una ventaja ante sus competidores, al no desear éstos cambiar de proveedor. Mientras que la captación de nuevos clientes deberá realizarse con una planeación que le permita seguir manteniendo la misma calidad en la atención a todos sus clientes.

- Capacitar a los empleados para que la atención a los clientes sea óptima.

La aplicación de ésta alternativa debe ser atendida cada día y debe ser tomada como un plan de acción continuo debido a que la razón de la empresa son los clientes, los deseos y necesidades de éstos deben ser satisfechos, proporcionándoles una buena atención para lograr clientes cautivos, y a su vez éstos mismos realicen fuerza de ventas a través de la recomendación que hagan de la empresa con sus conocidos.

PROBLEMA 5:

Falta de supervisión del área técnica.

ALTERNATIVAS:

- Establecer formatos en los que se especifique itinerario, partes y materiales utilizados.

Esta alternativa deberá realizarse en conjunto con los técnicos y el administrador para que los formatos cubran las necesidades reales. Estos proporcionarán un control adecuado de las actividades y recursos de ésta área, lo que no permitirá que se presenten tiempos muertos en las funciones de éste departamento y su personal.

- Proporcionar biper, radio o celular a los técnicos para poder localizarlos y verificar que estén laborando e informarles si existe algún servicio a clientes que no tengan en su itinerario.

Llevar a cabo esta medida no es prioritaria, ya que los técnicos mantiene comunicación constante con las oficinas utilizando para ello el teléfono del último cliente que visitan, sin embargo la alternativa debe de ser considerada en el proceso de planeación.

- Concientizar al personal técnico para que la realización de sus labores sea efectiva y eficiente, sin necesidad de ser supervisados.

Se requiere impartir al personal un curso motivacional que les haga saber la importancia de su labor y las repercusiones que trae consigo un mal desempeño de su parte. De la misma manera otorgarles un poder de decisión más amplio y una participación más comprometida en los procesos de planeación y establecimiento de objetivos en su área con el fin de que conozcan su metas y se apliquen para su obtención.

En base al planteamiento de alternativas, y valorando los recursos con los que cuenta la empresa, concluimos que :

PROBLEMA	ALTERNATIVA SELECCIONADA
<p>1. <i>Falta de control en los centros de copiado</i></p>	<p>Las alternativas más viables y factibles son: la elaboración de un Manual de organización para facilitar la orientación del personal y coadyuvar a normalizar y controlar actividades.</p> <p>En este manual de organización se incluirán aspectos como la capacitación del personal y la preparación del más adecuado para que ocupe el puesto de supervisor y establezca un sistema de inventarios eficaz. Utilizando para tal hecho, el equipo de computo de que dispone la compañía y no tiene el uso óptimo. El establecimiento de control de inventarios para registrar entradas y salidas evitando así la pérdida de mercancía, el desabasto o los inventarios excesivos</p>
<p>2. <i>Nula ventaja de AS COPI EXPRESS sobre los competidores</i></p>	<p>Las alternativas más viables son: Realizar una mezcla de mercadotecnia acorde a la empresa, ya que así podrá solucionar sus problemas de competencia y sus problemas de crecimiento a mediano y largo plazo, así como capacitar al personal para que preste un servicio de calidad al cliente y sea este quien en un futuro realice los estudios de mercadotecnia.</p> <p>Por otro lado, el buscar el patrocinio representa la alternativa menos costosa y se encuentra dentro de las mas viables.</p>

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

	<p>Así mismo, el uso de la fuerza de ventas para una compañía de las características de AS COPI EXPRESS ofrece grandes beneficios en el cambio inmediato de actitud de los compradores, ya sea cautivos, esporádicos o nuevos. Aunado esto a la retención de clientes actuales por medio del ofrecimiento de productos adecuados a sus necesidades, se logrará obtener una ventaja competitiva deseada.</p>
<p>3. <i>Falta de Supervisión del Área Técnica.</i></p>	<p>La alternativa más viable es implantar un programa de capacitación para que el personal asuma su propia supervisión.</p>
<p>4. <i>No hay definición de puestos.</i></p>	<p>Las alternativas más factibles son: la realización de un Análisis de Puestos, con la definición precisa de los mismos y la responsabilidad que implican, darlo a conocer al personal para que éstos sepan cuales son las actividades que les corresponden. Así como efectuar una integración del personal para lograr una articulación con la empresa y una capacitación del personal para generar un cambio conductual y la adecuación a los puestos requeridos.</p>
<p>5. <i>Escasez de liquidez en la empresa</i></p>	<p>La alternativa más viable es la de poner en práctica un Programa de Incremento de Flujo de Efectivo, que consiste en un análisis crítico de las actividades que cada una de las áreas de la empresa realiza, con el fin de cuestionarse cómo se hace cada una de las actividades, cómo se podría realizar para mejorar el flujo de efectivo, quién será el responsable de que esto se cumpla y cada cuando se evaluarán los resultados obtenidos.</p>

Hasta este momento ya se tiene una visión general de cada alternativa factible, sin embargo, en la selección de la mejor alternativa, para establecer prioridades de aplicación debido a que existen varias opciones que son mutuamente exclusivas y que son aceptables a la vez, se utilizará el Método Normativo o de la Norma Mínima, el cual se presenta a continuación:

Para cada problema se consideran sus alternativas viables y factibles; para cada alternativa se determinan los atributos, es decir, las cualidades bajo las cuales vamos a evaluar a las alternativas.

PROBLEMA 1:

Falta de control en los centros de copiado

ATRIBUTO A: Control en las pérdidas de recursos en general.

ATRIBUTO B: Evitar duplicidad de labores.

ALTERNATIVAS	ATRIBUTO A	ATRIBUTO B
· Escoger un supervisor entre el personal existente.	10	10
· Capacitar al personal para que no exista necesidad de supervisarlos.	8	8
· Elaborar un Manual de Organización, darlo a conocer a los empleados y ponerlo en práctica.	9	10
· Establecer métodos para el control de inventarios por computadora.	9	8
IDEAL	10	9

Después de calificar los atributos se aplica la fórmula de la Norma de una alternativa:

$$d_i = \sqrt{(x^*_1 - x^i_1)^2 + (x^*_2 - x^i_2)^2 + \dots + (x^*_n - x^i_{\sqrt{n}})^2}$$

$$d_1 = \sqrt{(10 - 10)^2 + (9 - 10)^2} = 1$$

$$d_2 = \sqrt{(10 - 8)^2 + (9 - 8)^2} = 2.24$$

$$d_3 = \sqrt{(10 - 9)^2 + (9 - 10)^2} = 1.4$$

$$d_4 = \sqrt{(10 - 9)^2 + (9 - 8)^2} = 1.4$$

De acuerdo con los resultados obtenidos, se concluye que la alternativa uno por ser la más cercana a la ideal tiene prioridad de aplicación.

PROBLEMA 2:

No hay definición de puestos.

ATRIBUTO A: Eliminar la duplicidad de labores.

ATRIBUTO B: Fluidez y rapidez en la realización de actividades.

ALTERNATIVAS	ATRIBUTO A	ATRIBUTO B
· Realizar un Análisis de Puestos y darlo a conocer al personal correspondiente.	10	8
· Realizar rotación de puestos para detectar quien es más capaz en cada actividad.	7	7
· Realizar la integración del personal a la empresa.	9	9
IDEAL	9	10

$$d_1 = \sqrt{(9 - 10)^2 + (10 - 8)^2}$$

$$= 2.4$$

$$d_2 = \sqrt{(9 - 7)^2 + (10 - 7)^2}$$

$$= 3.6$$

$$d_3 = \sqrt{(9 - 9)^2 + (10 - 9)^2}$$

$$= 1$$

En conclusión la alternativa tres es la más aplicable por encontrarse más cerca de la alternativa ideal.

PROBLEMA 3:

Escasez de liquidez en la empresa.

ATRIBUTO A: Que de liquidez rápidamente a la empresa.

ATRIBUTO B: Que no interfiera en el nivel de ventas.

ALTERNATIVAS	ATRIBU TO A	ATRIBU TO B
· Vender sólo en efectivo.	10	10
· Implantar un Programa de Incremento de Flujo de Efectivo.	8	7
· Mantener niveles óptimos de inventarios.	8	7
· Evitar compras prematuras.	9	7
· Obtener créditos más largos de los proveedores.	9	7
· Eliminar a los clientes poco rentables, morosos, etc.	8	10
· Pagar comisiones sobre lo cobrado, no sobre lo vendido.	8	7
IDEAL	9	10

$$d_1 = \sqrt{(9 - 10)^2 + (10 - 10)^2}$$

$$= 1$$

$$d_2 = \sqrt{(9 - 8)^2 + (10 - 7)^2}$$

$$= 3.17$$

$$d_3 = \sqrt{(9-8)^2 + (10-7)^2}$$

$$= 3.17$$

$$d_4 = \sqrt{(9-8)^2 + (10-7)^2}$$

$$= 3$$

$$d_5 = \sqrt{(9-8)^2 + (10-7)^2}$$

$$= 3$$

$$d_6 = \sqrt{(9-8)^2 + (10-10)^2}$$

$$= 1$$

$$d_7 = \sqrt{(9-8)^2 + (10-7)^2}$$

$$= 3.16$$

Las alternativas seis y uno son las más factibles.

PROBLEMA 4:

Nula ventaja de AS COPI EXPRESS sobre los competidores.

ATRIBUTO A: Que convierta a AS COPI EXPRESS en la opción más atractiva para los compradores.

ATRIBUTO B: Que no genere gastos excesivos.

ALTERNATIVAS	ATRIBUTO A	ATRIBUTO B
· Analizar las oportunidades de mercado para elegir el mercado objetivo.	9	8
· Hacer una mezcla de mercadotecnia atractiva (Producto, Precio, Plaza, Promoción).	10	5
· Buscar patrocinio de sus proveedores para hacer publicidad y promociones.	8	8
· Desarrollar un programa de mercadotecnia para darse a conocer, utilizando la fuerza de ventas.	8	5
· Realizar una investigación acerca de los competidores para lograr ventaja.	9	6

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

· Lograr mantener los clientes actuales y atraer nuevos.	7	7
· Capacitar a los empleados para que la atención a los clientes sea óptima.	9	8
IDEAL	10	8

$$d_1 = \sqrt{(10 - 9)^2 + (8 - 8)^2}$$

$$= 1$$

$$d_2 = \sqrt{(10 - 10)^2 + (8 - 5)^2}$$

$$= 3$$

$$d_3 = \sqrt{(10 - 8)^2 + (8 - 8)^2}$$

$$= 2$$

$$d_4 = \sqrt{(10 - 8)^2 + (8 - 5)^2}$$

$$= 3.6$$

$$d_5 = \sqrt{(10 - 9)^2 + (8 - 6)^2}$$

$$= 2.24$$

$$d_6 = \sqrt{(10 - 7)^2 + (8 - 7)^2}$$

$$= 3.2$$

$$d_7 = \sqrt{(10 - 9)^2 + (8 - 8)^2}$$

$$= 1$$

Para este problema las alternativas más recomendables debido a su cercanía con la alternativa ideal son la uno y siete.

PROBLEMA 5:

Falta de supervisión del área técnica.

ATRIBUTO A: Alto control de actividades para la reducción de tiempos muertos.

ATRIBUTO B: Bajo costo de implementación.

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

ALTERNATIVAS	ATRIBUTO A	ATRIBUTO B
· Establecer formatos en los que se especifique itinerario, partes y materiales utilizados.	10	10
· Proporcionar biper, radio o celular a los técnicos para poder localizarlos y verificar que estén laborando e informarles si existe algún servicio a clientes que no tengan en su itinerario.	8	7
· Concientizar al personal técnico para que la realización de sus labores sea efectiva y eficiente, sin necesidad de ser supervisados.	8	8
IDEAL	10	8

$$d_1 = \sqrt{(10 - 10)^2 + (8 - 10)^2}$$

$$= 2$$

$$d_2 = \sqrt{(10 - 8)^2 + (8 - 7)^2}$$

$$= 2.24$$

$$d_3 = \sqrt{(10 - 8)^2 + (8 - 8)^2}$$

$$= 2$$

En conclusión, para este problema las alternativas más viables son la uno y la tres.

IMPLANTACIÓN

Todos los problemas analizados previamente son el reflejo de la falta de planeación. Cada problema conlleva a otro y finalmente todos desembocan en la falta de control y resistencia al cambio. Si el propósito de un esfuerzo organizado no se entiende, ¿Cómo pueden controlarse en forma efectiva los recursos?, éstos se utilizarán óptimamente sólo cuando se conozca el objetivo de su uso.

Así, con base en el diagnóstico, se propone:

- Realizar un “Manual de Organización” para determinar las funciones de puestos, esencial para realizar un control efectivo.
- Determinar las necesidades de capacitación.
- Elaborar un método para la coordinación de las partes integrantes del sistema, evitando la suboptimización de las mismas y procurando darles una guía de acción.

La hipótesis que se plantea es que con la aplicación del Manual de Organización se tenderá a la disminución de los problemas que actualmente se presentan en el organismo y que son generados por las causas presentadas con anterioridad.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización se ha proyectado para promover el entendimiento de la estructura por medio de las descripciones de los diversos puestos que pueden estar consignados en el organigrama únicamente por un título. Incluye también el organigrama, y la información que puede ser de utilidad para familiarizar a los miembros de la organización con la visión, misión, filosofía, políticas y prácticas generales de AS COPI EXPRESS.

Este manual pretende aclarar muchos de los objetivos de la empresa y el trabajo necesario para lograrlos, lo mismo que los casos de duplicidad de labores y los posibles puntos de conflicto, además de hacer saber a cada persona el alcance de sus facultades para la toma de decisiones.

VISIÓN

La imagen que AS COPI EXPRESS desea proyectar en el futuro es la una empresa modelo, que satisfaga las necesidades y expectativas de clientes y proveedores, a través de un equipo de trabajo especializado y responsable, capaz de la reproducir originales con calidad, oportunidad, rentabilidad y competitividad.

Por lo tanto, en un futuro, la imagen y realidad que se desea proyectar es:

- AS COPI EXPRESS desea ser un proveedor de equipos y servicios de reproducción comprometido con el progreso económico de México, que ofrezca calidad, confiabilidad, valor y servicios innovadores a clientes institucionales y comerciales a nivel nacional.
- Llegar a ser una empresa de distribución de las marcas más reconocidas por su tecnología y eficiencia.
- Una empresa que cuente entre sus principio fundamentales con:
 - Honestidad y justicia.
 - Confianza.
 - Competitividad.
 - Espíritu emprendedor.
 - Orientación a la acción.

- Una empresa que esté a la vanguardia tecnológica y que ofrezca a sus clientes estos servicios a un costo bajo.
- Una empresa que mantenga una relación estrecha con sus clientes y que utilice fundamentalmente la fuerza de ventas.
- Una empresa que proporcione el mayor valor agregado a sus clientes en relación con la competencia existente.
- Una empresa que manifieste alto sentido de cooperación y trabajo en equipo.
- Una compañía que proporcione a sus empleados la más alta calidad laboral, con un ambiente de motivación constante en todos sus aspectos.
- Una compañía que aplique el paradigma organizacional GEO (Globalización, Empowerment y Orquestación).

MISIÓN

La función de AS COPI EXPRESS consiste en suministrar sistemas de reproducción moderno e innovador de originales, proporcionando a nuestros clientes apoyo técnico especializado y material de consumo de la más alta calidad y a un costo competitivo.

FILOSOFÍA

La filosofía de AS COPI EXPRESS es el sistema de valores, creencias y principios que integran su modo de vida y de pensamiento, significando algo muy importante para las personas que en ésta empresa trabajan, formando una peculiar manera de ver y sentir las cosas.

Esta filosofía está integrada por los siguientes valores:

HONESTIDAD:

Ser íntegro y transparente en todas nuestras acciones.

SERVICIO:

Hacer siempre algo en beneficio de los demás y mas que un vendedor, ser un asesor para ayudar a los clientes a definir los medios que necesitan para satisfacer sus necesidades de reproducción de originales.

DISCIPLINA:

Cumplimiento cabal del deber.

RESPECTO AL INDIVIDUO:

Reconocimiento de la dignidad y de los derechos de todas las personas que integran el medio ambiente externo e interno y el desarrollo personal y laboral de cada uno de los empleados.

SENTIDO DE PERTENENCIA:

Identificación de los empleados con la empresa como parte de su patrimonio y de los clientes como parte de su propia organización.

ADAPTABILIDAD:

Capacidad de asimilar los cambios y mantener flexibilidad.

CALIDAD:

Buscar la excelencia en todas las actividades que desempeñamos, principalmente en aquellas que tienen una relación directa con los clientes internos y externos. Fomentar la participación de los empleados en la elaboración de propuestas que mejoren la calidad de la vida laboral y llevarlas a cabo.

CONGRUENCIA:

Actuar con apego a lo que se piensa y dice.

AUTODESARROLLO:

Superación personal continua.

PROFESIONALISMO:

Actuar aportando nuestros mejores conocimientos y esfuerzos o buscar el conocimiento si se carece de éste..

APRENDIZAJE:

Búsqueda del crecimiento de la cultura personal a través de nuevas experiencias y conocimientos.

Nuestras creencias son:

- El cliente es lo primero y más importante para nuestra organización y debemos satisfacerlo plenamente.

- El cliente siempre tiene la razón.
- El recurso humano es la base de nuestra organización.
- Nuestros esfuerzos y resultados deben ser ejemplo de productividad, calidad y rentabilidad para nuestros clientes y proveedores.
- La capacitación y desarrollo personal son los motores del cambio y la excelencia de nuestros servicios.
- Formamos un equipo de trabajo que atrae desarrollo y ofrece retos profesionales.
- Trabajo en equipo y comunicación franca y abierta a todo nivel.

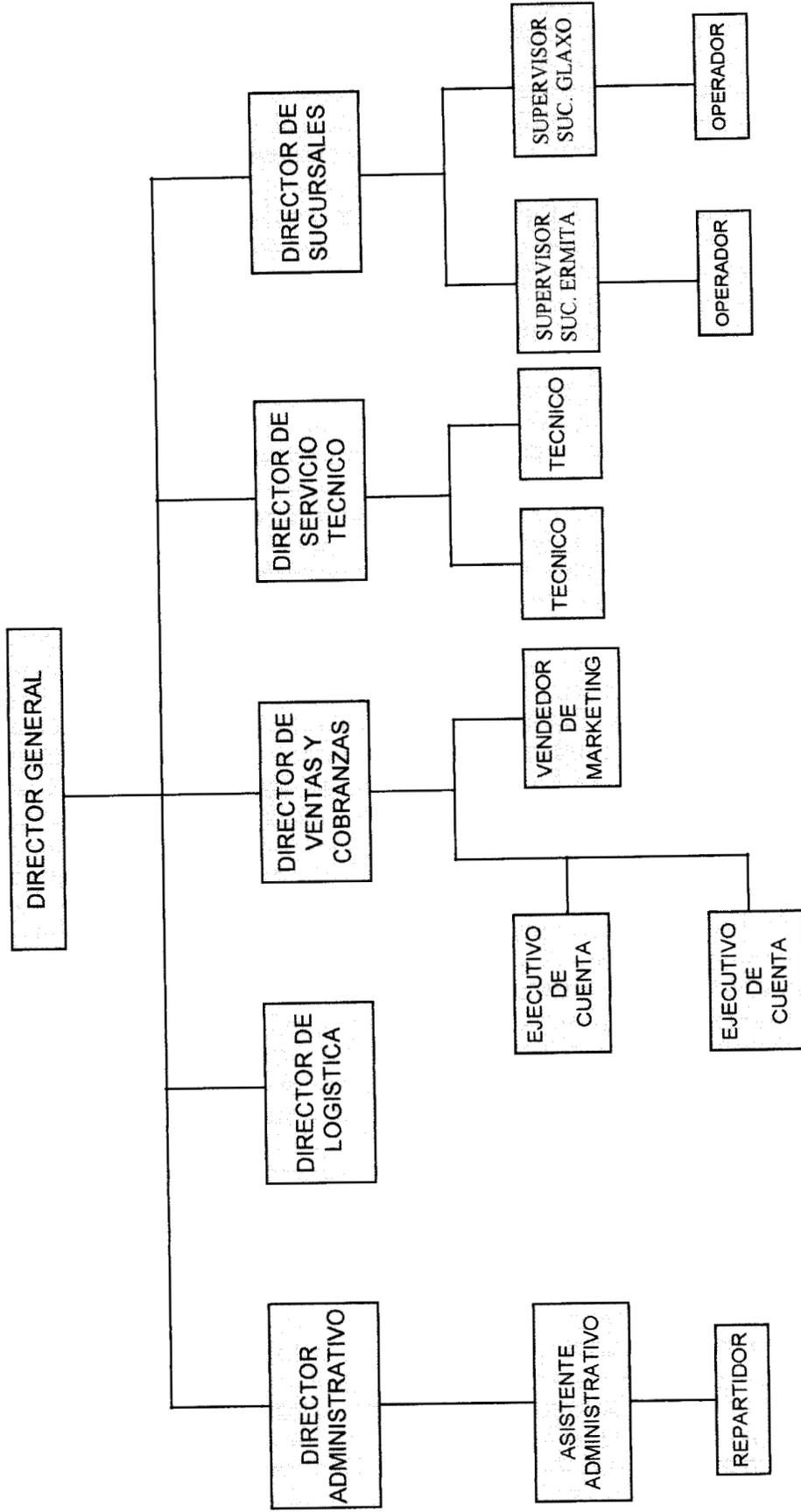
POLÍTICAS

Las políticas de AS COPI EXPRESS son principios generales e ideas fundamentales que guían el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, dando directrices que inspiran la gestión de la empresa.

Estas políticas generales son:

- Enfocar las actividades de la empresa hacia la satisfacción plena de las necesidades y expectativas del cliente.
- Propiciar la permanente actualización y desarrollo del personal de la empresa.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Aplicar los recursos financieros bajo criterios de rentabilidad.
- Adquirir bienes y/o servicios bajo criterios de calidad, oportunidad y precio.
- Establecer un sistema de remuneración acorde a los deberes, responsabilidades y resultados del personal.

ORGANIGRAMA GENERAL



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL PUESTO:	DIRECTOR GENERAL	NO. DE OCUPANTES: 1
TITULO DEL SUPERVISOR:		
<p>ROL Dirigir los negocios de la empresa ; interpretar y aplicar las políticas y las directivas del consejo de administración; definir políticas y directivas; controlar las actividades de las unidades operacionales y funcionales; dirigir el programa de mejora de servicios de la empresa y el programa de relaciones publicas. Destinar los recursos de acuerdo a la información obtenida durante la gestión de la empresa y las decisiones tomadas por el consejo administrativo.</p>		
<p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Controla y la coordina las operaciones y las actividades; Aprueba el plan de negocios y los planes conexos; promueve la seguridad, la economía y la calidad del servicio a la clientela en todos los niveles de la empresa. 2. Revisar y autoriza los planes de desarrollo propuestos por las áreas. 3. Controla la utilización de los activos mobiliarios e inmobiliarios de la empresa y protege su valor. 4. Aprueba las políticas de operación y administración. 5. Controla la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales. 6. Aprueba el inventario de las existencias ; los contratos de gran valor ; las compras importantes. 7. Aprueba la organización y las modificaciones a la misma; Aprueba la estructura de los salarios y beneficios de la empresa. 8. Contrata el personal de dirección superior de la empresa; Aprueba las promociones, y los despidos de personal; 9. Asegura que los intereses del personal de la empresa sean protegidos a través de la administración de los programas de compensación de beneficios sociales, de evaluación del rendimiento, de capacitación y perfeccionamiento.. 10. Propone al consejo de administración el presupuesto anual, el plan de inversiones y el plan estratégico de desarrollo o proyectos de gastos extraordinarios. 11. Brindar apoyo al director general en la conducción de las relaciones publicas. 12. Evaluar y seleccionar alternativas de desarrollo. 13. Coordinar las actividades del grupo contador de staff. 		

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD

- El Director General detenta la autoridad necesaria para el buen funcionamiento de la empresa, cumpliendo con las estipulaciones y límites establecidos por el consejo de administración,
- El Director General, está autorizado a delegar ciertos poderes a su personal, en la medida en que juzgue que dicha delegación contribuye a mejorar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de la empresa.
- El Director está autorizado a refrendar los cheques emitidos por la empresa.

EDUCACIÓN

El titular debe ser licenciado en administración de empresas.

EXPERIENCIA

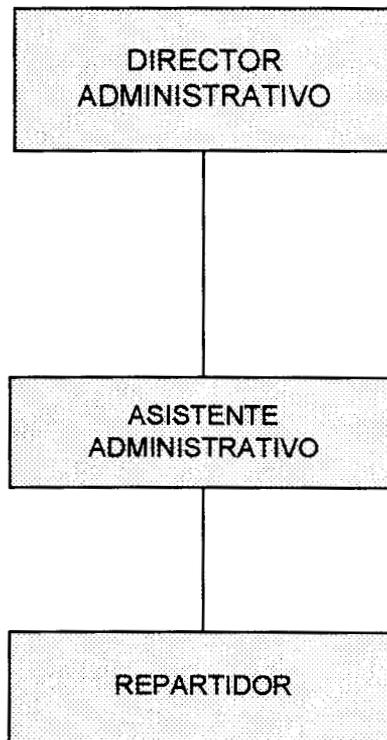
De 6 a 8 años de experiencia en la gestión de una empresa relacionada con la venta de equipo de reproducción.

CONOCIMIENTOS/APTITUDES

- Conocimiento de los conceptos, principios y técnicas de gestión comercial.
- Conocimiento práctico de paquetería de computo. (hojas de calculo, procesadores de texto, paquetes de presentación y de coordinación).
- Aptitud para comunicarse fácilmente en forma oral y escrita.
- Aptitud para trabajar en equipo, apreciar el punto de vista de colegas y subalternos con el fin de tomar las decisiones mas apropiadas.
- Aptitud para delegar responsabilidades y autoridad, y para dirigir y motivar al personal.
- Debe orientarse a la acción, ser capaz de trabajar bajo presión y cumplir con objetivos exigentes y plazos muy cortos.
- Ser capaz de coordinar los trabajos en diversas disciplinas.

ORGANIGRAMAS POR DIRECCIONES

**ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION
ADMINISTRATIVA**



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Necesidades Genéricas a Satisfacer.

1.1. Planeación y Desarrollo.

1.2. Relaciones Laborales.

1.3. Control.

1.4. Relaciones Públicas.

2. Necesidades Específicas a Satisfacer.

2.1. Planeación y desarrollo

2.1.1. Realizar estudios de la situación del medio ambiente en cuanto a:

- Escenarios del futuro en el sector de servicios al que pertenece AS COPI EXPRESS.
- Ubicación de la empresa en este sector.

2.1.2. Realizar la planeación de desarrollo estableciendo:

- Objetivos, metas, filosofías, políticas, etc.
- Planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

2.2. Relaciones Laborales.

- Realización de manuales de Organización.
- Evaluación de puestos y realización del perfil de los mismos
- Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- Desarrollo y capacitación del personal.
- Incrementar la calidad de vida en el trabajo evaluando y seleccionando alternativas.
- Resolver y controlar conflictos en el trabajo.
- Establecer canales de comunicación eficaces entre el personal.
- Efectuar trámites legales y administrativos en lo relativo a la relación empresa-personal.

2.3. Control.

El departamento se encargará de establecer los puentes de comunicación y agilizar tramites y relaciones entre los diferentes departamentos que configuran a la empresa con el fin de obtener un

servicio al cliente acorde con la filosofía de la organización y controlar los procesos que sean necesarios.

De igual forma, controlará los resultados obtenidos por cada subsistema en base con los programas de planeación y/o administración por objetivos establecidos con anterioridad.

2.4. Relaciones Públicas.

Se entiende por esta actividad, toda relación con el medio ambiente exterior de la compañía a excepción de los clientes y proveedores.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
TITULO DEL PUESTO:	DIRECTOR ADMINISTRATIVO NO. DE OCUPANTES: 1
TITULO DEL SUPERVISOR:	DIRECTOR GENERAL
<p>ROL</p> <p>Asistir en la dirección de los negocios de la empresa y aplicación de las políticas y las directivas del consejo de administración; definir políticas y directivas; controlar las actividades de las unidad de administración; dirigir la mejora de servicios administrativos de la empresa y el programa de relaciones publicas. Coordinar las actividades del área administrativa y contable. proveer de información para la toma de decisiones a la dirección general. Dirigir la prestación de servicios administrativos en los campos de recursos humanos, finanzas, informática y servicios de oficina para la empresa en general.</p>	
<p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir al Director General en el control y la coordinación de las operaciones y las actividades; establecer y revisar los planes de desarrollo propuestos por las áreas para la aprobación del director general. 2. Participar en el control de la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa. 3. Preparar para el director informes y documentos de apoyo para la toma de decisiones. 4. Asegurar el seguimiento de las cuestiones estratégicas, operacionales y funcionales, coordinando con otros directores las actividades y acciones que deben tomarse. 5. Administrar en nombre del Director General el proceso de elaboración de políticas, normas, directivas y procedimientos de la organización. 6. Formular los métodos y procedimientos para el tratamiento de la contabilidad y pago de impuestos. 7. Dirigir la adquisición y distribución de artículos de oficina para uso común de la empresa 8. Ofrecer los servicios de disposición de los espacios de oficina. 9. Aprobar los gastos de otros directores. 10. Brindar apoyo al director general en la conducción de las relaciones publicas. 11. Evaluar y seleccionar alternativas de desarrollo. 12. Coordinar las actividades del grupo contador de staff. 13. Controlar y realizar las actividades que se presentan los diferentes sectores gubernamentales que se relacionan con la empresa como lo son la secretaria del trabajo, etc. 14. Planear y coordinar cursos de motivación. 	

15. Detectar, controlar y resolver conflictos organizacionales.
16. Elaborar y/o actualizar manuales de organización.
17. Administrar el sistema contable de la empresa.
18. Dirigir la preparación de informes sobre la situación financiera de la empresa.
19. Controlar la utilización de los activos mueble e inmuebles de la organización.
20. Elaborar y aplicar el plan de comunicaciones internas y externas de la organización.
21. Dirigir la prestación de servicios internos en recursos humanos tales como: mantenimiento de los expedientes del personal , la clasificación, los sueldos y prestaciones; la evaluación del rendimiento, la capacitación y el perfeccionamiento; la disciplina y el procesamiento de reclamos.

RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD

- El director administrativo es responsable de asumir todos lo poderes del Director General en su ausencia.
- Es responsable de hacer uso optimo de los recursos con que cuenta la empresa y de promover esta tendencia en el resto de la organización.
- Es responsable de lograr que las cosas se lleven acabo en toda la organización.
- Es responsable de establecer el mas alto nivel laboral a los empleados que pueda ofrecerles la empresa.

EDUCACIÓN

El titular debe ser licenciado en administración de empresas.

EXPERIENCIA

De 4 a 6 años de experiencia en la gestión de una empresa relacionada con la venta de equipo de reproducción.

CONOCIMIENTOS/APTITUDES

- Conocimiento de los conceptos, principios y técnicas de gestión comercial.
- Conocimiento practico de paquetería de computo. (hojas de calculo, procesadores de texto, paquetes de presentación y de coordinación).
- Aptitud para comunicarse fácilmente en forma oral y escrita.
- Aptitud para trabajar en equipo, apreciar el punto de vista de colegas y subalternos con el fin de tomar decisiones mas apropiadas.
- Aptitud para delegar responsabilidades y autoridad, y para dirigir y motivar al personal.
- Debe orientarse a la acción, ser capaz de trabajar bajo presión y cumplir con objetivos exigentes y plazos muy cortos.
- Demostrar buena disposición para servir a la clientela interna. Ser capaz de coordinar los trabajos en diversas disciplinas.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
TITULO DEL PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO	NO. DE OCUPANTES: 1
TITULO DEL SUPERVISOR: DIRECTOR ADMINISTRATIVO	
<p>ROL Asistir al Director administrativo en la dirección de los negocios de la empresa y aplicación de las políticas y las directivas del consejo de administración; Asistir en la definición de políticas y directivas; asistir en el control de las actividades de las unidades operacionales y funcionales; dirigir. Llevar acabo las actividades de relaciones laborales.</p>	
<p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir al director administrativo en el control y la coordinación de las operaciones y las actividades; 2. Establecer y revisar los planes de desarrollo del área administrativa 3. Participar en el control de la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa. 4. Preparar para el director administrativo informes y documentos de apoyo para la toma de decisiones. 5. Coordinar el desarrollo de planes de otras direcciones. 6. Realizar la prestación de servicios internos en recursos humanos tales como: mantenimiento de los expedientes del personal , la clasificación, los sueldos y prestaciones; la evaluación del rendimiento, la capacitación y el perfeccionamiento; la disciplina y el procesamiento de reclamos. 7. Programar los cursos de desarrollo, capacitación y adiestramiento del personal. 8. Efectuar los procesos de selección, contratación e inducción de personal. 9. Realizar la adquisición y distribución de artículos de oficina para uso común de la empresa 10. Brindar apoyo al director administrativo en la conducción de las relaciones públicas. 11. Auxiliar al Director Administrativo en la planeación y coordinación de cursos de desarrollo y motivación. 12. Coordinar las actividades de reparto. 	
<p>RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - El asistente administrativo es responsable de los tramites legales de inducción del personal nuevo a la organización. - Es responsable de los procesos de almacenamiento de información. - Es responsable de las relaciones obrero patronales. 	

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

EDUCACIÓN El titular debe ser licenciado en administración de empresas.
EXPERIENCIA De 2 a 6 años de experiencia en la gestión de una empresa de servicios.
CONOCIMIENTOS/APTITUDES <ul style="list-style-type: none">- Conocimiento de los conceptos, principios y técnicas de gestión comercial.- Conocimiento práctico de paquetería de cómputo. (hojas de cálculo, procesadores de texto, paquetes de presentación y de coordinación).- Aptitud para comunicarse fácilmente en forma oral y escrita.- Aptitud para trabajar en equipo, apreciar el punto de vista de colegas y subalternos con el fin de tomar decisiones más apropiadas.- Aptitud para delegar responsabilidades y autoridad, y para dirigir y motivar al personal.- Debe orientarse a la acción, ser capaz de trabajar bajo presión y cumplir con objetivos exigentes y plazos muy cortos.

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL PUESTO:	REPARTIDOR	NO. DE OCUPANTES: 1
TITULO DEL SUPERVISOR:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
ROL	Recoger y entregar mercancías y equipo, realizar cobranza en caso de que sea necesario.	
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none">1. Recoger mercancía con proveedores.2. Entregar mercancía a clientes.3. Efectuar depósitos bancarios.4. Lavar camioneta.5. Llevar su vehículo a verificar la emisión de contaminantes a un centro autorizado.6. Transportar material a centros de copiado.7. Ejecutar otras tareas correlacionadas con las ya descritas, a criterio de su supervisor.	
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none">- El repartidor se responsabilizará de transportar con seguridad y en el mismo estado en que recibe los materiales y el equipo.- Se responsabilizará de proteger los valores que transporte.- Se responsabilizará de cumplir con los requisitos administrativos que a su actividad corresponde.- Se encargará de entregar en el menor tiempo posible la mercancía y equipos a los clientes.- Se responsabilizará de recoger con proveedores en el caso de que sea necesario el material o equipo que le indique su supervisor.- Se responsabilizará de cumplir con el itinerario y ruta de entrega que le proporcione su supervisor.- Se encargará de registrar los pedidos que los clientes realicen a su persona.- Se responsabilizará de cuidar sus herramientas de trabajo y transportación.	
EDUCACIÓN	El titular deberá contar con bachillerato o equivalente y licencia de manejo vigente.	

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

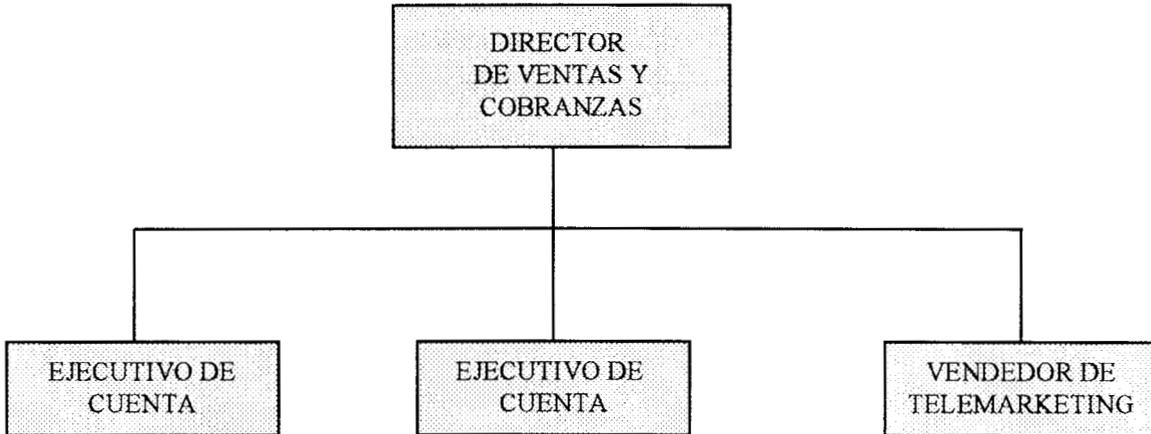
EXPERIENCIA

De 2 años de experiencia en reparto en la Ciudad de México.

CONOCIMIENTOS/APTITUDES

- Conocimiento del reglamento de tránsito.
- Conocimiento de la ciudad.
- Capacidad para relacionarse.
- Capacidad de recibir ordenes.

**ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION
DE VENTAS Y COBRANZAS**



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Necesidades Genéricas a Satisfacer.

1.1. Comercializar.

1.2. Vender.

1.3. Cobrar.

2. Necesidades Específicas a Satisfacer.

2.1. Comercializar.

2.2. Vender.

2.3. Cobrar.

2.1.1. Realizar estudios de mercado para determinar:

- Precio
- Plaza
- Promoción
- Productos

Precio:

- Evaluar y establecer los precios óptimos considerando para tal actividad los costos internos y precios en el mercado, (competencia). En esta actividad, establecerá una relación directa con el departamento de compras.
- Elaborar u actualizar lista de precios y darlas a conocer internamente. Esta actividad se encontrara sujeta a la aprobación del director general.

Plaza:

- Analizar y evaluar la ubicación de los centros de venta al público de la compañía.
- Calificar y modificar la presentación de los productos en dichos centros.
- Realizar estudios de expansión (adaptación y/o adquisición de edificios).

Promociones:

- Evaluar la necesidad de crear promociones y presentar la propuesta a la gerencia general para su realización.

Producto:

- Realizar labor de investigación para ofrecer al cliente siempre los mejores productos, considerando en tal caso:

Precio "costo",

calidad,

Novedad,

tecnología moderna,

Necesidades de los clientes.

2.1.2. Efectuar investigaciones y mejorar la condición y presentación física del producto.

2.2. Vender

2.2.1. Efectuar labores de venta y coordinarlas.

2.2.2. Proporcionar técnicas de ventas mejoradas y actuales.
(utilizar fuerza de ventas y marketing).

2.2.3. Informar a los clientes sobre los productos y precios que ofrece la compañía.

2.2.4. Dar servicio de atención al cliente (valor agregado elevado).

2.3. Cobrar

- Realizar trámites de cobranza.
- Controlar saldos de clientes y elaborar cartera de clientes, esta última actualizada.
- Análisis de la solvencia de clientes y el otorgamiento de créditos.
- Proponer innovaciones en formas de pago de los clientes que no vallan en contra de la políticas de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
TITULO DEL PUESTO	DIRECTOR DE VENTAS Y COBRANZA
NO. DE OCUPANTES:	1
TITULO DEL SUPERVISOR:	DIRECTOR GENERAL
<p>ROL Dirigir las ventas y la cobranza de la empresa y aplicar las políticas y las directivas del consejo de administración; definir políticas y directivas de cobranza y ventas; controlar las actividades de la unidad; dirigir la mejora de servicios de la empresa y el programa capacitación de sus subordinados. Coordinar las actividades del área de ventas y cobranza. proveer de información para la toma de decisiones a la dirección general. Proporcionar los recursos necesarios para el desempeño de las actividades de sus subordinados.</p>	
<p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir y participar en la elaboración del plan de desarrollo y presupuestación anual y mensual requerido por su unidad. 2. Elaborar, presupuestos de ventas anuales y mensuales. 3. Elaborar en conjunto con la Dirección General el establecimiento de metas y objetivos anuales y mensuales para la unidad de ventas y cobranza. 4. Coordinar los medios de comunicación de los resultados de la unidad al resto de la organización. 5. Evaluar y establecer precios óptimos. 6. Establecer y coordinar las vías de comunicación entre la organización y los clientes. 7. Coordinar los servicios de atención al cliente. 8. Establecer técnicas y procedimientos de ventas directas y de marketing. 9. Establecer y efectuar los programas de capacitación para sus subordinados. 10. Mantener una información actualizada de los productos de venta. 11. Colaborar estrechamente con los otros directores de la empresa con el fin de recibir los consejos y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la unidad. 12. Dirigir las actividades cotidianas de la unidad. Supervisar personalmente la resolución de situaciones críticas e informar al Director General al respecto. 13. Supervisar y controlar la ejecución de los programas de operaciones. 14. Elaborar y administrar la aplicación de estrategias para aumentar los ingresos comerciales generados por la venta y para satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes y las recomienda a la dirección. 15. Controlar la utilización de los recursos humanos financieros y materiales que 	

16. Dirigir la evaluación del rendimiento del personal en su área, preparar planes de capacitación y perfeccionamiento.
17. Administrar la unidad para optimizar la eficacia y eficiencia de sus recursos materiales, financieros y humanos y para mejorar en forma continua el proceso de trabajo.
18. Evaluar y presentar a la Gerencia General para su aprobación canales alternos de venta.
19. Analiza el entorno con el fin de determinar los factores que pueden influenciar en la posición comercial de la empresa tales como la situación económica nacional y mundial, la competencia, la progresión de ventas, etc.
20. Dirige la elaboración de estudios de mercado para determinar el potencial de ventas de los productos y servicios (existentes y nuevos).
21. Administra la producción y distribución de los instrumentos de promoción y publicidad.
22. Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes e informa a la dirección sobre las medidas necesarias para mejorar la satisfacción de los clientes.

RESPONSABILIDADES

- Pose la autoridad de seleccionar al personal a su cargo para la contratación.
- Es responsable del presupuesto de su unidad.
- Se responsabiliza de aplicar los canales de venta más eficaces para la venta de los artículos de la organización.
- Se responsabiliza del cumplimiento de los presupuestos esperados de ventas.
- Se responsabiliza de mantener un buen nivel de cobranzas.
- Posee la autoridad de realizar los cambios necesarios en la presentación de los productos y los espacios físicos de venta.

EDUCACIÓN

El titular deberá contar con licenciatura en Mercadotecnia.

EXPERIENCIA

De 5 a 7 años de experiencia en la ventas y en la gestión de departamentos de ventas.

CONOCIMIENTOS/APTITUDES

- Conocimientos de mezcla de mercadotecnia.
- Conocimientos de planeación estratégica.
- Conocimiento de los conceptos, principios de control de gestión .
- Conocimientos de presupuestación.
- Aptitud para comunicarse fácilmente en forma oral y escrita.
- Aptitud para trabajar en equipo , apreciar el punto de vista de colegas y subalternos con el fin de tomar las decisiones más apropiadas.

- Aptitud para el manejo de personal.
- Conocimientos de Técnicas de motivación e incentivación.
- Debe orientarse a la acción, ser capaz de trabajar bajo gran presión y cumplir con objetivos exigentes y plazos muy cortos.
- Aptitud para dirección del personal.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL PUESTO	EJECUTIVO DE CUENTA	NO. DE OCUPANTES: 2
TITULO DEL SUPERVISOR:	DIRECTOR DE VENTAS	
ROL		
<p>Realizar labores de ventas y cobranza para la empresa, aplicar las políticas y las directivas del consejo de administración; Asistir al Director de Ventas en la definición de políticas y directivas de cobranza y ventas; Controlar las actividades de cobranza.</p>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en la elaboración del plan de desarrollo y presupuestación anual y mensual requerido por su unidad. 2. Asistir al Director de Venta en el establecimiento de metas y objetivos anuales y mensuales para la unidad de ventas y cobranza. 3. Asistir en la evaluación de precios óptimos. 4. Aplicar las políticas, normas y procedimientos de su unidad y la organización en general. 5. Elaborar informes actualizados de los productos de venta. 6. Realizar los estudio de mercado para determinar el potencial de ventas de los productos y servicios (existentes y nuevos). 7. Formula recomendaciones en cuanto a la naturaleza de los productos y servicios, y otros aspectos susceptibles de mejorar el volumen de ventas y ganancias. 8. Asiste al Director Administrativo en la elaboración del programa de servicios a la clientela. 9. Realiza venta directa con el publico (clientes existentes). 10. Realiza labor de ventas para atraer nuevos clientes. 11. Se encarga de trámites de cobranza. 12. Elabora y mantiene los estados de cuenta de los clientes. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Se responsabiliza de mantener el mejor nivel de cobranza. - Se responsabiliza de prestar atención oportuna, de calidad y eficiente al los clientes. - Es responsable de alcanzar los objetivos establecidos por el Director de su unidad y el Director del a empresa. 		

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

EDUCACIÓN

El titular deberá contar con licenciatura en Mercadotecnia.

EXPERIENCIA

De 3 a 5 años de experiencia en la ventas de artículos de oficina y electrónicos, de preferencia equipos de fotocopiado y faxes.

CONOCIMIENTOS/APTITUDES

- Administración de cuentas.
- Manejo de relaciones interpersonales.
- Carismático.
- Aptitud para comunicarse fácilmente en forma oral y escrita.
- Aptitud para trabajar en equipo.
- Trato amable.
- Actitud de servicio.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL PUESTO	VENDEDOR DE TELEMARKETING	NO. DE OCUPANTES: 1
TITULO DEL SUPERVISOR:	DIRECTOR DE VENTAS	
ROL		
<p>Realizar labores de ventas y cobranza por teléfono, aplicar las políticas y las directivas del consejo de administración; Asistir al Director de Ventas en la definición de políticas y directivas de cobranza y ventas; controlar las actividades de cobranza por teléfono.</p>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en la elaboración del plan de desarrollo y presupuestación anual y mensual requerido por su unidad. 2. Asistir al Director de Venta en el establecimiento de metas y objetivos anuales y mensuales para la unidad de ventas y cobranza. 3. Aplicar las políticas, normas y procedimientos de su unidad y la organización en general. 4. Elaborar informes periódicos de las actividades de marketing. 5. Realizar los estudio de mercado para determinar el potencial de ventas de los productos y servicios (existentes y nuevos). 6. Formula recomendaciones en cuanto a la naturaleza de los productos y servicios, y otros aspectos susceptibles de mejorar el volumen de ventas y ganancias. 7. Asiste al Director Administrativo en la elaboración del programa de servicios a la clientela. 8. Realiza venta por teléfono con el público (clientes existentes). 9. Realiza labor de ventas para atraer nuevos clientes. 10. Se encarga de trámites de cobranza por teléfono. 11. Elabora y mantiene los estados de cuenta de los clientes. 12. Tomar reportes de venta de servicios técnicos o mantenimiento del equipo. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Se responsabiliza de mantener el mejor nivel de cobranza y ventas por teléfono. - Se responsabiliza de prestar atención vía telefónica oportuna, de calidad y eficiente al los clientes. - Es responsable de alcanzar los objetivos establecidos por el Director de su unidad y el Director del a empresa. 		

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

EDUCACIÓN El titular deberá contar con licenciatura en Mercadotecnia o equivalente.
EXPERIENCIA De 3 a 5 años de experiencia en la ventas por teléfono de artículos de oficina y electrónicos, de preferencia equipos de fotocopiado y faxes.
CONOCIMIENTOS/APTITUDES <ul style="list-style-type: none">- Administración de cuentas.- Manejo de relaciones interpersonales.- Carismático.- Aptitud para comunicarse fácilmente en forma oral y escrita.- Aptitud para trabajar en equipo.- Trato amable.- Voz agradable.- Actitud de servicio.

**ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION
LOGISTICA**

DIRECTOR
DE
LOGISTICA

DEFINICIÓN DE FUNCIONES

1. Necesidades Genéricas a Satisfacer

1.2. Comprar

1.3. Almacenar

1.4. Destinar y facturar.

2. Necesidades Específicas a Satisfacer

2.1. Comprar

Esta unidad es creada con el objeto de satisfacer las necesidades de compra del equipo y materiales para venta, así como equipo y consumibles para uso de operación y administrativos de toda la empresa.

Su objeto es la compra de artículos que contengan el mayor nivel de valor agregado y menor costo posible, así mismo, que sean la opción más recomendable para la empresa.

Su responsabilidad fundamental es maximizar los recursos sin perder calidad.

Así mismo, deberá tener y proporcionar a todas las unidades que lo requieran listas de precios completas y actualizadas del costo de los todos los productos que comercializa AS COPI EXPRESS.

Para la contribución a la excelencia operativa de la organización en general, esta unidad realizará una lista de tiempos de entrega de cada proveedor y de cada artículo a su vez. La difundirá a las demás unidades, especialmente a la unidad de ventas, con el objeto de que se planeé el tiempo de entrega a clientes y se les comunique también a estos últimos. Esta medida evitará las demoras en la entrega a clientes.

1.2. Almacenar

La unidad es responsable de realizar los estudios necesarios para trabajar con stocks óptimos de inventarios, esto es, no excederse en la cantidad, no prescindir de aquellos artículos de mayor venta.

Deberá de contar con un sistema de inventarios eficaz y oportuno que le permita conocer en cualquier momento la existencia real de sus mercancías.

Deberá de almacenar ordenadamente todos los productos para el mejor uso del espacio de almacén y evitar la posible pérdida por daño. Esta medida también facilitará su localización.

1.3. Destinar y Facturar

Destinará los productos conforme instrucciones del departamento de ventas, y facturará utilizando para esta actividad, listas de precios para la venta al público, proporcionadas por la unidad de venta y datos del cliente proporcionados por la misma unidad.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL PUESTO	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	NO. DE OCUPANTES: 1
TITULO DEL SUPERVISOR:	GERENTE GENERAL	
ROL		
<p>Programar y realizar las compras de todos los recursos materiales indispensables para el buen desempeño de la organización, para las ventas y en apoyo del mantenimiento de los equipos de la empresa en renta. Almacena estas mercancías y las destina.</p>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar del plan de desarrollo y presupuestación anual y mensual requerido por su unidad. 2. Establecer en cooperación con los directores de la unidad administrativa y de ventas, metas y objetivos anuales y mensuales para la unidad. 3. Establecer las políticas, normas y procedimientos de su unidad y la organización en general. 4. Elaborar informes periódicos de la situación de proveedores. 5. Realizar los estudio de mercado y asistir a la presentación de nuevos proveedores para determinar quienes son los proveedores que mas satisfacen las exigencias de la compañía en cuanto a precio, calidad, tiempo y medios de entrega, crédito comercial, etc. para productos existentes y nuevos. 6. Formula recomendaciones en cuanto a la naturaleza de los productos y servicios, y otros aspectos susceptibles de mejorar el volumen de ventas y ganancias. 7. Elabora un sistema de registro y control de pedidos para la adquisición de bienes solicitados por la dirección de ventas o la dirección administrativa. 8. Administra y planifica la realización de compras. 9. Realiza la compilación y actualización de la información y la estadística de compras y contratos, con el fin de analizar y mejorar los procedimientos de compra y de contratos de la empresa. 10. Realiza un sistema completo de expedientes de transacciones y de proveedores de bienes y servicios. 11. Dirige el control de existencias de mercancías, equipos, partes, etc., a manera de conservar un nivel óptimo de inventario y evitar la interrupción de las existencias. 12. Participa en la administración del procedimiento de reclamos sobre las garantías comerciales ofrecidas por los proveedores. 		

13. Dirige la distribución y el funcionamiento de almacenes y depósitos y garantiza que el mantenimiento y la distribución de los productos sea segura y eficaz.
14. Dirige la expedición, recepción inspección, y devolución de la mercancía. Supervisa las actividades de tráfico y transporte de mercancías.
15. Dirige el programa de inventario físico de existencias; controla las diferencias y aprueba las reconciliaciones en caso de diferencias negativas.
16. Dirige las medidas de disposición y supresión del material obsoleto, redundante, dañado e irreparable.
17. Administra los recursos asignados a su sección, a manera de optimizar la eficacia, eficiencia y mejoramiento de trabajo.
18. Destina los productos vendidos y verifica las condiciones de embarque.
19. Factura clientes y transfiere copias fiscales a la unidad administrativa y copia para cobranza a la unidad correspondiente.

RESPONSABILIDADES

- Es responsable del presupuesto de su unidad.
- Es responsable del buen estado de los productos en almacén.
- Es responsable de la seguridad de transportación de los equipos y materiales.
- Es responsable de la adquisición de productos que cumplan con las exigencias de la compañía.
- Es responsable de la maximización de los recursos financieros destinados a compras.
- Es responsable de proponer la adquisición de las mercancías y equipos novedoso.

EDUCACIÓN

El titular deberá contar con licenciatura en Administración de empresas.

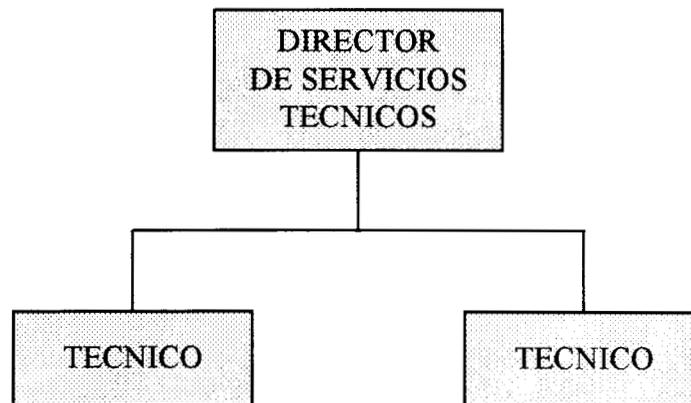
EXPERIENCIA

De 3 a 5 años de experiencia en administración de materiales.

CONOCIMIENTOS/APTITUDES

- Administración de inventarios.
- Manejo de relaciones interpersonales.
- Aptitud para comunicarse fácilmente en forma oral y escrita.
- Aptitud para trabajar en equipo.
- Actitud de servicio a clientes internos.

**ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION
DE SERVICIOS TECNICOS**



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Necesidades Genéricas a Satisfacer

- 1.1. **Instalar**
- 1.2. **Mantener y reparar**
- 1.3. **Retirar**

2. Necesidades Específicas a Satisfacer

2.1. Instalar

La unidad instalará los equipos vendidos o rentados por el departamento de ventas y cobranzas. La instalación incluye capacitación al cliente del uso del producto y sus recomendaciones.

2.2. Mantener y Reparar

Dará servicio técnico a los servicios en renta, a aquellos que lo soliciten o a servicios de cortesía programados por el director del área.

Atenderá los reportes de fallas técnicas a cualquier cliente.

Para ésta actividad, mantendrá un contacto estrecho con compras, a quien solicitará los materiales, herramientas y refacciones. El departamento de ventas será su proveedor de instalaciones y retiros.

2.3. Retirar

Retirar del domicilio del cliente los equipos que hallan sido dados de baja en servicio.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL PUESTO	DIRECTOR DE SERVICIOS TÉCNICOS	NO. DE OCUPANTES: 1
TITULO DEL SUPERVISOR:	GERENTE GENERAL	
ROL	Dirigir y supervisar las actividades de instalación, reparación, mantenimiento y retiro de los equipos. Dirigir la elaboración, difusión y actualización de las normas y procedimientos aplicables a la función de la unidad. Proveer servicios a todos los clientes. Dirigir la capacitación y desarrollo del personal asignado a su cargo.	
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar del plan de desarrollo y presupuestación anual y mensual requerido por su unidad. 2. Establecer en cooperación del Director General las metas y objetivos anuales y mensuales para la unidad. 3. Establecer las políticas, normas y procedimientos de su unidad y la organización en general. 4. Elaborar informes periódicos de la situación de los equipos en renta. 5. Formula recomendaciones en cuanto a la naturaleza de los productos y servicios, y otros aspectos susceptibles de mejorar el volumen de ventas y ganancias. 6. Elabora un sistema de registro y control de pedidos para la atención de reportes en fallas técnicas, mantenimientos de los equipos y visitas de cortesías. 7. Realiza un sistema completo de expedientes de equipo en renta. 8. Participa en la administración del procedimiento de reclamos sobre las garantías comerciales ofrecidas la empresa. 9. Elaborar y actualizar el manual de mantenimiento de los equipos. 10. Asegura que el personal técnico esté familiarizado con las reglas, normas, procedimientos y métodos de trabajo relativos a la función de su área.. 11. Supervisa las actividades e itinerarios de sus subordinados. 12. Verifica que el personal se encuentre capacitado y sea competente para realizar sus funciones. 13. Administra los recursos asignados a su sección, a manera se optimizar la eficacia, eficiencia y mejoramiento de trabajo. 14. Programa e imparte cuando así sea necesario los cursos de actualización de la unidad. 	

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

14. Establece, dirige y controla la aplicación de un programa de control de calidad de todos los aspectos de los servicios técnicos con forme con las exigencias de los fabricantes.
15. Coordina con el director de logística, las necesidades de aprovisionamiento de repuestos, equipos y herramientas necesarios para las actividades de la unidad.
16. Dirige la incorporación de nueva tecnología en los equipos.

RESPONSABILIDADES

- Es responsable de la selección para contratación del personal de su unidad.
- Es responsable del buen funcionamiento de todos los equipos propiedad de AS COPI EXPRESS.
- Es responsable de la capacitación del personal a su cargo.
- Es responsable de la seguridad en el trabajo de los elementos humanos que forman la unidad de servicios técnicos.
- Es responsable de la maximización de los recursos en general destinados a su unidad.
- Es responsable de proponer la adquisición de las mercancías y equipos novedoso.
- Es responsable de la calidad en el servicio proporcionado a los clientes.
- Es responsable del nivel de tecnología que maneje AS COPI EXPRESS en sus equipos.

EDUCACIÓN

El titular deberá contar con Ingeniería en Electrónica.

EXPERIENCIA

De 6 a 8 años de experiencia mantenimiento y reparación de equipo de fotocopiado de las marcas mas comerciales en el mercado. Principalmente de la de los proveedores principales de la empresa.

CONOCIMIENTOS/APTITUDES

- Administración.
- Principios de programación.
- Manejo de paquetería de computo.
- Conocimientos de ingles 90% traducción técnica.
- Manejo de relaciones interpersonales.
- Aptitud para comunicarse fácilmente en forma oral y escrita.
- Aptitud para trabajar en equipo.
- Actitud de servicio a clientes.
- Aptitud para delegar responsabilidades y autoridad, y para dirigir y motivar al personal.

- Debe orientarse a la acción, ser capaz de trabajar bajo gran presión y cumplir con objetivos exigentes.

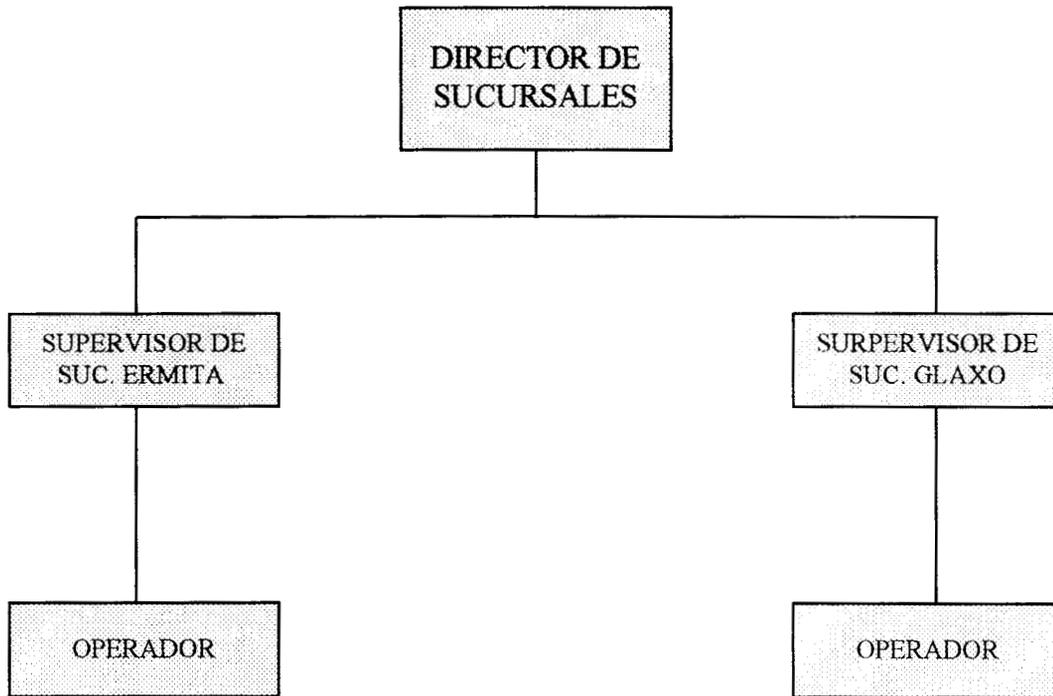
SEMINARIO DE INVESTIGACION III

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL PUESTO	TÉCNICO	NO. DE OCUPANTES: 2
TITULO DEL SUPERVISOR:	DIRECTOR DE SERVICIOS TÉCNICOS	
ROL	Realizar actividades de instalación, reparación, mantenimiento y retiro de los equipos que comercializa la compañía.	
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none">1. Tomar cursos de actualización de los nuevos equipos en el mercado de las marcas que la compañía maneja.2. Instalar el equipo de copiado y los faxes que se hayan vendido.3. Proporcionar al cliente las instrucciones para la operación del equipo fotocopioador y de los faxes.4. Realizar visitas de cortesía a los clientes que tengan instaladas máquinas copioadoras en renta.5. Atender todos los reportes de fallas en el equipo fotocopioador vendido o rentado.6. Responder las dudas que los clientes efectúen sobre el funcionamiento del equipo.7. Reparar en el taller las máquinas que lo requieran.8. Ejecutar otras tareas correlacionadas con las ya descritas, a criterio de su supervisor.	
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none">– Es responsable del buen funcionamiento de todos los equipos propiedad de AS COPI EXPRESS.– Es responsable de la calidad en el servicio proporcionado a los clientes.	
EDUCACIÓN	El titular deberá contar con Carrera Técnica o equivalente en Electrónica.	
EXPERIENCIA	De 2 a 3 años de experiencia mantenimiento y reparación de equipo de fotocopiado de las marcas mas comerciales en el mercado. Principalmente de la de los proveedores principales de la empresa.	

CONOCIMIENTOS/APTITUDES

- Principios de programación.
- Manejo de paquetería de computo.
- Conocimientos de ingles 90% traducción técnica.
- Aptitud para trabajar en equipo.
- Actitud de servicio a clientes.
- Debe orientarse a la acción, ser capaz de trabajar bajo gran presión y cumplir con objetivos exigentes.
- Personalidad amable.
- Carácter responsable.
- Habilidad manual.
- Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones.
- Trato cortés con el público.

DIRECCION DE SUCURSALES



DESCRIPCION DE FUNCIONES

1. Necesidades Genéricas a Satisfacer.

- 1.1. Organizar.
- 1.2. controlar.
- 1.3. Evaluar.
- 1.4. Incentivar.
- 1.5. Proveer.
- 1.6. Búsqueda de canales de desarrollo de Productos y Plazas.

2. Necesidades Específicas a Satisfacer.

2.1. Organizar

Esta unidad se encargará de establecer los procesos y procedimientos óptimos para cada sucursal ó Centro de copiado. Se entiende por el adjetivo óptimo, procesos que sean ágiles, claros, que hagan uso de los recursos al 100% y que proporcionen información requerida.

2.2. Controlar.

En base a la información obtenida en sus procesos, controlará las actividades de dichos centros. Entradas y salidas, pérdidas y ganancias, situación financiera, etc.

2.3. Evaluar.

Establecerá parámetros de rendimiento de todos los recursos humanos, materiales y financieros y evaluará su desempeño.

2.4. Incentivar.

Establecerá e implementará técnicas de motivación al personal con el objeto de maximizar su rendimiento, y calidad en el servicio.

2.5 Proveer.

Establecerá el flujo de caja de cada sucursal, estudiara las necesidades de estas, y les dará un seguimiento para satisfacerlas. Realizará presupuestos.

2.6. Búsqueda de canales de desarrollo de Productos y Plazas.

En coordinación con el director de la unidad de ventas se dedicará a la búsqueda de canales nuevos y alternativos de desarrollo para incrementar las ventas. Esta actividad es de suma importancia, ya que a través de esta, es como se podrá ofrecer al cliente (razón de la empresa) innovación nueva en los productos que cumpla al 110% con las expectativas de este, y que se encuentre a su alcance en plaza y precio.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCION DE PUESTOS		
TITULO DEL PUESTO:	DIRECTOR DE SUCURSALES	NO. DE OCUPANTES: 1
TITULO DEL SUPERVISOR:	DIRECTOR GENERAL	
ROL		
<p>Asistir en la dirección de los negocios de la empresa y aplicación de las políticas y las directivas del consejo de administración; definir políticas y directivas; controlar las actividades de las sucursales; dirigir la mejora de servicios administrativos de la empresa y el programa de relaciones publicas. Proveer de información para la toma de decisiones a la dirección general. Dirigir la prestación de servicios administrativos en los campos de recursos humanos, finanzas, informática y servicios de oficina para las sucursales.</p>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir al director general en el control y la coordinación de las operaciones y las actividades propias de cada sucursal; evaluar los planes de desarrollo propuestos para las sucursales y contribuir en su mejora. 2. Participar en el control de la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa. 3. Preparar para el director informes y documentos de apoyo para la toma de decisiones. 4. Asegurar el seguimiento de las cuestiones estratégicas, operacionales y funcionales, coordinando con otros directores las actividades y acciones que deben tomarse. 5. Formular los métodos y procedimientos para el buen desempeño de cada sucursal. 6. Brindar apoyo al director general en la conducción de las relaciones publicas. 7. Planear y coordinar cursos de motivación. 8. Detectar, controlar y resolver conflictos organizacionales. 9. Colaborar con el Dir. Administrativo en la elaboración y/o actualización de manuales de organización. 10. Controlar la utilización de los activos mueble e inmuebles de las Sucursales. 11. Elaborar y aplicar el plan de comunicaciones internas de las sucursales y externas a estas. 12. Trabajar en unión con la Unidad de ventas para establecer alternativas de desarrollo. 13. Realizar estudios y análisis de necesidades. 14. Evaluar y seleccionar alternativas de desarrollo. 		

RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD

- Es responsable de hacer uso optimo de los recursos con que cuenta la empresa y de promover esta tendencia en el resto de la organización.
- Es responsable de lograr que las cosas se lleven acabo en los Centros de copiado o sucursales.
- Es responsable de establecer el mas alto nivel laboral a los empleados que se encuentran bajo su mando.
- Es responsable de motivar a la gente a su cargo.
- Es responsable del desarrollo y buen funcionamiento de las sucursales.

EDUCACION

El titular debe ser licenciado en administración de empresas o mercadotecnia.

EXPERIENCIA

De 2 a 3 años de experiencia en ventas.

CONOCIMIENTOS/APTITUDES

- conocimiento de los conceptos, principios y técnicas de gestión comercial.
- conocimiento practico de paquetería de computo. (hojas de calculo, procesadores de texto, paquetes de presentación y de coordinación).
- aptitud para comunicarse fácilmente en forma oral y escrita.
- aptitud para trabajar en equipo, apreciar el punto de vista de colegas y subalternos con el fin de tomar decisiones mas apropiadas.
- aptitud para delegar responsabilidades y autoridad, y para dirigir y motivar al personal.
- debe orientarse a la acción, ser capaz de trabajar bajo presión y cumplir con objetivos exigentes y plazos muy cortos.
- Demostrar buena disposición para servir a la clientela interna. Ser capaz de coordinar los trabajos en diversas disciplinas.
- Innovador.
- Autoestima.
- Alto nivel de calidad en el servicio.

DESCRIPCION DE PUESTOS		
TITULO DEL PUESTO:	SUPERVISOR DE SUCURSAL	NO. DE OCUPANTES: 2
TITULO DEL SUPERVISOR:	DIRECTOR DE SUCURSALES	
ROL		
<p>Asistir al Director de sucursales en la dirección de las mismas y aplicación de las políticas y procedimientos. Asistir en el control de las actividades de las unidades. Manejar las técnicas establecidas por el director de sucursales para el registro de la información.</p>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Abrir el Centro de Copiado a la hora establecida. 2. Llevar registros de las lecturas de copadoras. 3. Revisar ventas efectuadas el día anterior y verificar que coincidan con los depósitos bancarios. 4. Preparar los depósitos. 5. Llevar control de inventarios. 6. Supervisar los cortes en la máquina registradora. 7. Detectar y comunicar al Dir. de Sucursales las necesidades de capacitación de la gente bajo su cargo. 8. Hacer pedidos a tiempo de materiales. 9. Supervisar las actividades de la gente a su cargo. 10. Sacar copias al público en general. 11. Enviar y recibir faxes del público en general. 12. Efectuar labor de ventas en piso y vía telemarketing. 13. Efectuar labores de cobranza y telecobranza. 14. Archivar documentos. <p>Ejecutar otras tareas correlacionadas con la ya descritas a criterio de su supervisor.</p>		
RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> – Es responsable de proporcionar a su supervisor o a quien disponga de la organización, cualquier información relacionada con la actividad de la sucursal que dirija. – Es responsable de mantener un stock mínimo de materiales para el buen funcionamiento de la sucursal. – Es responsable de detectar las necesidades de los clientes y comunicarlas a su supervisor. – Es responsable de mantener un ambiente grato y cordial dentro de la sucursal, ya sea para clientes externos como para internos. – Es responsable del manejo de documentos y dinero en efectivo de la sucursal. 		

EDUCACION

El titular debe ser licenciado en administracion de empresas, ó mercadotécnia.

EXPERIENCIA

De 2 a 3 años de experiencia en ventas en piso y por teléfono.

CONOCIMIENTOS/APTITUDES

- conocimiento práctico de paquetería de computo. (hojas de calculo, procesadores de texto, paquetes de presentación y de coordinación).
- aptitud para comunicarse fácilmente en forma oral y escrita.
- aptitud para trabajar en equipo, apreciar el punto de vista de colegas y subalternos con el fin de tomar decisiones mas apropiadas.
- aptitud para delegar responsabilidades y autoridad, y para dirigir y motivar al personal.
- debe orientarse a la acción, ser capaz de trabajar bajo presión y cumplir con objetivos exigentes y plazos muy cortos.
- experiencia en el manejo de equipo de oficina.

DESCRIPCION DE PUESTOS	
TITULO DEL PUESTO:	OPERADOR NO. DE OCUPANTES: 2
TITULO DEL SUPERVISOR:	SUPERVISOR DE SUCURSAL
ROL Realizar labores propias de un centro de copiado, como son: ventas, sacar, enviar faxes, etc.	
FUNCIONES <ol style="list-style-type: none"> 1. Limpieza externa de las máquinas. 2. Mantenimiento de niveles óptimos de toner y consumibles de las máquinas que opera. 3. Retirar toner de desecho de las máquinas que opera. 4. Sacar copias, reducciones y ampliaciones en todos los tamaños. 5. Orientar al cliente en su compra. 6. Realizar limpieza del Centro de Copiado. 7. Empastar. 8. Engargolar. 9. Enmicar. 10. Ejecutar otras tareas correlacionadas con las ya descritas, a criterio de su supervisor. 11. 	
RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> - será responsable de la calidad en el servicio a los clientes que lo requieran. - será responsable de optimizar los recursos. - se responsabilizará de la limpieza de su área de trabajo. 	
EDUCACION El titular deberá contar con bachillerato o equivalente.	
EXPERIENCIA De 2 años de experiencia en un puesto similar y en ventas.	
CONOCIMIENTOS/APTITUDES <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para relacionarse. - Capacidad de recibir ordenes. - Trato amable y cordial. - Disposición para adquirir nuevos conocimientos. - Facilidad para trabajar bajo presión. 	

CONCLUSIONES

El mundo de los negocios, cada vez más complejo, exige más profesionalismo en la administración de las empresas, se es que las organizaciones han de alcanzar un lugar destacado dentro del desarrollo económico del país cada vez más competitivo; para lograr esta meta se requiere, entre otros elementos, contar con información relevante, oportuna y confiable, generada mediante un buen análisis de la organización..

Todas las organizaciones se ven comprometidas a realizar un constante cuestionamiento para aprovechar mejor sus insumos tanto a corto como a largo plazo. Este cuestionamiento obliga a los ejecutivos a tomar decisiones respecto a diferentes circunstancias que van surgiendo, buscando siempre la mejor solución a fin de elevar al máximo el valor de la empresa.

En la actualidad la estructura industrial mexicana está compuesta por 95% de medianas a micro empresas, mismas que no cuentan con una metodología para la toma de decisiones o bien, ésta es incipiente, y los métodos que se aplican son poco estructurados, faltos de mecanismos de seguimiento y de compromiso por los integrantes de la empresa debido a que son elaborados sin tomar en cuenta la problemática propia de la organización.

El objetivo general que perseguimos con la realización de éste trabajo fue el análisis de una microempresa (AS COPI EXPRESS), para que, en base en éste se pudiera hacer una toma de decisiones para mejorar la posición de la organización o de los individuos ante una situación determinada, misma que se encuentra acotada por un entorno formando un sistema que por su naturaleza es complejo.

El análisis de la estructura de la organización es vital para comprender que sucede en una empresa. Los procesos organizacionales ocurren dentro de un marco estructural. Al mismo tiempo existen procesos que transforman la estructura. Esta transformación puede ser rápida o gradual. Cualquiera que sea el ritmo del cambio, una nueva estructura emerge dentro de la existente, por lo que es recomendable analizarla.

El modelo usado en el análisis ve a la organización como un sistema abierto, con sus actividades organizadas alrededor de las metas operativas desarrolladas durante la vida de la organización. Este sistema abierto comprende las entradas provenientes del medio externo, las interacciones interpersonales, las acciones individuales y los efectos de la estructura organizacional existente, así como la adaptación al medio ambiente.

Las empresas que cambian en forma constante para cumplir las necesidades de sus clientes y anticipar los requerimientos futuros de éstos o de los nuevos

mercados no realizan estas tareas por pura suerte. Estas empresas se preparan para el cambio, al planearlo, diseñarlo y evaluarlo. Su enfoque principal está en el cliente en todo momento. Determinan lo que espera éste y exceden tales expectativas.

El entorno industrial de hoy requiere que todas las empresas cambien: para cumplir las expectativas del cliente, para permanecer rentables, para facilitar el cambio. Para esto se requiere una toma de decisiones efectiva.

Sin embargo, la toma de decisiones es muy compleja y está dominada por factores no cuantitativos. No sólo necesita el criterio para tomar la decisión final, sino también para determinar el proceso que se usará al tomar la decisión y el tipo de datos necesarios para guiar la decisión.

Se debe tomar en cuenta que en una organización la toma de decisiones es racional en sus términos. Lo que es racional para una persona puede no serlo para otra. Esto sugiere que lo que es racional puede determinarse mediante la mejor elección de medios para obtener un objetivo que sea aceptable para el sistema de valores del evaluador o la prueba que el evaluador quiera aplicar.

En el presente análisis, para la toma de decisiones se siguieron los pasos siguientes:

- Se determinó cual era el problema acerca del cual se pretendía establecer una decisión.
- Se identificaron las opciones o alternativas.
- Se identificaron los atributos relevantes de cada alternativa.
- Se eligieron las mejores alternativas utilizando el método normativo.

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, Rusell L. Planificación de la empresa del futuro. Limusa. México. 1991.

Dale, Ernest. Organización. Editora Técnica, S. A. México. 1982.

Davis, Keith y Newstrom John. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill. 1991.

Gibbson, James. Organizaciones, conducta, estructura, proceso. Editorial Interamericana. México. 1983.

Perales Rivera, Sylvia. Diagnóstico: Fundamentos, metodología y técnicas. UNAM. México. 1990.