

UNIVERSIDAD

AUTONOMA

METROPOLITANA

IZTAPALAPA.

C. S. H.

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

TEMA:

SISTEMA DE INFORMACION BASADO EN
EL TABLERO DE MANDO
PARA LA TOMA DE DECISIONES
EN LA EMPRESA
SERVICIO DE INTERCOMUNICACION Y SONIDO

U. A. M. IZTAPALAPA

Administración
CSH

ASESOR: GUILLERMO RAMIREZ.

ALUMNO:

GORDILLO GARCIA OSCAR ROMEO.
Murillo Mejia Fernando
8 6 3 4 2 1 0 1

MATRICULA:

1986

INTRODUCCION

I PARTE

LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA.

CAPITULO 1.

CARACTERISTICAS DE LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA.	5
DEFINICION DE EMPRESA.	6
ELEMENTOS QUE LA COMPONEN.	
ASPECTOS DE LA EMPRESA.	7
OBJETIVOS D LA EMPRESA.	8
CRITERIOS PARA LA DETERMINACION DE SU MAGNITUD.	9
IMPORTANCIA DE LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA.	
LOCALIZACION DE LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA.	10
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	11
ESTRUCTURA CONTABLE.	
FINANCIAMIENTO.	12
PROGRAMAS DE APOYO DE NACIONAL FINANCIERA.	13
SITUACION ACTUAL DE LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA.	17

CAPITULO 2.

LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA Y EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS Y CANADA.	18
ANTECEDENTES.	
EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS Y CANADA.	19

IMPACTO DEL TRATADO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	32
CAPITULO 3.	
SISTEMA DE INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES.	34
QUE ES UN SISTEMA DE INFORMACION.	
CARACTERISTICAS DEL SISTEMA.	35
OBJETIVO DEL SISTEMA DE INFORMACION.	36
CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION.	
CAPITULO 4.	
EL CONTROL DE GESTION.	37
DEFINICION DE CONTROL DE GESTION.	
EL CONTROL COMO SISTEMA.	
CONTROL INTEGRADO DE GESTION.	40
ESTRUCTURA DEL CONTROL DE GESTION.	42
HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTION.	44
SISTEMA DE INFORMACION BASADO EN EL TABLERO DE MANDO.	45

II PARTE

IMPLEMENTACION DEL TABLERO DE MANDO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SERVICIO DE INTERCOMUNICACION Y SONIDO.

CAPITULO 1.	
SERVICIO DE INTERCOMUNICACION Y SONIDO (sis).	48
HISTORIA DE LA EMPRESA.	
SU MISION.	49
FILOSOFIA.	

DEFINICION DE OBJETIVOS.	
PROCEDIMIENTOS.	50
POLITICAS.	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONA.	
CAPITULO 2.	
IMPLEMENTACION DEL TABLERO DE MANDO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL AREA FINANCIERA.	52
SELECCION DE INFORMACION.	
DEFINICION DE STANDARDS.	55
A) LIQUIDEZ	
B) CAPACIDAD FINANCIERA.	
C) AUTONOMIA FINANCIERA.	56
D) RENTABILIDAD.	
E) PUNTO DE EQUILIBRIO.	
TABLAS Y GRAFICOS.	57
EVALUACION Y ACCIONES A TOMAR.	58
CONCLUSIONES.	59
BIBLIOGRAFIA.	61

I LA PEQUENA

Y MEDIANA

EMPRESA

CAPITULO 1

CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Creemos que es importante dar una definición de Empresa, así como los elementos que la componen y su interrelación con el medio ambiente, ya que esta nos ayudará a comprender la estructura de la Pequeña y Mediana Empresa en el desarrollo e implementación de un Sistema de Información para la Toma de Decisiones.

DEFINICIÓN DE EMPRESA.

Es una entidad formada por el elemento humano, el técnico y el financiero, y cuyo objetivo es la producción de un bien o servicio para satisfacer una necesidad social: obteniendo a cambio una retribución económica.

LA EMPRESA ESTA COMPUESTA POR TRES ELEMENTOS.

ELEMENTO HUMANO. Se define como el elemento más activo de la empresa, de él dependera esencialmente que se alcancen los objetivos de la organización.

ELEMENTO FINANCIERO. Son los recursos con los que cuenta la empresa para producir un bien o dar un servicio: se encuentran clasificados como tales: Los edificios, las instalaciones, la maquinaria, el equipo, herramientas, y las materias primas.

ELEMENTO TECNICO. Son los sistemas diseñados para la producción, entre estos se encuentran: Las fórmulas, las patentes, los sistemas de ventas, compras, y producción entre otros.

DISTINTOS ASPECTOS DE LA EMPRESA.

La empresa esta compuesta de cuatro elementos desde los cuales dependera su existencia y armonia dentro de la sociedad. Estos elementos son:

ASPECTO ECONOMICO.

La empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios de ahí la importancia primordial del aspecto económico.

ASPECTO JURIDICO.

El fundamento de los aspectos jurídicos en la empresa, está formado ante todo por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamentan su uso y limitaciones. Este marco legal se encuentra en el artículo 27 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, además de la Ley de Sociedades Mercantiles y otras.

ASPECTO ADMINISTRATIVO.

Siendo la esencia de lo administrativo la coordinacion que se realiza por medio del control del mando, la unidad administrativa es la que resulta de la gestión común.

ASPECTO SOCIAL.

Es la que resulta de la exigencia de la interrelación del elemento humano dentro y fuera de la organización; es indiscutible que la convivencia del personal ejerce un poderoso influjo en el seno de la organización y favorece el desarrollo de la misma cuando esta se encuentra en armonía tanto externa como internamente con el medio social.

Ninguno de estos aspectos es dominante dentro de la organización, el conjunto y su combinación son los que le dan su importancia y su flexibilidad permitiendo a la empresa su existencia, aunque cada uno de ellos sea suficiente para resolver los problemas internos o externos que día a día vive la empresa.

d) Objetivo de la empresa:

La empresa, sea pública o privada, es un organismo cuya finalidad primordial es obtener un beneficio económico a cambio de proporcionar un bien o servicio; para lograrlo será necesario que desarrollen técnicas cuyo objetivo sea ver hacia el futuro inmediato y así auxiliar a la empresa en los cambios que se dan en el medio ambiente.

CRITERIOS PARA LA DETERMINACION DE SU MAGNITUD.

Para los efectos del presente trabajo se definen los extractos siguientes.

	NO. DE PERSONAS.	VENTAS ANUALES. EN MILES
Industria Pequeña	de 16 a 100	de 531 hasta 5300
Industria Mediana	de 101 a 250	de 5301 hasta 9800

IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

En México y en el Mundo, existe una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o responder con eficacia a la demanda del mercado interno de cada país, o a su correspondiente demanda internacional. Sin embargo, en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana empresa. De ahí la importancia de este sector en México en el Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994, ya que "la industria micro mediana y pequeña representa un elemento de gran relevancia en la estructura productiva del país pues abarca el 98% de los establecimientos industriales, aporta el 43% del producto interno manufacturero, y genera el 59% del empleo de la industria manufacturera."¹

¹ MERCADO DE VALORES AÑO LI, FEB 1, 1991, NO. 3,

LOCALIZACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

A diferencia de la gran industria la pequeña y mediana prácticamente se encuentra en todo el territorio nacional, y en todas las ciudades medias y pequeñas. La concentración industrial obedece más a parametros de concentración urbana que de carácter industrial. Entonces, a pesar de que existe un mayor número de empresas pequeñas y medianas en estos grandes centros industriales también las tenemos en todo el territorio nacional, y prácticamente en todas las actividades industriales.

Sin embargo, muchas de estas industrias se concentran en actividades tradicionales, como alimentos, textiles, calzado, química, todo lo cual ayuda a apoyar el desarrollo regional.

Muchas de estas industrias apuntan hacia un mercado local por lo que su ubicación es ideal. La pequeña y mediana industria, al estar en todo el territorio nacional permite adoptar medidas de planeación de desarrollo regional más equilibrado a través de la promoción.

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA INDUSTRIA

MEDIANA Y PEQUEÑA

ENTIDAD	DATOS SECOFI
DISTRITO FEDERAL	22.4 %
JALISCO	10.2 %
ESTADO DE MEXICO	9.8 %
OTRAS ENTIDADES	57.6 %

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional de las empresas refleja el grado de madurez y tamaño de una industria. en el caso de la pequeña industria la organización presenta las áreas de producción, almacén, contabilidad y finanzas. Para la empresa mediana su organización además de presentar las ya descritas contempla el área de capacitación.²

ESTRUCTURA CONTABLE.

La industria pequeña en un 57.8% realiza su propia contabilidad, mientras que el resto se asesora con despachos privados. Los registros que realiza son: Contabilidad Básica, Contabilidad de Costos y Estados Financieros.

En la industria mediana el 89.5% realiza su propia contabilidad, el resto contrata a despachos privados. En virtud del tamaño y la magnitud de sus operaciones estas industrias realizan un control financiero más completo.³

² ver Encuesta de la Industria Mediana y Pequeña 1985, p 38
³ ver cuadro 38 y 39 ibid.

FINANCIAMIENTO

Ante la apertura comercial de nuestro país las empresas mexicanas se encuentran inmersas en un contexto que exige altos niveles de competitividad nacional e internacional, situación que implica nuevas interrelaciones y equilibrios entre las actividades productivas y los mercados, la fuerza laboral y la disponibilidad financiera.

Bajo este entorno se precisa de la ejecución inmediata de acciones que conlleven a un cambio irreversible de armonización en el crecimiento. Para lograr lo anterior, es necesario realizar un esfuerzo adicional que posibilite la incorporación de las empresas en este nuevo dinamismo y configurar así una oferta nacional acorde con las nuevas condiciones del mercado.

"Con este propósito Nacional Financiera, SNC. integro un esquema de apoyo crediticio, compuesto de seis programas, orientado fundamentalmente a impulsar los esfuerzos empresariales, preferentemente a la micro, pequeña y medianas empresas, los cuales a continuación se describen" ¹

¹ NOTINTEX ORGANO INFORMATIVO DE LA CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL, NO. 47, 15 SEP 1991, P 4-5

PROGRAMAS DE NACIONAL FINANCIERA

PROGRAMA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Objetivo:

Fomentar y apoyar el desarrollo de la micro y pequeña empresa a través de esquemas crediticios diseñados para atender los requerimientos específicos de las empresas que pertenecen a estos estratos.

Modalidades:

Respaldar a la expansión o a una mejor utilización de la capacidad productiva, específicamente a las empresas que no han tenido acceso al crédito bancario.

-Creditos de Habilitación o avío, refaccionarios e hipotecarios industriales.

Líneas revolventes para apoyo al capital de trabajo.

Financiamiento a proveedores institucionales.

Apoyo a las compras que realizan las Uniones de Crédito en beneficio de sus socios.

PROGRAMA DE MODERNIZACION.

Objetivo:

Aumentar la eficiencia productiva o incrementar la competitividad de las empresas, mediante acciones de modernización.

Modalidad:

Apoyo al capital de trabajo permanente, inicial o incremental.

Adquisición de maquinaria y equipo, así como gastos de instalación y preoperativos.

Gastos de capacitación y asistencia técnica.

Financiamiento refaccionario para la construcción, ampliación y modernización de plantas industriales.

Financiamiento de capital accionario

PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL.

Objetivo:

Apoyar el desarrollo de una infraestructura industrial integral y una mejor localización de la planta industrial.

Modalidades:

Financiamiento para la construcción, expansión, urbanización, modernización y equipamiento de parques o zonas industriales prioritarios y para la reubicación de industrias.

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE.

Objetivo:

Respaldar las inversiones que contribuyan a reducir o eliminar la contaminación generada por los procesos productivos así como el uso racional del agua y la energía.

Modalidades:

Adquisición de maquinaria y equipo, instalaciones, reacondicionamiento, capacitación y asesoría técnica relacionadas con el objetivo.

PROGRAMA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO.

Objetivo:

Apoyar la asimilación, adaptación, investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que modernizen, integren, reorienten o incremente la producción industrial, así como su comercialización y transferencia.

Modalidades:

Desarrollo de ingeniería de procesos y de detalle o adquisición de información básica.

Diseño y fabricación, de prototipos, lotes de prueba, y plantas piloto.

Elaboración de pronósticos tecnológicos, así como la instrumentación de técnicas novedosas.

Capacitación de recursos humanos a todos los niveles para el fortalecimiento de los cuadros de investigación y para la familiarización con nuevos procesos productivos.

PROGRAMA DE ESTUDIO Y ASESORIA.

Objetivo:

Fortalecer técnicamente las decisiones y la ejecución de proyectos de inversión e incrementar la capacidad de gestión empresarial.

Modalidades:

Financiamiento de los gastos derivados de la contratación de despachos de consultoría, para la realización de estudios y asesorías.

SITUACION ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

El número de establecimientos pertenecientes a la MPME ha registrado un aumento del 4% en los últimos años, lo que significa un crecimiento de su participación e importancia para el desarrollo nacional. "La pequeña y mediana empresa experimenta hoy en día problemas relacionados con la conformación de su tamaño, sobre todo la micro y pequeña industria; no así la mediana que por haber resuelto en muchos casos sus procesos productivos y administrativos esta más cerca de la gran industria"²

La industria micro y pequeña se enfrenta, en primer término, a una administración de tipo familiar que se caracteriza por la existencia de un hombre orquesta, encargado, al mismo tiempo, de las finanzas, la administración, las ventas y la producción.

Enfrenta también problemas de acceso al crédito, de falta de capacitación en su personal; e incluso de obsolescencia en su equipo ya que muchas veces cuentan aún con tecnologías tradicionales. Hay problemas de comercialización, problemas para mejorar sus niveles de gestión en los mercados, derivados estos de su propia escala productiva.

² MERCADO DE VALORES, NO. 3, MAYO 1991, P 24

CAPITULO 2

LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA Y EL TLC E.U. CANADA

ANTECEDENTES DE LA APERTURA COMERCIAL.

La política del Gobierno Mexicano ha comenzado ha cambiar de dirección, de una política proteccionista a una de librecambismo sin embargo este cambio se ha realizado no como un impulso interno de toma de consciencia por parte de toda la sociedad en su conjunto, sino más bien ha sido motivada y dirigida por la imposición de las políticas monetarias del Banco Mundial, y El Fondo Monetario Internacional. Así la actual política del Gobierno Mexicano es insertar la economía nacional al contexto internacional y para lograrlo se deberá modificar la estructura económica y social, así como las bases legales y constitucionales para que el capital extranjero pueda llegar al país en un ambiente favorable para su desarrollo. En consecuencia el Gobierno Mexicano ha buscado la integración de la economía nacional en este nuevo contexto para ello a realizado tratados que faciliten el intercambio comercial con otros centros económicos, ejemplo de estos son: EL GATT, La Cuenca del Pacífico, La Comunidad Económica Europea, y ultimamente el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Cánada.

1.3 Tratado de Libre Comercio México - Estados Unidos - Canadá.

El Tratado¹ de Libre Comercio tiene como objetivo establecer "entre los tres países, reglas claras y permanentes que regirán los intercambios comerciales y estimularán la inversión productiva"²; para lograrlo se definieron seis áreas de negociación: 1) Acceso a los mercados, 2) Reglas de Comercio, 3) Servicios, 4) Inversión, 5) Propiedad intelectual, y 6) Solución de controversias. A su vez cada área de negociación se subdividió en temas específicos, para de esta manera facilitar su conocimiento y lograr una negociación equitativa.

Acceso a los mercados.

En esta área se busca "Garantizar un ingreso ágil, claro y permanente de nuestros bienes a los mercados de Canadá y Estados Unidos"³ tema fundamental del Tratado de Libre Comercio. El área se dividió en los siguientes grupos:

1.1 Aranceles y barreras no arancelarias.

En este renglón a través de un estudio preeliminar se busca lograr una equidad entre las diferentes economías: "las exportaciones mexicanas se enfrentan a aranceles altos o estacionales, así como cuotas o barreras sanitarias y otras restricciones que obstaculizan el acceso de nuestros productos a dichos mercados"⁴.

¹ Es un tratado o discurso que comprende o explica las especies concernientes a una materia determinada.

² Serra, Puche J. "Comercio Exterior", Principios para Negociar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, vol. 41, núm. 7, México, julio 91, p 655.

³ Ibid p 657

⁴ Ibid p 657

para lograrlo se implementarán los mecanismos correspondientes con los cuales, después de un período de transición se llegue a un mercado sin aranceles entre México, Estados Unidos y Canadá.

1.2 Reglas de Origen.

Para facilitar el acceso y el intercambio de los productos es necesario establecer las condiciones en que éstos podrán competir, para ello "será indispensable formular un conjunto de normas que eviten la triangulación de productos que no incorporen un mínimo de valor agregado regional"⁵, a través de las Reglas de Origen se determinarán los productos que gozarán de trato preferencial sobre los provenientes de países ajenos a la región.

1.2.1 Métodos utilizados para determinación del Origen de un producto.

Estos deberán garantizar la inclusión de todos los productos elaborados totalmente en la región y aquéllos que han sido transformados de manera sustancial en ésta, dichos métodos deberán ser "transparentes, fáciles y económicos de administrar, tanto por el Gobierno como por las empresas"⁶ estos métodos son:

1.2.1.1 Porcentaje de Contenido regional.

"Si el contenido regional (valor de los insumos regionales más el costo directo de procesamiento en la región) del producto es superior a un porcentaje predeterminado del valor, el bien es considerado originario de la región"⁷. De esta forma se evita que

⁵ Ibid. p 658

⁶ Nacional Financiera. "El Mercado de Valores", Sección Tratado de Libre Comercio, Reglas de Origen: El Estímulo a la Inversión Productiva, México, Año LI, Oct 1, 1991, Núm. 10, p vi

⁷ Ibid p vi.

productos cuya fabricación se ha realizado fuera de la región no goce de la preferencia arancelaria y por el contrario se le aplique de acuerdo a tasa arancelaria vigente un porcentaje al precio del producto para que éste pueda ingresar en la región.

1.2.1.2 Cambio en la clasificación arancelaria.

"Obliga a que la exportación de un bien, con preferencia, se realice bajo una fracción arancelaria distinta a las fracciones por las cuales ingresarán los insumos a la región"⁸

1.2.1.3 Transformación Sustancial.

"Una transformación sustancial ocurre cuando un artículo adquiere, dentro de un proceso productivo, un nombre, características y uso diferentes de aquellos materiales utilizados para su elaboración."⁹

1.2.1.4 Determinación de Procesos Productivos Específicos.

"Consiste en definir los procesos de fabricación que determinan el origen de los bienes y que deben dar lugar a una modificación significativa de los materiales importados fuera de la región".¹⁰

El grupo de negociaciones de Reglas de Origen ha convenido en utilizar el método Cambio en la clasificación arancelaria como el principal criterio para definir los productos que gozarán de trato preferencia.

⁸ Ibid p vi.

⁹ Ibidem

¹⁰ Ibidem.

1.3 Compras gubernamentales.

México buscará evitar la discriminación en las compras que realicen los gobiernos con el fin de facilitar a sus proveedores un acceso igual al de sus competidores.

1.4 Agricultura.

Se pretende lograr en este rubro un acceso estable y permanente de las exportaciones agrícolas a Estados Unidos y Canadá, buscando sobre todo la eliminación de trabas alancelarias o fitosanitarias y lograr así un intercambio equitativo.

1.5 Industria automovilística.

"La industria automovilística es de interés especial para la negociación en virtud de su dimensión, estructura, efectos directos en el empleo y generación de divisas, así como por su efecto multiplicador en otros sectores industriales"¹¹ La negociación en esta parte es de especial interés, ya que busca hacer frente a los retos que plantea la competencia internacional como son la economía de escala, la especialización, así como el acceso a tecnología de vanguardia en este rubro.

¹¹ Véase, Principios para negociar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte: Bases de la negociación. En Comercio Exterior vol 41, num, 7, México, julio, 1991, p. 656

2. Reglas de Comercio. Esta área se dividió en:

2.1 Salvaquardas, Subsidios, y Leyes Contra Prácticas Desleales.

Se pretende establecer mecanismos claros que deberán observar dos principios básicos: "temporalidad y transparencia (...)" sin que éstos se conviertan en nuevas formas de proteccionismo"¹²

2.2 Estándares.

Se pretende buscar y asegurar que las normas y los estándares no resulten ser un obstáculo para los productos nacionales que se deseen exportar a Estados Unidos y Canadá.

3. Los Servicios.

La carencia de un marco legal que incorpore los principios de aplicación en este ramo y debido a su importancia, amplitud y complejidad condujo a la creación de grupos cuya especialización es abordar los temas relacionados con: Las finanzas, Seguros, Transporte terrestre y telecomunicaciones entre otros.

4. La Inversión.

Para lograr una competitividad satisfactoria es necesario promover la inversión nacional y extranjera, para ello se modificará la Ley de Inversión Extranjera, y se buscará la eficiencia de la banca a través de la privatización, asegurando con esto la estabilidad económica y política del país. De esta forma, se pretende fortalecer la posición de la banca ante la competencia internacional.

¹² Ibid p. 658.

5. La Propiedad Intelectual.

En esta materia México buscará dos objetivos: el primero promover y proteger a los inventores mexicanos, el segundo: garantizar al inventor extranjero que estará protegido contra la piratería, de esta forma se pretende atraer nuevas tecnologías del exterior que ayuden a la planta industrial a aumentar su competitividad. Este renglón a su vez se divide en:

5.1 Propiedad Industrial.

El 27 de junio de 1991, el H. Congreso de la Unión aprobó la nueva Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial con objeto de brindar mayor protección al inventor mexicano así como proporcionar seguridad para la transferencia de nuevas tecnologías.¹³

5.2 Derechos de Autor.

Entre las principales reformas a la Ley Federal de derechos de Autor se encuentran los siguientes:

"Fonogramas, programas de computo, Interpretes y ejecutantes, obras de autor."¹⁴

6. Solución de Controversias.

Su objetivo primordial es garantizar la posibilidad y seguridad de acceso a los mercados de las partes integrantes del Acuerdo de Libre Comercio que puedan estar amenazadas con prácticas desleales, como son: Las mediadas ANTIDUMPING, los impuestos compensatorios, etcétera.

¹³ Véase El mercado de Valores, año LI, oct 15, 1991, núm. 28 p.

¹⁴ Ibid p. ii

El Acuerdo de Libre Comercio México, Estados Unidos y Canadá obedece por una parte a presiones ejercidas a través del Banco Mundial, El Fondo Monetario Internacional, El Plan Braide, al Gobierno mexicano para implementar lineamientos en su política económica, que si bién es cierto busca el equilibrio y la estabilidad para fomentar el desarrollo y crecimiento del país este se dará a través de la adecuación y sumisión de las leyes nacionales para que aseguren la propiedad privada, así como una economía en donde el Estado sólo tenga la función de rector el cual permita un desarrollo económico en donde la oferta y la demanda tanto de mano de obra, como de insumos y productos terminados sean los elementos clave para regular la economía. "La apertura comercial fue unilateral, producto de los préstamos del BM y FMI destinados a re-estructurar nuestro comercio según las necesidades de una economía como la de Estados Unidos"¹⁵ y la otra interna que busca insertar a la economía mexicana en el contexto internacional, así como la estabilidad y crecimiento de la economía a través de la productividad en la planta industrial y el campo, en donde el gobierno sólo vigile sus relaciones sin necesidad de implementar leyes o programas que protejan y fomenten en particular una rama de la industria o el campo. Para lograr esta competitividad se deberá cumplir las siguientes condiciones.

¹⁵ Fernandez, Saxe Jhon. La integración de México a Estados Unidos y Canadá, ¿alternativa o destino?, Aspectos estratégicos militares, p. 92.

1) Contar con una planta Industrial en pleno desarrollo; es decir una planta capaz de satisfacer la demanda interna, además de tener la capacidad de surtir otros mercados.

2) Contar con una infraestructura suficiente y eficaz.

3) Tener una balanza de pagos equilibrada en donde la deuda interna y externa del gobierno sólo sea la necesaria para cubrir las necesidades estrictamente sociales.

4) Contar con una banca comercial capaz de proporcionar los recursos necesarios a la industria y al campo.

5) Contar con una participación social, consciente de los cambios a los cuales se deberá enfrentar el país para lograr el crecimiento y el desarrollo.

6) Tener la infraestructura para el desarrollo educativo, tecnológico y científico necesario para el crecimiento en el campo y en la industria.

7) Ser autosuficientes en la producción de los alimentos básicos de la dieta alimenticia del pueblo mexicano.

En conclusión para realizar un Tratado de esta magnitud es necesario tener presente: "Un posible acuerdo de Libre Comercio entre México y Estados Unidos, conviene analizarlo mediante un estudio comparativo de sus políticas económicas y comerciales a fin de demostrar que se trata de dos políticas totalmente opuestas desde el punto de vista que México es hoy librecambista y Estados Unidos proteccionista"¹⁶

¹⁶Ortiz, Wadgyamar Arturo. "La integración comercial de México a Estados Unidos y Canadá " ?alternativa o destino? pp 47.

Asimetría.

"México-Estados Unidos: Desigualdad Económica"

	E.U. (1)	México. (2)	Diferenci (1/2)
Territorio (km ²)	9'363,498	1'958,201	4.8 a 1
Población total (1987, millones de habitantes.	243.9	81.2	3 a 1
Producto Interno Bruto (1989, miles de millones de dólares)	5,337	203.7	26 a 1
PIB por habitante (1989, dólares al año)	21,451	2,416.4	8.8 a 1
PNB por habitante (1986, dólares al año)	17,480	1,860	9.3 a 1
Exportaciones (1988, m.m.d.)	321.6	20.7	15 a 1
Importaciones (1988, m.m.d.)	459.6	19.6	23 a 1
Reservas internacionales (1989, millones de dólares)	38,790	5,279	7.3 a 1
Carreteras (km construidos)	6'242,340	225,684	28 a 1
Aeropuertos (número en 1988)	824	74	11 a 1
Teléfonos (miles de aparatos)	181,091	8,237	22 a 1
Télex (1986, número de líneas)	100,515	23,916	4 a 1

Se aprecia en este cuadro la desigualdad que existe entre los dos países siendo notable en el renglón de las exportaciones e importaciones, donde se aprecia en el caso de México que sólo la diferencia entre compra y venta al exterior es de 1.1 m.m.d., y si a esto le agregamos que de ese intercambio comercial "con Estados Unidos representa ya el 68% del comercio total de México"¹⁷ cabe señalar que un Tratado de Libre Comercio únicamente ampliará y facilitará el intercambio comercial pero no en forma bilateral, sino unilateral en donde México con su política librecambista saldrá perjudicado ya que al modificar y adecuar sus leyes permite el libre acceso de productos en nuestro mercado en tanto que la política Norteamericana es Proteccionista, regulando e impidiendo, de así convenir a sus intereses la entrada de productos mexicanos a su frontera.

¹⁷ González, Souza Luis. "La integración comercial de México a Estados Unidos y Canadá" México ante la integración de Norteamérica" p 249.

Beneficios y Riesgos en la firma del TLC México-E. U. -Canadá.

El Gobierno mexicano busca realizar un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, el objetivo es lograr según preciso "el Presidente de la República Carlos Salinas de Gortari <...> cinco aspectos determinantes:

Asegurar el acceso de nuestros productos a otros mercados.

Atraer más inversiones a nuestro país.

Dar certidumbre a los intercambios y, sobre todo generar economías de escala.

Disponer de mejores tecnologías promoviendo las inversiones para elevar la competitividad en nuestro aparato productivo.

Tener un elemento para poder dirimir las diferencias que normalmente surgen en los intercambios comerciales."¹⁸

Para evaluar las ventajas y riesgos que traerá consigo la firma de este tratado, es necesario considerar los siguientes aspectos:

Intercambio Comercial México Estados Unidos Canadá.

A partir de 1989 más del 60 % de las exportaciones mexicanas van a los Estados Unidos, asimismo desde 1986, el 60 % de la inversión extranjera en nuestro país es de origen Norteamericano.

Las Importaciones que realiza Estados Unidos de nuestro país representan sólo el 4.3% del total de sus compras, en tanto que sus ventas hacia México son del 5.8%.¹⁹

¹⁸ Bancomer, Panorama económico, 3er bimestre, 1991, p 6

¹⁹ Véase. El mercado de América del Norte, espacio económico para México, en Comercio Exterior, vol 41, núm 7. p 663.

"México es el noveno proveedor y el quinto comprador de²⁰ Canadá. Este es el sexto proveedor de aquél. La Participación canadiense en el comercio exterior de México es de menos de 1% y la participación de Canadá es de 1% aproximadamente."²¹

Política Comercial.

Con Canadá se firmaron en 1946 acuerdos comerciales mediante el cual se otorga a México el trato de nación más favorecida, en 1980 se suscriben convenios sobre cooperación Industrial y energética, en 1989 se firma el acuerdo Textil sobre estambres, en 1990 se formaliza el Memorándum de entendimiento entre ambos países.²²

En tanto que la política en este sentido de Estados Unidos ha sido el de aprobar leyes que buscan proteger su mercado de la incursión de productos o servicios que ofrecen otros países, esto se da con la finalidad de permitir que sus productores no salgan perjudicados ante esta competencia, por otro lado busca obligar a las demás economías a cumplir con ciertos requisitos para que sus productos puedan ser vendidos en su territorio, estas medidas van desde buscar la regulación del financiamiento para la producción de bienes o servicios, hasta la prohibición de la venta de un producto por cuestiones ecológicas, ejemplo de esto es el embargo atunero, o el de la industria cementera.

²⁰ Avila, Connelly Claudia. El Mercado de América del Norte, espacio económico para México", p. 661

²¹ Ibid p. 664

²² Ibid. p 664

En tanto que México ha ido del proteccionismo hacia el librecambismo, con el fin de lograr el reconocimiento de sus socios comerciales y estos a su vez inviertan en nuestro país.

En conclusión podemos decir que la firma de este Tratado esta planteado desde dos logicas distintas:

1) La Planteada Por los Estados Unidos, el cual busca "elevar su competitividad y recuperar su posición hegemónica en el mundo"²³ asi como desarrollar un estrategia con la cual pueda competir contra la regionalización de los bloques económicos como son la Comunidad Económica Europea, la Cuenca del Pacífico.

b) La planteada por México que busca insertarse en la nueva economía mundial y de esta manera lograr el crecimiento y la estabilidad económica.

Como se puede apreciar ambas ideas se complementan pero existe el peligro de que México no logre sus objetivos, y si quede inserto en la economía mundial pero sólo como un país proveedor de mano de obra y materia prima sin recibir a cambio los beneficios de la modernidad y el intercambio comercial. Este peligro estriba en que no se sigan los planes de desarrollo más allá del sexenio haciendo cambios drásticos que interrumpen la armonia de los actores que intervienen en el desarrollo nacional. Y por otro lado que los planes para el desarrollo no se den a partir de la realidad económica y estos no beneficien a los sectores que se pretenden desarrollar, asi como buscar realmente en las

²³ Ibid p 663.

negociaciones cláusulas que veneficien y permitan el desarrollo de la industria y el campo, asi como el intercambio comercial justo y equitativo en donde no sólo Estados Unidos y Canadá sean los beneficiados.

144260

EL IMPACTO DEL TLC E.U. Y CANADA
EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

"La apertura comercial que se inicia en 1985, ayudó a mejorar los niveles de competitividad de la industria en lo general y de la pequeña y mediana en lo particular.

El hecho de que la industria siga creciendo demuestra que las empresas que participan en el mercado están siendo más competitivas y están enfrentando con cierto éxito la apertura; aunque en algunos casos ha habido cierres, estos han obedecido más a incompetencia que a problemas de la propia apertura.

Con la apertura de 1985, se pensaba que toda la pequeña y mediana industria iba a cerrar, y sucedió lo contrario; la prueba es que la industria enfrentó exitosamente la apertura comercial"¹

El acuerdo va a generar algunas ventajas comparativas para la pequeña y mediana industria. La hará más competitiva si sabe aprovecharlas, y de ese modo las perspectivas tendrán que ser positivas. Así como se aprovecharon en su momento las ventajas que ofreció la propia apertura comercial, el TLC sería alternativa y otra oportunidad que hay que aprovechar intensamente, esto se logrará a través de:

¹ MERCADO DE VALORES, AÑO LI, FEB 1, 1991, NO 3. P 24

La utilización de los apoyos financieros por parte de
Mediana y Pequeña Empresa

Modernización de la planta productiva.

Optimización de los procesos productivos.

Capacitación y asistencia técnica adecuada y oportuna.

Implementación de los sistemas de Calidad.

Implementación de modelos de información para la toma de
decisiones

El Tratado impone retos importantes a todos. Significa que
los productores, los comerciantes, los trabajadores y quienes
ofrecen servicios tendrán que esforzarse más para competir
eficazmente y ofrecer artículos de calidad a buen precio.

CAPITULO 3

SISTEMA DE INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES

QUE ES UN SISTEMA DE INFORMACION:

En la actualidad las empresas mexicanas para poder competir eficazmente en el mercado nacional e internacional tendrán la necesidad no sólo de actualizar su estructura técnica y productiva, sino también deberán modernizar su sistema de información, y así poder responder oportunamente a los cambios imprevistos del medio ambiente en que se desarrollan. Por ello es importante que los Directores y todo ejecutivo involucrado en la toma de decisiones cuente con los elementos necesarios como son las computadoras y software adecuado para la optimización de toda la información necesaria. En relación con lo anterior, consideramos conveniente establecer algunos conceptos básicos relacionados con los sistemas de información:

Sistema: "Puede definirse como un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados"¹

Sistema: "Un conjunto de procedimientos, procesos, métodos, rutinas, técnicas o máquinas o equipos, unidos por una forma de interacción regulada, para constituir un todo organizado"²

¹ ARIAS, GALICIA F. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, TRILLAS, MEXICO, 1986, P 13.

² WILLIAM A. B. "SISTEMA DE INFORMACION PARA LA ADMINISTRACION, TRILLAS, MEXICO, 1987, P 45

"Datos o cifras son hechos que se conocen o que se obtienen."³

Información: "La componen datos que sean colocado en un contexto significativo y útil que se ha comunicado a un receptor, quien la utiliza para tomar decisiones."⁴

Sistema de Información: "Conjunto de comunicaciones diseñado en tal forma, que todos los niveles de la organización se encuentren informados de todos aquellos hechos que les afecten y que en alguna forma contribuyan al desarrollo de la empresa por lo tanto un sistema de información es un medio para un fin."⁵

CARACTERÍSTICAS:

"Confiabilidad: Se refiere al grado de seguridad con que un recurso realiza su función, produciendo los mismos resultados en procesos sucesivos.

Disponibilidad: El sistema es accesible a los usuarios.

Flexibilidad: Habilidad del sistema para cambiar o adaptarse, para satisfacer los requerimientos cambiantes de los usuarios.

Programa de Instalación: Comprende el espacio de tiempo existente entre el momento en que una organización reconoce una necesidad y el momento en que implementa la solución.

GOMEZ, M. J. "LA ADMINISTRACION MODERNA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION" P 158, DIVA, MEXICO, 1972

BURCH, JOHN G. "DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACION", GRUPO NORIEGA, MEXICO, PRIMERA EDICION 1992, P 19

GOMEZ MORFIN JOAQUIN, "LA ADMINISTRACION MODERNA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION" P 158

Espectativa de vida y potencial de crecimiento: Algunos sistemas no cuentan con una expectativa de vida debido a que ya son obsoletos en el momento en que se implementan.

Capacidad para recibir mantenimiento: Una vez que un sistema se implementa, debe recibir mantenimiento."⁶

OBJETIVOS DE UN SISTEMA

" Proporcionar datos exactos, oportunos y significativos, con el fin de poder planear, analizar y controlar las actividades de la empresa, y así optimizar su supervivencia y crecimiento.

CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION.

"Podemos afirmar que en una empresa industrial existen tres sistemas de información principales: el concerniente a información financiera; el que se refiere a movimiento de mercancías, y el que trata sobre el personal de la compañía."⁷

⁶BURCH, JOHN G. "DISEÑO DE SISTEMA DE INFORMACION", P 69.
⁷BIS P 151

CAPITULO 4

EL CONTROL DE GESTION

DEFINICION:

El Control de Gestión es la herramienta de la alta Dirección; tiene el propósito de dirigir, motivar, y comunicar a toda la organización los objetivos a alcanzar, así como ver el estado actual en que se encuentra ésta. "El arte de la Gestión consiste entonces en analizar los factores manipulables para compensar el efecto de factores independientes y realizar un control efectivo del desarrollo de las operaciones"¹. El Control de Gestión lo podemos definir como "El conjunto de acciones, procedimientos y documentos que ayudan a los responsables operacionales (...) al logro de sus objetivos"²

EL CONTROL DE GESTION COMO SISTEMA.

De lo anterior deducimos; para que exista un sistema de control de Gestión en cualquier organización será necesario cumplir con las siguientes condiciones:

- "a) Fijación de standards de actuación satisfactoria.
- b) Comprobación de los resultados reales frente a los standards.

¹Blanco Illesca F, El Control como sistema, en El Control Integrado de Gestión, Ed Limusa, México, 1965, pp64

²Porras Duarte S, Algunas consideraciones en torno al control de Gestión, UAMI, México, 1967, p17

c) Toma de una decisión correcta cuando los resultados reales no satisfacen el standards.

d) Realización de la acción correctora"³

Así el Control de Gestión para funcionar optimamente deberá tener parámetros reales para la fijación de los standards con los cuales deberá medir periódicamente los resultados obtenidos; de esta manera se podrá implementar en forma oportuna medidas correctivas y así disminuir el riesgo de no alcanzar satisfactoriamente los objetivos fijados por la dirección. Sin embargo para que funcione el Control de Gestión como sistema en la empresa se deberá considerar los siguientes elementos:

Totalidad: No se miran aspectos parciales sino el conjunto.

Equilibrio: Cada aspecto tiene su peso justo, sin dejar que la formación técnica, comercial, del directivo deforme la realidad dando más importancia al factor que el conoce mejor.

Oportunidad: Las acciones correctivas deben realizarse a tiempo si se quiere que sean eficaces o que no sean perjudiciales.

Eficiencia: Se busca la consecución de los objetivos y se apunta al centro del problema.

Integración: Los diversos factores se contemplan dentro de la estructura de la empresa para ver la repercusión de cada problema en el conjunto de la empresa.

³Blanco Illesca, p 62

Creatividad: Continua búsqueda de ratios significativos y standards para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla certeramente hacia sus objetivos.

Impulso a la acción: debe alertar al directivo forzándole a una toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas"⁴

Podemos afirmar; para que el sistema funcione es necesario resaltar lo siguiente:

1. Los Directivos estan profundamente involucrados, ya que reciben información de toda la empresa, teniendo un enfoque global de la misma.

2. No existen desviaciones en cuanto a la evaluación de los resultados ya que el proceso se desarrolla tomando como lineamientos los objetivos y políticas establecidas con anterioridad; así como el standards para cuantificar resultados.

El Control de Gestión como Sistema tiene el objetivo de "Apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones"⁵ ya que involucra a todas las áreas existentes en la organización, de esta manera las decisiones que se tomen repercuten en toda la empresa, por ello es indispensable dos elementos claves para el desarrollo e implementación de este sistema; estos elementos son:

⁴Ibid p. 78)

⁵Ibid, p 77

"1. Un completo mecanismo de comunicación, basado en el elemento información.

2. Un conjunto coherente de medios de control a los que llamaremos controles, los cuales definiran el contenido de la información y servirán como parametros para evaluar las realizaciones"⁶. De ahí la importancia de que la información sea; objetiva, oportuna, confiable y exacta, debe basarse en hechos, no en especulaciones. En otras palabras la información debe ser de calidad.

CONTROL INTEGRADO DE GESTION.

Como ya hemos visto el Control de Gestión se aplica en toda la organización, involucrando profundamente a los Directivos; iniciándose así éste en la cumbre de la organización. Para que éste sistema sea integral es necesario, que opere "bajo un enfoque de selección y cuantificación de los factores o áreas críticas del negocio"⁷. Estas son:

- "1. Situación Financiera.
- 2 Posición Comercial.
3. Producción.
4. Productividad.
5. Personal.

⁶Castelan, García B. Herramientas del Control de Gestión, en Planeación Estratégica y control de Gestión, Ed ECASA, México 1982. p 39
⁷Ibid p 80

6. Servicio a clientes.

7. Relaciones con la comunidad"⁸

El orden en que se enumeran no necesariamente indica su grado de importancia, si bien es cierto que cualquiera de ellas es indispensable para cuantificar los avances obtenidos, también es cierto que el orden de importancia que se les da dependerá exclusivamente de la dirección de la organización. también la forma en que serán calificados, y los standards utilizados para su evaluación competen a las características de cada empresa y a los objetivos que persigue. En otras palabras dependerá de la Planeación estratégica de la empresa.

Concluyendo en cada área crítica de la empresa puede existir un control de gestión; teniendo como objetivo informar de los avances y problemáticas del área en particular; Un control integrado involucra a todas las áreas críticas e informa globalmente tanto de los avances como de los problemas, éste último apoyará a la alta dirección en la toma de decisiones.

⁸ Ibid p 82

ESTRUCTURA DEL CONTROL DE GESTION.

Para poder controlar, coordinar, y planear en toda la empresa es necesario definir la estructura en la cual se aplicará el control de Gestión; la estructura es importante ya que delimitará funciones, responsabilidad y objetivos específicos en cada área; sin perder el objetivo común de la organización; Así la empresa se subdivide en un Centro o Unidad de responsabilidad, el cual se define como: "conjunto de subcentros o sub-unidades sujetas a su subordinación y que deben trabajar coordinadamente"⁹

La estructura del control de gestión esta compuesta:

1. Centros o Unidades de Ingresos: "Basan sus evaluaciones en las ventas; presupuestos de ventas, y cuotas de ventas"¹⁰ la evaluación se da en términos monetarios y pone énfasis en el cumplimiento del plan de ventas fijado contra la venta real; su evaluación es parcial ya que ignora los gastos y costos de la producción.

2. Centro o Unidades de Costos y Gastos: " Poseen la información de los estudios referentes al costo estandar"¹¹ su evaluación se realiza considerando los costos o gastos en que incurren al producir. No contempla en su evaluación los ingresos. Este centro se complementa con el de ingresos.

⁹Castelan García B. p 39

¹⁰Ibid p 109

¹¹ibid p 109

3. Centro o Unidad de Beneficio: Evalúan la utilidad o la contribución marginal "en donde la primera es definida en términos de la diferencia entre los ingresos y el costo y/o gastos de sus área de responsabilidad, y la segunda se marca por la diferencia entre ingresos y gastos variables únicamente" ¹²

4. Centro o Unidad de Inversión: "Pueden ser considerados como una variante de las unidades de beneficio en donde los responsables del área tienen a su cargo el beneficio definido en términos de la diferencia entre ingresos y gastos, pero considerando en modo adicional la inversión efectuada" ¹³

El motivo fundamental por el cual se evalúa la inversión es:

"a) La importante información que proporciona como guía para decidir futuras inversiones.

b) Como un indicador al evaluar el comportamiento de las diferentes divisiones de la organización" ¹⁴

El objetivo de las unidades de responsabilidad es que ayudan a comprender el funcionamiento de la organización.

¹² Ibid p 110

¹³ Ibid p 111

¹⁴ Ibid p 111

HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTION.

Como ya hemos dicho la comunicación y la información de calidad son un punto clave en el control de gestión y su utilidad puede apreciarse en las Herramientas que este utiliza; las cuales son:

"1. Cuadro de mando mensual de la alta dirección. Cuyo contenido responde al análisis efectuado y en el que se sintetizan las grandes líneas de actuación de la empresa por comparación con las previsiones realizadas por el organo planificador.

2. Balance periódico de puntos débiles y fuertes de la Gestión. se presentan de forma concisa las debilidades constatadas en el periodo y se identifican los posibles cuellos de botella de la expansión rentable a corto plazo, las líneas de fuerza y los potenciales de la empresa no explotados en los que apoya su progreso.

3. Análisis comparativo inter-empresas: Hay que situarla en relación con la competencia, para ello es preciso situar los ratios de gestión propios; rentabilidad, productividad de las distintas familias ocupacionales y de los medios, expansión, calidad del servicio, etc."¹⁵

¹⁵Blanco Illesca. p 87

Estas herramientas informan con cierta periodicidad a la alta dirección del estado general de la empresa, esta información es de gran utilidad se utiliza en la planeación estratégica de la empresa.

En la parte práctica realizaremos un sistema de información basado en el tablero de mando.

SISTEMA DE INFORMACION BASADO EN EL TABLERO DE MANDO.

"Es un sistema que permite conocer permanentemente los datos indispensables para controlar la marcha de la organización a corto plazo y facilitar el ejercicio de las responsabilidades"¹⁶ Siendo su objetivo: Concentrar la información esencial para la toma de decisiones; resaltando las desviaciones que se presentan en cualquier área crítica de la organización.

Características:

Debe ser periódico.

Esta compuesto de información reciente, fiable y necesaria.

Resalta la información más significativa.

Los datos deben ir acompañados por gráficos.

¹⁶Porras Duarte. p. 133

"En todos los casos en que sea posible, la información debe hacer referencia a las previsiones, las normas, objetivos y standards"¹⁷, así al tener una base para comparar la información se podrán tomar decisiones que corrijan las desviaciones presentes, y le permitan realizar los cambios necesarios para enfrentar nuevas situaciones. El cuadro de mando tendrá el enfoque de ver a la organización como un todo, por ello presentará todas las áreas críticas de las mismas.

IMPLEMENTACION DEL TABLERO DE MANDO COMO SISTEMA DE INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Definición de las áreas críticas.

Delimitación de responsabilidades y objetivos.

Periodicidad del tablero de mando.

Información necesaria de las áreas críticas.

Definición de standards.

Evaluación de lo previsto contra lo realizado.

Causas de las desviaciones.

Toma de decisiones ante las desviaciones.

¹⁷ Ibid. p. 113

II IMPLEMENTACION

DEL TABLERO DE MANDO

PARA LA TOMA DE DECISIONES EN

SERVICIO DE INTERCOMUNICACION Y SONIDO

CAPITULO 1.

SERVICIO DE INTERCOMUNICACION Y SONIDO (sis)

HISTORIA DE LA EMPRESA:

SERVICIO DE INTERCOMUNICACION Y SONIDO (SIS) nació en julio de 1989 teniendo como actividad preponderante la venta, servicio y mantenimiento de equipo de intercomunicación. SIS es una empresa de servicio que opera a nivel regional, en el cual sus productos y servicios contribuyen a satisfacer las necesidades básicas de intercomunicación en empresas e industrias así como en casas habitación. Siendo estos productos: interfonos simples y con monitor, fuentes de poder, sistemas de voceo y sonido, etc. esta empresa busca establecer con sus clientes relaciones de provecho mutuo basadas en intereses comunes, reconociendo oportunamente los requerimientos del cliente para satisfacerlos rápidamente al menor costo posible. Es por ello que SIS vive de la confianza que depositan sus clientes en sus productos y servicios, motivo por el cual la empresa procura corresponder a sus requerimientos con entregas puntuales y productos y servicios de calidad. SIS se considera una comunidad de seres humanos unidos a largo plazo a través de su trabajo y metas comunes. Actualmente cuenta con un equipo de personal de 16 elementos; 6 son administrativos, y 10 son técnicos operativos. Tiene como principales clientes:

Distribuidora Automotriz S. A. Torre Latino Americana,
Arenera Mexicana S. A. de C. V., Compañía Hulera Euzkadi,
Gravamex S. A. de C. V., Gran Motors S. A., Hospital Infantil de
México, entre otros.

Sistemas de Intercomunicación y Sonido (SIS) es una empresa que exige mucho, tanto en lo referente a conocimientos y habilidades como en lo que concierne a disposición, aprendizaje, y confianza.

MISION:

Servicio de reparación e instalación de sistemas de intercomunicación.

FILOSOFIA:

Brindar un servicio al menor costo, poniendo énfasis en el óptimo desempeño del equipo e instalación que se ofrece.

OBJETIVOS:

Ofrecer un servicio de calidad al cliente.

Mantener en constante crecimiento las ventas.

Crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la compañía.

PROCEDIMIENTO:

Para el desarrollo de programas en el Área Técnica, Contable y Administrativa, estas tendrán la libertad de diseñarlos de acuerdo a sus necesidades y recursos asignados por la empresa, teniendo como guía las políticas y objetivos establecidos.

POLITICAS:

Establecer programas de capacitación para el personal con el propósito de lograr la calidad integral.

Establecimiento de un programa permanente que busque el mejoramiento o innovación tecnológico.

Establecer estándares para la venta.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

GERENCIA GENERAL: Es el nivel jerárquico de mayor autoridad dentro del organismo. Ejecuta la dirección integral, coordina las estrategias y acciones e integra los recursos y medios para cumplir con sus objetivos en la prestación de los servicios.

CONTABILIDAD: Es responsable de la recepción, registro, control, custodia y archivo de los documentos que representan la operación de SIS. Encargándose de analizar y sintetizar en forma financiera los eventos que se realizan durante la prestación de los servicios, así como la elaboración de reportes y estados financieros que muestren la gestión administrativa de la dirección en su conjunto.

TECNICO: Es el área que se encarga de coordinar y supervisar al personal técnico operativo.

TALLER: Se encarga de reparar todos los aparatos y elementos que intervienen en los sistemas de intercomunicación.

ADMINISTRATIVO: Tiene la responsabilidad de planear, coordinar, evaluar, y desarrollar los recursos humanos, así como el control y distribución de los recursos financieros y materiales, emitiendo la normatividad necesaria para su aprovechamiento racional e eficiente orientado al mejoramiento y continuidad de los servicios.

CAPITULO 2

IMPLEMENTACION DEL TABLERO DE MANDO PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS

SELECCION DE INFORMACION.

Para implementar el tablero es necesario determinar los puntos que deseamos resaltar y controlar permanentemente, teniendo como condición que estos serán los puntos débiles o fuertes de la empresa en los cuales hay que tener especial atención si se desea el éxito en el logro de los objetivos planteados. Esta investigación tiene como fin resaltar el control financiero de la empresa SERVICIO DE INTERCOMUNICACION Y SONIDO por ello seleccionaremos y definiremos información y conceptos en este sentido.

SELECCION DE INFORMACION.

Esta información es en esencia el Estado de Resultados, y el Estado de posición financiera.

SERVICIO DE INTERCOMUNICACION Y SONIDO
 ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE 1992
 EN NUEVOS PESOS

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE			
EFFECTIVO:	6,448	ACREEDORES DIVERSOS:	12,000
CLIENTES:	32,008	PREST. BANCARIO:	11,000
OTRAS CUENTAS:	11,863	DOCTO POR PAGAR:	8,272
IVA ACREDITABLE:	2,200	IMPUESTOS POR PAGAR:	520
TOTAL	52,519	TOTAL	31,792
CAPITAL CONTABLE			
TOTAL FIJO NETO:	27,746	CAPITAL SOCIAL:	5,000
		RESUL EJERCICIO:	22,473
		RESUL. EJERCICIO ANT.:	21,000
		TOTAL CAPITAL CONTABLE:	48,473
TOTAL ACTIVO:	80,265	TOTAL PASIVO CAPITAL:	80,265

SERVICIO DE INTERCOMUNICACION Y SONIDO
ESTADO DE RESULTADO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992
EN NUEVOS PESOS

CONCWEPTO.	IMPORTE
INGRESOS POR SERVICIO:	122,350
COSTO DE SERVICIO:	79,527
UTILIDAD BRUTA:	42,823
SUELDOS Y SALARIOS:	4,800
HONORARIOS:	1,000
MANTENIMIENTO:	6,300
GASTOS GENERALES:	5,400
IMPUESTOS Y DERECHOS LOCALES:	1,200
TOTAL GASTOS DE OPERACION:	18,700
UTILIDAD DE OPERACION:	24,123
GASTOS FINANCIEROS:	1,650
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO:	22,473
I. S. R	6,966
P. T. U.	1,550
UTILIDAD NETA:	13,956

DEFINICION DE STANDARDS.

LIQUIDEZ: La definimos como la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus compromisos a corto plazo. Se calcula de la manera siguiente:

Indice de Liquidez = Activo Circulante / Pasivo circulante.

El resultado de esta división nos indica el número de unidades con que cuenta la empresa para cubrir los vencimientos a corto plazo.

CAPACIDAD FINANCIERA DE VENTA: Es el volúmen de ventas que puede manejar la empresa sin deteriorar su liquidez. Esta razón se calcula de la manera siguiente:

Capacidad Financiera de Ventas = Capital de trabajo / Indice de C T

CT= Capital de Trabajo.

Indice de Capital de Trabajo: Es la relación del Capital de Operación empleado para un volúmen de ventas en un periodo determinado; y se calcula:

Capital de Trabajo / Ventas

Su resultado nos indica los recursos necesarios para vender un determinado volúmen.

AUTONOMIA FINANCIERA: Indica el grado de libertad de acción que tiene la empresa en relación a la contratación de deudas. Se calcula:

$$\text{Autonomia Financiera} = \text{Activo Total} / \text{Capital Contable}$$

RENTABILIDAD: Es la relación de la utilidad neta a capital contable. Se calcula:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Utilidad Neta} / \text{Capital Contable.}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO: Nos indica el volúmen necesario de venta para cubrir los gastos fijos; su cálculo se da de la manera siguiente:

$\text{Punto de Equilibrio} = \text{Gastos Fijos} / 1 - (\text{Gas. Variable} \times \text{Ven Total})$, esta fórmula se expresa en N\$, para calcular el número de unidades se divide esta expresión entre el precio de venta por unidad.

APALANCAMIENTO FINANCIERO: Mide el efecto de la relación entre el porcentaje de crecimiento de la utilidad antes de interese e impuestos, y el porcentaje de crecimiento de la deuda, o bien el número de veces que la Utilidad antes de intereses e impuestos contine la carga de la deuda. Se calcula:

$$\text{Utilidad Antes de Interes e Impuesto} / \text{Utilidad Antes de Impuesto}$$

TABLAS Y GRAFICOS

A continuación se presentan algunas ilustraciones de tableros de mando que se proponen para su aplicación en la empresa Sistema de Intercomunicación y Sonido; las características básicas de éstos son:

1. Proporciona la información para un período mensual.
2. Resaltan las desviaciones entre lo planeado contra lo real en las siguientes actividades:
 - a) Area de Servicio.
 - b) Area Financiera.
 - c) Area Comercial.

La razón por la cual se determino que fuese un reporte mensual se debe:

-Es un empresa pequeña, lo cual facilita el acceso diario de la información, detectandose rápidamente las desviaciones de lo real contra lo planeado.

-Al tener una periodicidad mensual se puede observar los avances logrados en las problemáticas que se presenten.

**OPERACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
PLUJO DE EFECTIVO**

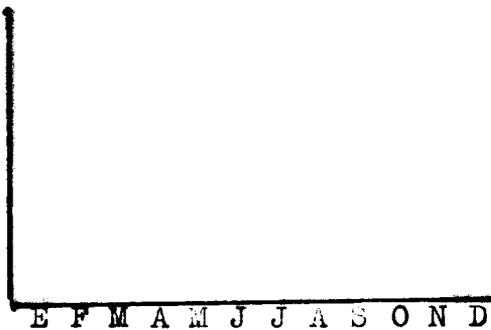
PERIODO DEL AL DE

ACTIVIDAD	DEL MES		DESVIAC %	ACUMULADO		DESVIA. %
	PRESUP.	REAL		PRESUP.	REAL	
INGRESOS						
DISPONIBILIDAD INICIAL						
POR SERVICIOS						
COBRANZA						
FINANCIAMIENTO						
OTROS						
TOTAL						
EGRESOS						
SUELDOS Y SALARIOS						
GASTOS DE OPERACION						
GASTOS GENERALES						
IMPUESTOS Y DERECHO						
INVERSIONES						
MATERIALES						
TOTAL						
DISPONIBILIDAD FINAL						
ENDEUDAMIENTO O DESEN DEUDAMIENTO NETO.						

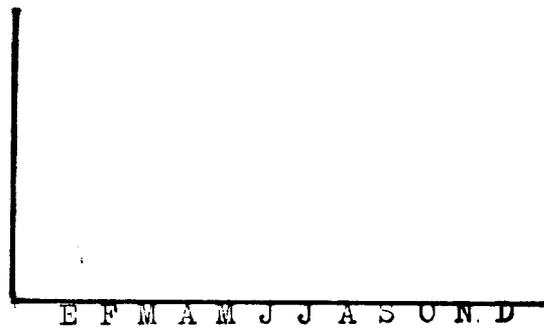
INGRESOS

EGRESOS

M
I
L
L
O
N
E
S



M
I
L
L
O
N
E
S

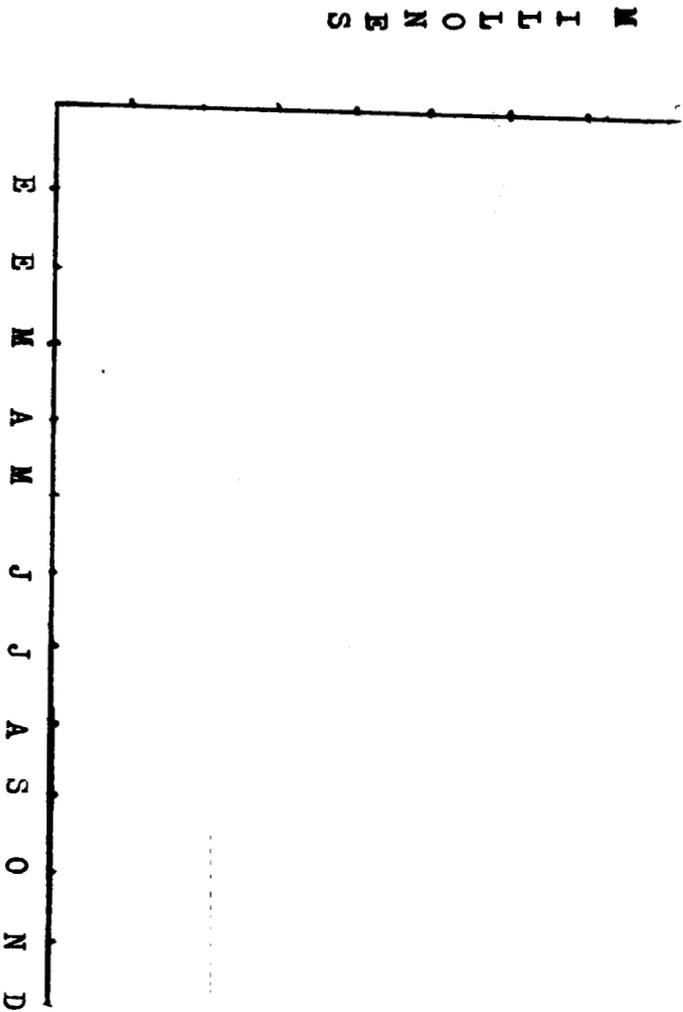


**OPERACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
GESTION DE VENTAS**

PERIODO DEL ____ AL ____ DE ____

ACTIVIDAD	VENTAS DEL MES		DESVIACION %	VENTAS ACUMULADAS		DESVIACION %
	PROGRAMADAS	REALES		PROGRAMADAS	REALES	

EVOLUCION MENSUAL



PRINCIPALES CAUSAS:

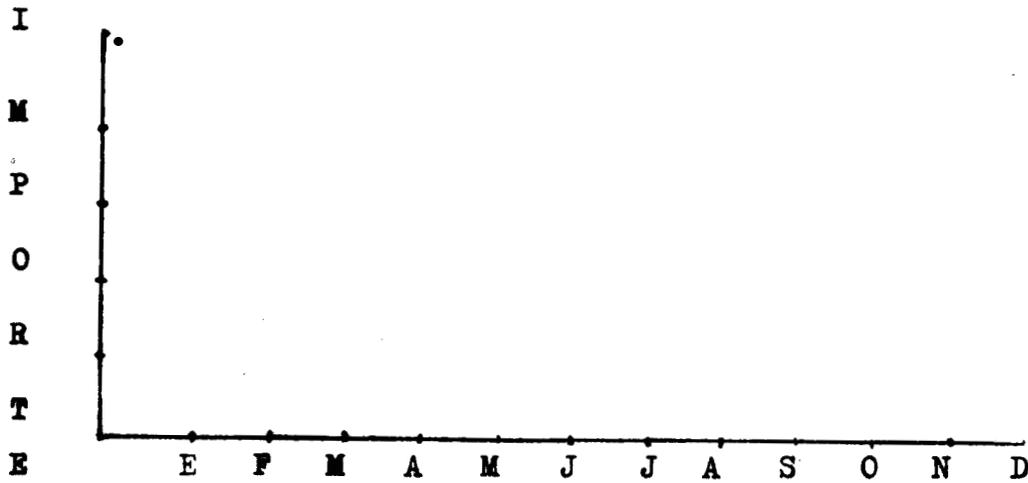
OPERACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
COSTO DE SERVICIO

PERIODO DEL AL DE

DEL MES.

PREVISTO	REALIZADO	VARIACION %

EVOLUCION MENSUAL



OBSERVACIONES:

OPERACION DE SERVICIOS REALIZADOS

PERIODO DEL AL DE DE

SERVICIOS DEL MES

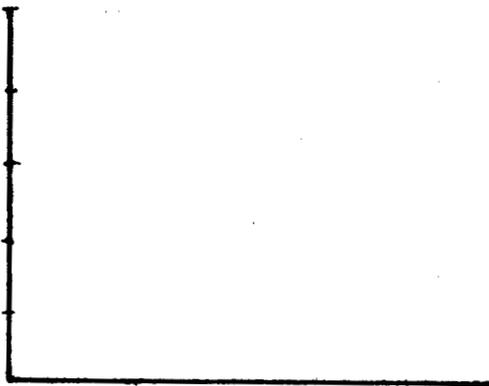
TECNICOS	PRESUP.	REAL	DESVIA. %
TEC. A			
TEC. B			
TEC. C			
TEC. D			
TOTAL			

SERVICIOS ACUMULADOS

TECNICOS	PRESUP.	REAL	DESVIAC

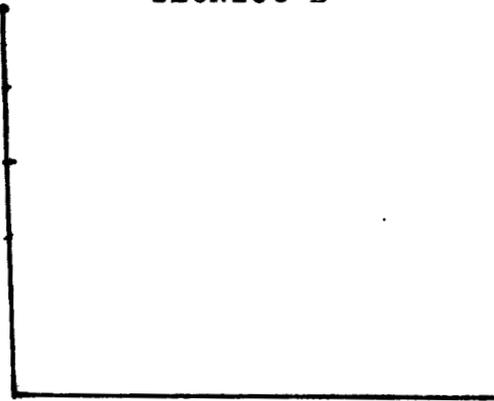
EVOLUCION DEL SERVICIO MENSUAL

TECNICO A



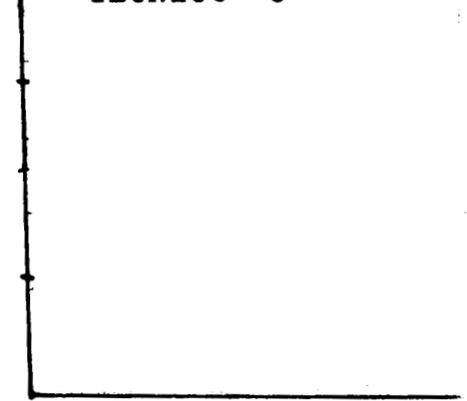
E F M A M J J A S O N D

TECNICO B



E F M A M J J A S O N D

TECNICO C



E F M A M J J A S O

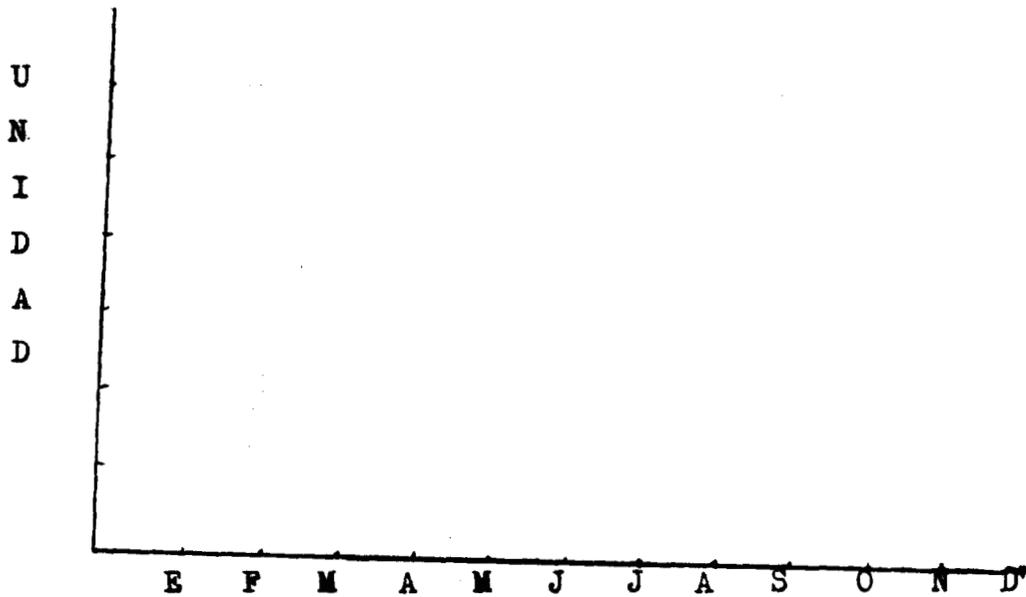
CAUSAS DE LA DESVIACION:

OPERACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
RAZONES FINANCIERAS

PERIODO DEL AL DE

RAZON FINANCIERA	MENSUAL		DESVIACION %	ACUMULADO		DESV. %
	PREVISTO	REALIZADO		PREVISTO	REALIZADO	

EVOLUCION MENSUAL



PRINCIPALES CAUSAS:

EVALUACIONES Y ACCIONES A TOMAR.

Una vez concluido y alimentados los cuadros de mando el administrador podrá evaluar y comparar los resultados obtenidos en un período determinado. Así mismo esto permitirá tomar decisiones cuyo objetivo este enfocado a resolver, y optimizar las áreas críticas de la empresa.

Pudimos detectar que el principal problema es una mala coordinación entre la administración y las demás áreas de la empresa es por ello que proponemos lo siguiente:

a) El manejo de los cuadros de mando propuestos anteriormente para controlar áreas susceptibles a los cambios del medio ambiente, poniendo especial atención en el área de finanzas, administrativa, comercial y contable.

b) se planteo la necesidad de llevar a cabo controles en estas áreas en forma periódica, resaltando en cada uno; los objetivos a alcanzar, la problemática a resolver, y los avances logrados, para que con ellos la empresa pueda enfrentar la competencia.

CONCLUSIONES.

Sin lugar a dudas el México de hoy enfrenta grandes retos que tendrá que resolver tarde o temprano; para ello hoy el gobierno a puesto en marcha diferentes mecanismos para abatir problemas como son la inflación, el desempleo, la pobreza, entre otros; y aunque los resultados no son inmediatos, ni las medidas tomadas son del agrado de todos, si podemos decir que esta tarea no es sólo del Gobierno, es una tarea que compete a todos los mexicanos, y cada uno de nosotros tendrá que participar no únicamente con críticas, tendrá que ser participativo con ideas, con actitudes que tengan como fin el beneficio de la mayoría y no el propio. Nosotros creemos que para lograr un México fuerte y competitivo es necesario apoyar ese pequeño gran motor que es el dueño de pequeñas tiendas de abarrotes, de ropa, etc, en el pequeño y micro comercio esta la fuerza que logrará hacer de México un país competitivo. Partiendo de esta idea nuestro trabajo tuvo como objetivo realizar una investigación en una mediana empresa que se dedica a vender y dar mantenimiento a equipos de intercomunicación, y desarrollar un tablero de mando (que fuese sencillo y fácil de aplicar) para la toma de decisiones financieras. Y así los dueños puedan elegir entre varias alternativas como son la inversión para el crecimiento de la empresa en el futuro, la mejora en el servicio de mantenimiento, así como la venta de productos que esten a la

vanguardia en este campo y de esta manera ofrezcan no sólo un servicio sino un elemento a las empresas para incrementar su productividad, también tengan elementos para decidir la expansión y búsqueda de nuevos mercados, de esta manera evitar quedar dependientes de un mercado que puede cambiar en cualquier momento.

Así nuestro trabajo termina con la satisfacción de haber contribuido con nuestra experiencia y conocimiento en una empresa mexicana al construir una herramienta con la cual puedan tomar decisiones que afectan su crecimiento.

objetivo crear un tablero de mando que fuese sencillo de aplicar y de explicar a los dueños de la empresa con el fin de comenzar

BIBLIOGRAFIA

Mercado de Valores, Año LI, febrero 1, 1991, No 3.

Encuesta de la Industria Mediana y Pequeña 1985.

Notimex, Organo Informativo de la Camara Nacional de la Industria Textil, No 47, 15 Septiembre, 1991.

Mercado de Valores No 3, mayo 1991.

Serra, Puche J. "Comercio Exterior", Principios para Negociar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, vol 41, núm 7, México, julio 91.

NacionaI Financiera. "El Mercado de Valores" Sección Tratado de Libre Comercio, Reglas de Origen: El Estímulo a la Inversión Productiva, México, Año LI, Octubre 1, 1991, Núm. 19.

Fernandez, Saxe Jhon. Aspectos estratégico-militares inmersos en el Proyecto de Integración de América del Norte en "La integración Comercial de México a Estados Unidos y Canadá", 2a edición, 1991, Siglo XXI, México.

Ortiz Wadgymar A. El Neoproteccionismo Norteamericano ante el Tratado de Libre Comercio México Estados Unidos en "La integración Comercial de México a Estados Unidos y Canadá", 2a edición, 1991, Siglo XXI, México.

González, Souza L. México ante la integración de Norteamérica: Entre la democracia y el vasallaje. en "La integración Comercial de México a Estados Unidos y Canadá", 2a edición, 1991, Siglo XXI, México.

Bancomer, Panorama Económico, 3er bimestre, 1991.

Avila, Connelly C. El Mercado de América del Norte, Espacio económico para México, en Comercio Exterior, vol 41, Nóm. 7.

Arias, Galicia F. "Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1986.

William A. B. "Sistema de Información para la Administración", Trillas, México 1987.

Gómez, M. J. "La administración nómmoderna y los sistemas de información", Diana, México, 1972.

Burch, John G. "Diseño de sistemas de información" Noriega, 1a edición 1992, México.

Blanco Illescas F. El Control como sistema, en "El Control Integrado de Gestión", Limusa, México, 1985.

Porrás Duarte S. "Algunas consideraciones en torno al control de gestión, UAMI, México, 1967.

Castelan García B. Herramientas del control de gestión, en "El Control Integrado de Gestión", Limusa, México, 1985.