



Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
Facultad de Contaduría y Administración  
División De Posgrado

**T e s i s**

En la modalidad de reporte de realización de una actividad profesional

Proyecto de mejora

**“Propuesta de innovación organizacional  
empresa:  
Integración Informática y Administrativa del Centro”.**

Que presentan

**L.A. Claudia Ivett Zamorano Cañizales  
I.S.C. Luis Oscar Alemán Silva**

**Para obtener el grado de Maestro en Administración**

**Jurado:**

**I.S.C. Gerardo Javier Vilet Espinosa M.A. (Director de tesis)  
Dr. Manuel Betancourt Velázquez (Asesor)  
Dr. Enrique Villegas Valladares (Asesor)**

San Luis Potosí, S L P  
23 de Septiembre de 2004

“Propuesta de innovación organizacional  
empresa:  
Integración Informática y Administrativa del Centro”.

Para la defensa en el examen de grado que presentan

**L.A. Claudia Ivett Zamorano Cañizales**

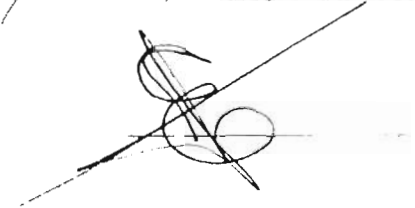
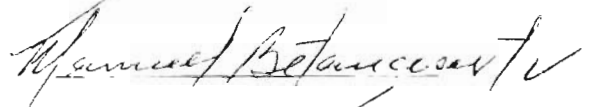
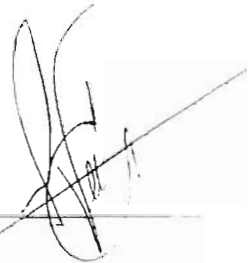
**I.S.C. Luis Oscar Alemán Silva**

Aprobación:

I.S.C. Gerardo J. Vilet Espinosa M.A.(Revisor Principal)

Dr. Manuel Betancourt Velázquez (Revisor)

Dr. Enrique Villegas Valladares (Revisor)



## RESUMEN

El presente trabajo responde a la necesidad y el deseo de culminar nuestros estudios de Posgrado, habiendo optado por la modalidad de proyecto de mejora.

Integración Informática y Administrativa del Centro nos ofreció amplio acceso para el conocimiento de su estructura organizacional con excepción del aspecto financiero, para elaborar nuestra propuesta como alternativa de solución a sus dificultades y mejorar su organización. Además nos permitió la colaboración como asesores al requerir de los conocimientos teóricos y herramientas operativas adquiridas en el Posgrado.

Integración Informática y Administrativa del Centro es una microempresa dedicada a la venta de computadoras, consumibles, servicios de mantenimiento, diseño y asesoría de sistemas de información por computadora.

Iniciamos con la recopilación y registro de los aspectos internos, así como de describir como se llevan a cabo las operaciones y los procesos. Esta información fue obtenida a partir de observaciones y experiencias directas. Fue necesario para el análisis de la problemática de Integración Informática, indagar información acerca de los aspectos externos que se deben considerar para minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Considerando los aspectos que se evaluaron acerca del medio ambiente se creó la matriz de evaluación y la matriz FODA, de donde el resultado desprendió que los esfuerzos que se realicen deberán ser encaminados a desarrollar una estrategia que se enfoque al aspecto interno de la organización.

## CONTENIDO

1	Introducción.	1
2	Antecedentes históricos	3
3	Estudio corporativo.	7
	3.1 Medio ambiente externo.	8
	3.2 Medio ambiente interno.	15
	3.3 Productos y servicios	26
	3.4 Compras.	36
	3.5 Infraestructura y equipos.	36
4.	Análisis FODA.	41
	4.1 Fortalezas.	41
	4.2 Oportunidades.	42
	4.3 Debilidades.	43
	4.4 Amenazas.	45
	4.5 Resumen.	48
5.	Propuesta de solución.	52
	5.1 Elementos estratégicos de la administración	53
	5.2 Estrategias.	56
	5.3 Actividades adicionales para llevar a cabo paralelamente	91
6.	Conclusiones	93
	Bibliografía	95
	Anexos.	97

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
1 Aspectos del medio ambiente que se consideran en el estudio del caso	7
2 Búsqueda de empresas en el CD de Directel.	15
3. Organigrama al 31 de mayo de 2004	17
4 Publicidad en la sección amarilla en Internet.	22
5. Variación de la utilidad por equipo	28
6. Variación de las ventas de equipos.	29
7 Demanda/ Capacidad/ Servicios atendidos.	32
8. Demanda/ Calidad/ Capacidad de cursos de capacitación	34
9 Matriz FODA para Integración.	47
10. Organigrama propuesto.	57
11. Programa de actividades mensual.	83
12. Programa de actividades semanal.	84
13 Programa de actividades diario.	85
14. Documentación de actividades.	86
15. Formato de estudio del tiempo.	87
16 Formato de tarjeta de control administrativo finanzas.	88
17 Formato de tarjeta de control administrativo ventas-gastos.	89
18. Formato de tarjeta para control de documentación para cobranza	90
19 Formato de tarjeta para control de documentación para control de documentos cobrados.	90

## 1. INTRODUCCIÓN.

“Propuesta de Innovación Organizacional para la Empresa Integración Informática y Administrativa del Centro” se presenta con el fin de obtener el grado de Maestría en Administración por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Constituye asimismo un caso de estudio que permitió la colaboración de los autores del mismo como asesores de empresa al requerir de la aplicación de los conocimientos teóricos y herramientas operativas adquiridas en el Posgrado.

Integración Informática y Administrativa del Centro es una microempresa ubicada en la ciudad de San Luis Potosí. Se fundó en 1988 y está dedicada a la venta de computadoras, consumibles, servicios de mantenimiento, diseño y asesoría de sistemas de información por computadora.

La empresa ofreció amplio acceso para el conocimiento de su estructura organizacional con excepción del aspecto financiero. Sin embargo fue posible percibir que esta microempresa, con fortalezas para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, carece de una administración que le permita integrar su proceso con base en una planeación estratégica y por lo tanto desaprovecha oportunidades de su entorno.

Por lo anterior el objetivo al tomar este caso fue el de plantear una propuesta que facilite tal proceso administrativo, de tal manera que la entidad se concentre en las necesidades de los clientes y del mercado sin dispersión de recursos y esfuerzos.

El trabajo se inició a partir del análisis de los antecedentes de la creación del negocio, su desarrollo inicial y el comportamiento organizacional en el periodo de crecimiento que consideramos no ha llegado a consolidarse por decisiones internas desarticuladas. Asimismo se efectuó un análisis del entorno a través de la

herramienta FODA y se elaboró una matriz de evaluación a través de la cual se determinaron las áreas que requieren mayor e inmediata atención para su fortalecimiento.

La propuesta resulta innovadora para Integración Informática y Administrativa del Centro dado que le plantea una misión y visión que no tenía clarificada explícitamente y le proporciona la base en la definición de objetivos y planes estratégicos. Con todo ello la microempresa está consciente ahora de las potencialidades que debe fortalecer a fin de imbuir en sus actividades el enfoque de calidad, privilegiando las demandas del cliente para mantenerse y crecer en un mercado altamente competitivo.

## 2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Integración Informática y Administrativa del Centro es una empresa creada en el año de 1984 por José Alejandro Rotunno de Santiago y Alejandra Arellano quienes eran estudiantes de la carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales del Instituto Tecnológico de San Luis Potosí.

Integración Informática y Administrativa del Centro inició como una "escuela de computación", -un concepto que recién comenzaba a escucharse-, con grupos desde un alumno y con computadoras pioneras de las PC de ahora. Impartían cursos de lenguajes de programación de aquella época como Basic y lenguaje Logo. Ante la demanda se establecen de facto dos áreas en aquella empresa: una fue *capacitación y desarrollo de aplicaciones*, y la otra *capacitación empresarial*, atendidas por Alejandra y por Alejandro respectivamente.

Esta división abre nuevos mercados enfocados a empresas de varios giros. Se daba servicio de mantenimientos a los equipos, la configuración de los mismos que entonces era algo completamente exclusivo de técnicos en electrónica o en computadoras. También se efectuaba la afinación o puesta a punto de los mismos equipos que requerían de ajuste efectuados directamente a los equipos, (no por medio de programas como se hace ahora), y se ofrecía asesoría para la adquisición de nuevos equipos.

En 1987 con la celebración de un contrato de mantenimiento con la S.H.C.P. la empresa tuvo una división entre sus dos fundadores, ambos continuaron con el nombre de Integración Informática. La primera se quedó en el lugar de origen (Comonfort) y la otra del ya Ingeniero Alejandro Rotunno se ubicó en la Avenida



Carranza en el centro de la ciudad. Esta última es el motivo del presente caso de estudio.

Inicialmente se ofrecían servicios a los usuarios tales como:

Venta de equipos como computadoras e impresoras,

Venta de consumibles como disquetes,

Venta de papel continuo para impresoras,

Venta de paquetes de software o programas para soluciones administrativas y comerciales como contabilidades, sistemas de facturación e inventarios,

Mantenimiento preventivo de equipos de cómputo, reparación de equipo de cómputo,

Cursos de computación más especializados de MS-DOS, Word, Excel,

Capacitación para programadores en Basic,

Curso de capturista programador y otros como analista de sistemas y programador,

Desarrollo de sistemas con programación en diferentes lenguajes, Fox, Dbase entre otros.

Es importante mencionar que todo el personal fue contratado de manera directa por el director, en la mayoría de los casos, conocidos desde que eran compañeros de escuela en la carrera profesional.

La administración general de la empresa ha estado a cargo del Ingeniero Alejandro Rotunno quien como dueño toma el cargo de Director. La contabilidad de la misma era llevada en un despacho externo. Con este esquema contable sólo se tenía información histórica de la situación financiera, mas era inquietud cada día mayor el poder mejorar sustancialmente la administración incluyendo lo contable. Por

ello había la necesidad de tener herramientas más productivas, que la información estuviera más oportunamente, lo que permitiera decidir en que invertir mejor, por ejemplo tener un edificio propio en lugar de rentar locales comerciales.

Es por este motivo que en 1993 integró a su grupo de trabajo a un ingeniero de sistemas, compañero de carrera, que contaba con una experiencia de 6 años en la dirección de un centro de cómputo de conocida empresa aseguradora. También había sido cliente de Integración Informática y se quiso aprovechar la experiencia para dar un giro a la manera de atención a los clientes.

Posteriormente se adquirió un local propio más adecuado a las necesidades de la empresa. Ya integrados a mediados de 1993 se comienzan a tomar las primeras acciones de reorganización de las que destacan las siguientes:

Se contrató a un contador para llevar la contabilidad en las instalaciones de la empresa con la finalidad de que la información financiera y contable fuera más oportuna.

Se instaló un sistema de contabilidad en computadora para un mejor control de la información y que ésta estuviera disponible más oportunamente.

Se contrató a un asesor externo quien en conjunto con el ingeniero de sistemas, trabajaron en los procedimientos administrativos, reorganizando los métodos de trabajo, estableciendo procedimientos, control de almacén, esto en conjunto con las acciones siguientes, tiene el objetivo de mejorar los tiempos de respuesta al cliente, decremento en el tiempo de facturación, una cobranza más expedita, entre otros.

Se implantó un sistema de facturación y de control de almacén en computadora.

Se establecieron nuevas directrices en la manera de atención a los clientes.

A finales de 1993 se formalizó el contrato de compra del inmueble ubicado en Av. Mariano Jiménez No. 108, (atrás de la Facultad de Contaduría y Administración) donde quedó establecida de manera definitiva la empresa.

### 3. ESTUDIO CORPORATIVO.

El modelo de fuerzas competitivas que se ilustra en la figura 1 fue empleado para describir la interacción de las amenazas y oportunidades externas que afectan a la estrategia de la empresa y su capacidad para competir. El modelo identifica también los aspectos internos de la empresa, ya que también deben ser considerados para maximizar los resultados que la empresa desea obtener, pues influyen fuertemente en su estrategia de negocios.

En ésta parte se describen aquellas fuerzas que afectan la capacidad de la empresa para competir, así como la forma en que actualmente se operan. Del estudio

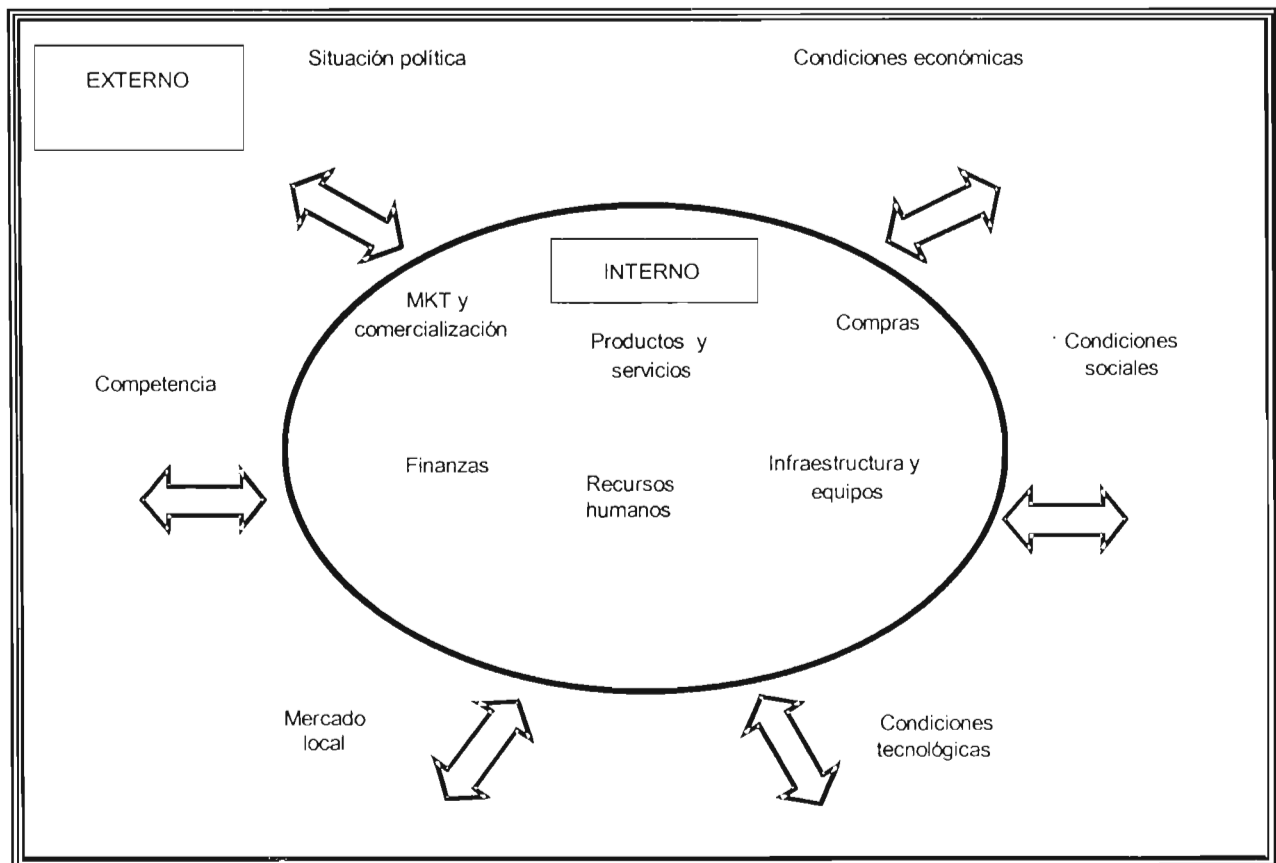


Figura 1. Aspectos del medio ambiente que se consideran en el estudio del caso.  
Fuente: Adaptado de Porter (1980)

corporativo se deriva el análisis FODA que se presenta en la parte tercera de este trabajo, donde se fundamenta la propuesta de solución para la empresa.

### 3.1 MEDIO AMBIENTE EXTERNO.

#### 3.1.1. Situación Política.

En el ámbito nacional la política se encuentra en una etapa de ataques continuos entre el poder ejecutivo y el legislativo. Las facciones de los diferentes partidos políticos en las dos cámaras que forman una pluralidad sin llegar a una mayoría absoluta, han entorpecido las propuestas que se hacen por parte del ejecutivo. Esto ha estado retardando reformas que pudieran mejorar las condiciones de competencia, con reformas fiscales apropiadas, sin embargo esto no ha frenado las inversiones sobre el mercado de la informática.

En el ámbito estatal y local, la llegada al poder ejecutivo estatal de un conocido empresario, con reconocido prestigio por ser innovador en las empresas que dirige, ha marcado una clara tendencia hacia la modernidad de sus dependencias como la Universidad Politécnica, a la que recientemente a través de una licitación pública se le dotó de software para modernizar la enseñanza. Esto indica el volumen de la inversión, por citar un ejemplo, y siendo empresario ha estado invitando a la inversión tanto local como la foránea, lo que redundará en un nuevo mercado, que si bien es más competitivo también es más demandante de productos y servicios.

El gobierno federal lleva a efecto recortes presupuestales a las entidades federativas afectando negativamente la inversión en tecnología de las dependencias de gobierno estatal.

El sector gubernamental, por tradición cliente grande, entra en programas de austeridad y en etapas de expansión, según sean las condiciones imperantes en el país. Recién se ha establecido un "Acuerdo de Ahorro" al que deberán sujetarse las dependencias y entidades del sector público. Con ello se deberá de alcanzar la meta de 15,400 millones de pesos, cifra que no se alcanzarán, en parte debido a que algunas entidades no estaban conformes con los criterios utilizados para

establecer el “Acuerdo de Ahorro” e interpusieron recursos legales para evitar ser incluidas o evitar la base de cálculo en la que debían ajustar su presupuesto- (Lajous, 2002).

Sin embargo existen campañas que con sus acciones promueven la adquisición de software con licencia original, para regularizar la situación de ilegalidad en que se encuentran al tener instalado software pirata.

La campaña ‘Cero Tolerancia’ que el gobierno federal lanzó desde el 15 de abril del 2002, en conjunto con el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y otros organismos como la Business Software Alliance. Esto a decir de Roberto Tijerina representante de la BSA –“se ha mantenido el nivel de piratería en un 59 por ciento y las expectativas son bajarlo a niveles de 25 o 30 por ciento, que ya es más aceptable.” (Sánchez, 2002) .

Observamos que el gobierno por un lado puede poner planes de austeridad y por el otro forzarse a regularizar por la vía de adquisición de software legal, el invertir grandes sumas de dinero que hacen que el mercado de la informática se mantenga en movimiento.

### 3.1.2 Condiciones Económicas.

Las condiciones se han mantenido estables, con una tasa de inflación baja, lo que en general ha mantenido estable al mercado. Se observa que el mercado es más difícil, reflejo de una mayor competencia, más que por una recesión del mercado local el cual sigue creciendo en número de establecimientos. Cabe destacar que las nuevas empresas del ramo que sea, adquieren productos nuevos, esto es, equipos de vanguardia lo cual hace que los anteriormente establecidos se vean en la necesidad de actualizar sus equipos y sistemas, sobre todo equipo de comunicaciones, que les permitan seguir siendo competitivos. Aún cuando los cambios no se hagan de manera inmediata, la necesidad esta creada, sólo se espera el momento oportuno de poder invertir.

Las condiciones están dadas para que el mercado de la informática tenga un crecimiento ya que se espera que la economía del país prospere en el mediano plazo.

"La subida de las tasas de interés estadounidenses también es un reflejo del crecimiento económico de ese país. Creemos que en este momento (México) tiene mayores ventajas de la parte del jalón que da Estados Unidos, porque el crecimiento será más rápido, por la parte de mayores pagos por concepto de tasas de interés." Por lo anterior, se estima que la economía mexicana está en condiciones de crecer entre 3.0 y 4.0 por ciento en el mediano plazo con lo cual se puede propiciar que la economía mexicana sea más competitiva, tanto en el ámbito internacional como en el mercado interno. Es necesario que se identifiquen y se resuelvan los impedimentos que encuentra la economía mexicana para hacerla más competitiva (Draisma, 2004).

Debido a la estabilidad económica del país se han acrecentado las promociones de crédito, en los grandes almacenes y tiendas especializadas como Office Depot hacen eco de las promociones de compra a través de tarjetas de crédito sean bancarias o de clientes. Otras como Sears, Fábricas de Francia ofrecen sus productos incluidos los de cómputo hasta a 12 meses sin intereses.

### 3.1.3 Condiciones Sociales.

Las condiciones sociales en la ciudad capital son como en la mayoría de las ciudades del país, observándose una calma, que difícilmente pueda desencadenar alborotos sociales o algo similar.

Durante el evento donde el titular de la Procuraduría General de la República, Rafael Macedo de la Concha tomó la protesta a los integrantes del Consejo Estatal de Participación Ciudadana de la PGR en San Luis Potosí, el gobernador Marcelo de los Santos Fraga expresó que el día de hoy los potosinos somos testigos de la instalación de este consejo que abre paso a una nueva relación de poderes: el poder ciudadano –de intervención, opinión y propuesta- y el poder gubernamental –de estricto apego al Estado de Derecho.

En ese sentido, aseguró, la seguridad de los potosinos es el soporte del desarrollo de nuestro estado, por lo que partiendo de esa premisa, es de donde surge nuestro interés como gobierno de promover la coordinación interinstitucional de las dependencias encargadas de la seguridad y la procuración de la justicia en San Luis Potosí, así como su vinculación efectiva con la sociedad. (Comunicación Social Gobierno del estado de San Luis Potosí, 2004)

En un esfuerzo del gobierno federal para modernizar a los centros educativos, a través de los gobiernos municipales han emprendido acciones para dotar de computadoras a escuelas tanto rurales como urbanas. Estas acciones se efectúan por adjudicación directa y por licitaciones restringidas. Esto permite la participación de empresas del ramo en la competencia libre por colocar sus productos. Al equipar aulas

con 20 o 30 equipos entre computadoras, impresoras y sus respectivos reguladores de voltaje se da origen a dos necesidades; la primera es la instalación y mantenimiento y la segunda la venta de consumibles.

#### 3.1.4 Condiciones Tecnológicas.

Los cambios tecnológicos con sus grandes avances en lapsos cortos favorecen que el mercado se mueva. Con productos cada día más nuevos, mejores, más rápidos, más baratos.

“Analistas pronostican nueva caída en precios de computadoras”; la demanda tanto de consumidores minoristas como de empresas, se debilitó en el 2001, debido a la caída en el gasto de tecnología y la desaceleración económica, y luego que los compradores de computadoras redujeron la frecuencia de reemplazo de sus aparatos por versiones más modernas. Luego que Dell Computer Corp. recortó sus precios, Hewlett Packard Co. y Gateway Inc. hicieron lo mismo, para mantener su mercado y estimular la demanda (Reuters, 2002).

Con declaraciones como la anterior, la industria está en posibilidad de actualizar sus equipos, las escuelas también están cambiando las instalaciones de cómputo a las nuevas versiones de equipos y de sistemas instalados.

Una de las tendencias que más demanda tiene son las redes de computadoras. Los equipos de comunicaciones como hubs, switchs, routers y módems de alta velocidad han ido evolucionando, aumentando la capacidad y velocidad y disminuyendo en precio. La instalación de redes con fibra óptica hoy es común, así también las redes inalámbricas y son muchas las instalaciones que requieren cambiar su tipo de red. Un ejemplo es el Internet inalámbrico que ofrece Telmex para este tipo de computadoras que incluyen un módem con funcionamiento similar a un celular, pues ofrece el servicio interrumpido de Internet en las localidades que están dentro de la cobertura. Otro ejemplo es “Infinitum”, un producto para Internet de mayor velocidad que se proporciona con un swicht y deja abierta la capacidad de crecimiento de equipos conectados a este servicio. Es aquí en donde las empresas pueden colocar sus productos, servicios e instalaciones.



### 3.1.5 Información del mercado local.

El mercado de la informática es grande, podemos mencionar algunos ejemplos: en el hogar, para el trabajo o para entretenimiento. Las innovaciones para mantenerse al día en conexiones de Internet se vuelven exigentes en la adquisición de equipos, se piden con más características y capacidades, una vez adquiridos los equipos se convierten en clientes por la necesidad de los consumibles, cartuchos de tinta, toner, discos compactos, unidades de almacenamiento externo, entre otros. El sector gobierno representa un mercado potencial importante cuando requiere de servicios informáticos.

Los mercados hacia quien más se dirige Integración Informática, son los de la pequeña y mediana empresa, de los sectores industrial, de gobierno y mayormente el comercial. Este sector posee más variedad de equipos y programas de cómputo y sus instalaciones son muy variadas y complejas.

La tabla 1, muestra las categorías de comercios censados en el estado. El mercado potencial es grande. Como ejemplo, tan sólo el rubro de comercios al por mayor tiene 2291 establecimientos.

Tabla 1. Comercios en San Luis Potosí

Entidad federativa	Codigo	Unidades económicas
24 San Luis Potosí	6 Comercio	30109
24 San Luis Potosí	61 Comercio al por mayor	2291
24 San Luis Potosí	6140 Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por mayor	621
24 San Luis Potosí	62 Comercio al por menor	27818
24 San Luis Potosí	6210 Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por menor	15730
24 San Luis Potosí	6220 Comercio de productos alimenticios al por menor en supermercado	490
24 San Luis Potosí	6230 Comercio de productos no alimenticios al por menor, en establecim	10641
24 San Luis Potosí	6240 Comercio de productos no alimenticios al por menor, en tiendas de	37
24 San Luis Potosí	6250 Comercio al por menor de automóviles. incluye llantas y refaccione	804

Fuente: INEGI- Censos Económicos 1999. Resultados definitivos

### 3.1.6 Competencia.

La competencia es fuerte, con mercados abiertos a la inversión extranjera, existencia de múltiples marcas y modelos en equipos, accesorios, suministros, el mercado se vuelve más difícil. Existen competidores de todos tamaños.

Microempresas que sin tener grandes instalaciones ni mucho personal que le representen inversiones grandes, pueden mercadear equipos de cómputo con bajas utilidades con precios muy competitivos.

Del mismo tamaño anterior pero con más instalaciones y personal capacitado existen muchas empresas que compiten un mercado que aunque es creciente es muy competido en el área del soporte.

Empresas medianas hay pocas en la ciudad, sin embargo hay presencia de empresas de otras ciudades vecinas y aún lejanas con alto poder de competencia por los precios bajos debido a los volúmenes que manejan. Éste tipo de empresas cuentan con una logística depurada de presentación, visitas de trabajo, análisis, propuesta, y ejecución de los trabajos o entregas de equipos. Lo que significa una mayor formalidad a la relación cliente – proveedor, punto muy contrastante con Integración, que es más informal. Sin embargo estas empresas la más de las veces requieren se les visite o se haga llegar los equipos a reparación (no tienen servicio a domicilio) y requieren también de más

Competencia: la competencia es fuerte. Tan sólo en el directorio telefónico (sección amarilla San Luis Potosí) de la edición impresa hay 21 páginas conteniendo la información de los proveedores de este ramo. En la sección amarilla versión de Internet, al efectuar una búsqueda se obtienen la clasificación mostrada en la Tabla 2:

Tabla 2. Número de empresas por clasificación.

<b>Clasificación</b>	<b>Número de empresas referidas</b>
Accesorios para computadoras	9
Mantenimiento y reparación de computadoras	4
Programadores de computadoras	4
Redes locales de computadoras	9
Computadoras electrónicas	10
Instalación de computadoras electrónicas	2
Computadoras para diseño gráfico	6
Productos para computadoras personales	3
Rótulos por computadora	4
Alquiler de computadoras	4
Venta de programas de computadoras	1

Fuente: Sección Amarilla, versión para Internet

Si se busca en otro medio como directel (un directorio electrónico), como el mostrado en la figura 2, se obtiene la información que se resume en la tabla 3.

Tabla 3 Número de empresas por clasificación en Directel

<b>Clasificación</b>	<b>Número de empresas referidas</b>
Computadoras	171
Renta de computadoras	12
Reparación de computadoras	18
Programas para computadoras	3

Fuente: CD Directel

Si bien la competencia es mucha, el mercado lo es más, y aquí saldrá beneficiado quien ofrezca el mejor servicio, calidad, y precio, en este orden.



FIGURA 2. Búsqueda de empresas en el CD de directel®  
Fuente: CD Directel

### 3.2 MEDIO AMBIENTE INTERNO.

A continuación se presentan los aspectos Internos de la empresa.

#### 3.2.1 Administración.

Debido a la centralización de las actividades de la organización en la persona del Ing. Rotunno, no es posible llevar a cabo un proceso administrativo deseable, desde la planeación hasta el control.

Es inexistente una reflexión acerca de la decisión de cómo conviene situar o posicionar la empresa en su ambiente, aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontarán los

riesgos y oportunidades. Tampoco existen estrategias, metas, programas, pronósticos de mercado, y estimaciones de ventas o costos de los productos y servicios.

Aunque existe una estructura organizacional y se trabaja departamentalmente, existen momentos en el que las actividades se traslapan o se dejan de hacer porque hay confusión de la responsabilidad de cada uno de los empleados, por lo que, por más que se combinen los esfuerzos, no se cumplen los objetivos de la organización.

Los conceptos del negocio como la misión, visión, políticas y objetivos no están definidos, por lo que los empleados no pueden encaminar o dirigir sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Lo anterior muestra la carencia de una identificación de empleados y de clientes con la empresa y por supuesto una falta de dirección. El estilo de liderazgo ejercido por el Director no involucra el desarrollar y comunicar una cultura organizacional con los valores que implícitamente favorezcan el logro, la asertividad y el trabajo en equipo, conceptos que no se desarrollan favorablemente.

El control es la parte más débil de todo el proceso administrativo ya que debido al poco tiempo que se tiene para su supervisión, y a que la cantidad de las tareas llevadas a cabo son muchas, es difícil vigilar los procesos. No existe una realización de informes, comparaciones o evaluaciones del avance para poder realizar ajustes, replanear, y aplicar medidas correctivas en los procesos generados.

La delegación de actividades, funciones y responsabilidades de personal se supervisan sólo en ocasiones. Se carece de un manual de organización, que permita conocer las políticas y procedimientos de la empresa.

### 3.2.2 Recursos Humanos

En el organigrama actual de la empresa mostrado en la figura 3, se puede observar que existen varios puestos o áreas en las que no se tiene definido a personal alguno, pues son los puestos que más rotación tienen.

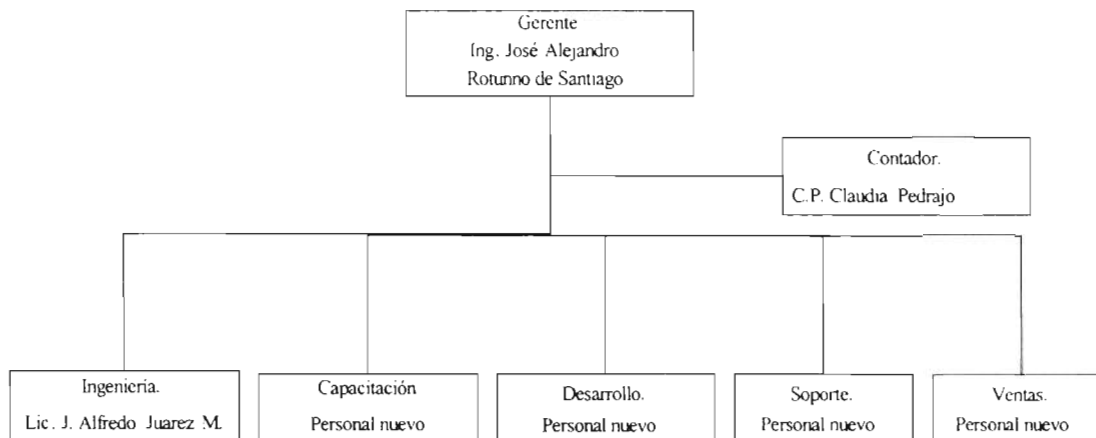


FIGURA 3. Organigrama al 31 de mayo de 2004.

Fuente: Integración Informática y Administrativa del Centro

La asignación de las funciones se han dado según el crecimiento de la empresa y las demandas de trabajo que se han presentado. Es importante considerar que no se cuenta con un manual de políticas y reglamento interno de la empresa formal ni escrito.

En la tabla 4 se muestra al personal que actualmente labora en Integración, el puesto, grado de estudios y el tiempo en la misma

Actualmente la empresa no cuenta con descripciones de puestos por escrito.

De acuerdo a las funciones de los puestos clave, se presenta en la tabla 5 una descripción de los puestos donde se detallan las actividades que se realizan:

Tabla 4. Relación del personal que labora en Integración.

<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>	<b>Grado de estudios</b>	<b>Permanencia en la empresa</b>
Alejandro Rotunno de Santiago	Director	Ingeniero en Sistemas computacionales	20 años
Claudia Pedrajo	Contabilidad	Contador Público	11 años
José Alfredo Juárez Mendoza	Ingeniería	Licenciado en electrónica	12 años
Nuevo personal	Capacitación		Menor a un año
Nuevo personal	Desarrollo		Menor a un año
Nuevo personal	Soporte		Menor a un año
Nuevo personal	Ventas		Menor a un año

Fuente: Integración Informática y Administrativa del Centro

Tabla 5: Descripción de puestos,

<b>Puesto</b>	<b>Actividades</b>
Director	Administra y dirige la empresa. Toma decisiones. Contacta directamente a clientes y Efectúa las negociaciones
Contabilidad	Supervisa y registra estados de cuenta Manejo de la contabilidad general de la empresa
Ingeniería	Instalaciones de los equipos Instala redes, cableado, y reparaciones mayores Coordina los mantenimientos de equipos
Capacitación	Imparte cursos de aplicaciones administrativas y contables Programa cursos a la medida del cliente
Desarrollo	Desarrolla sistemas de información en computadora, programa en diversos lenguajes y plataformas Instala sistemas operativos Diseña, instala y configura redes Desarrolla aplicaciones a petición del cliente Adapta sistemas o paquetes de mercado
Soporte	Atiende problemas de equipos, sistemas o instalaciones Realiza trabajos a domicilio
Ventas	Realiza funciones de recepcionista Recibe pedidos Realiza ventas, efectúa compras Elabora facturas Lleva el control el almacén Lleva el control de clientes

Fuente: Integración Informática y Administrativa del Centro

La empresa carece de una metodología de selección de personal que integre y haga eficiente la contratación. No se tienen definidos los perfiles del puesto.

El trabajar de ésta manera genera las siguientes situaciones:

Desconocimiento de tareas.

Falta de involucramiento y arraigo a la empresa.

Mala selección y alta rotación.

A continuación se muestra el cálculo de la tasa de rotación de personal del año 2003, el cual es similar a los años anteriores.

$$\text{Tasa de rotación actual de empleados:} \quad \frac{\text{No. de personas que renunciaron en un año}}{\text{No. de plantilla de personal}} \quad = 57\%$$

### **3.2.2.1 Condiciones de trabajo.**

Horario de trabajo: el horario de trabajo es de 9:00 a 14:00 hrs. y de 16:00 a 19:00 hrs., pero es flexible según las exigencias de trabajo. Es frecuente trabajar más tiempo del que comprende este horario sin que haya retribución monetaria de por medio.

Contratos. La empresa efectúa contrataciones por honorarios profesionales, esto sin mediar ningún documento que avale la contratación, esto es, de "palabra", no se cuenta con contrataciones firmes ni por tiempo determinado ni por obra o evento, con sueldo fijo u honorarios fijos bajo el régimen de retener IVA e ISR, y sin más prestaciones tales como Seguro Social, Infonavit, entre otros. El pago es fijo sin comisiones ni bonos por desempeño o productividad.



Servicio Médico. No se cuenta con ello, éste corre por cuenta del empleado

Infonavit. No cotizan los empleados a este Instituto.

Vacaciones. Las que marca la Ley.

Plan de carrera. No existe un plan de crecimiento, el empleado no sabe a que puesto se puede aspirar o ascender, no existe un tabulador de puesto y sueldos. La estructura manifestada en el organigrama no se da a conocer.

### 3.2.3 Mercadotecnia y Comercialización.

Ventas. El encargado de ventas trabaja sobre pedidos o cotizaciones de equipos, programas, mantenimientos, cursos, elaborando en coordinación con el Gerente el mejor plan de trabajo y de pagos acorde con las capacidades del cliente. Para esta actividad se tiene una Oficina recibidor, es un área donde se reciben las llamadas telefónicas las cual a través de un conmutador se dirigen hacia la oficina o personal que es requerido para atender la llamada, o bien ser atendida por el encargado del conmutador. Es también el área de ventas donde la persona encargada cuenta con conmutador telefónico con correo de voz y equipo de cómputo para consulta en un Sistema en Línea. También se tiene una Oficina de ventas, la cual cuenta con teléfono, fax, computadora enlazada en red, con un sistema de control de cartera donde se registran los pedidos, facturas, control de cobranza.

En la tabla 6 se observa que el primer rubro tiene la mayor facturación sin embargo, el porcentaje de utilidad no es tan grande como el segundo rubro, en el cual la inversión de capital es mucho menor ya que la mayor parte es recurso humano.

Tabla 6. Principales actividades 2003.

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad Mensual</b>	<b>Facturación Mensual (promedio)</b>
Venta de Computadoras, accesorios y consumibles		\$350,000
Mantenimientos (contratos y ocasionales)	350	\$150,000
Reparaciones	80	\$80,000
Capacitación		\$30,000
Soporte		\$80,000
Desarrollo de Sistemas		\$7,000
Total facturado mensual (promedio)		\$697,000.00

Fuente: Integración Informática y Administrativa del Centro

Las ventas de productos o prestación de servicios se realizan en las dos formas siguientes:

A clientes cautivos de Integración: con visitas efectuadas por el Ingeniero Rotunno a las instalaciones del cliente en donde se entrevista con el director o directores de la empresa o del área de sistemas según sea el caso, para promocionar los productos nuevos y las ventajas de los mantenimientos que Integración puede efectuar en los equipos que el cliente tiene instalados, así como negociar precios competitivos con la competencia. También las visitas obedecen a llamados concretos de los clientes para ver las alternativas de crecimiento, actualización, cambio de equipos y/o de sistemas, o solución de problemas.

Los posibles clientes o clientes potenciales: llegan a la empresa por recomendación de otros clientes el Ingeniero Alejandro Rotunno o bien porque

consultaron la sección amarilla de Internet y encontraron la publicidad, como la que se muestra en la figura 4. Para darle atención al cliente se conviene fecha y hora para hacer una visita de presentación de donde pueden continuar con una revisión de las instalaciones y ofrecer los servicios de Integración.

A partir de lo anterior se pueden presentar 2 maneras de que soliciten a Integración servicios o productos.

Por vía telefónica: el cliente actual o potencial llama para solicitar cotización de producto o servicio. La vendedora canaliza la llamada al Director pues es el único que

efectúa las cotizaciones. En caso de urgencia de algún cliente y en ausencia del Director la vendedora lo localiza por radio para que le dé indicaciones. Si se trata de un cliente potencial le toma los datos como nombre, teléfono, marca y modelo del producto, o características del servicio deseado. En cuanto es posible se devuelve la llamada para darle la información solicitada. Cuando los clientes solicitan un producto de los que se manejan comúnmente en el negocio, se le proporciona al cliente la cotización, y



Figura 4: Publicidad en la Sección Amarilla en Internet

se verifica la existencia y el tiempo de entrega del producto. Si se trata de productos especiales, se levanta la orden y no se proporciona la cotización al cliente en tanto no se contacta al proveedor. Para la prestación de servicios se dan los precios por el trabajo a

realizar, si se desea hacer compromiso de fecha y hora, primero se consulta a los encargados del soporte e ingeniería para ver la disponibilidad de fechas para concertar cita. Si el caso es muy urgente se da la indicación de atención inmediata, es decir, se trasladan de inmediato al lugar a efectuar el servicio, interrumpiendo los compromisos que están en ese momento tratándose. En caso que la responsable de ventas no esté atendiendo en ese momento llamadas, cualquiera del demás personal toma los datos para entregarla más tarde al director.

Por vía personal: directamente en las oficinas de Integración o desde el lugar de trabajo aprovechando una de las visitas que el Director hace a sus clientes o posibles clientes. En pláticas de manera informal se comentan las necesidades de la empresa cliente, sea un problema en que el cliente necesita solución, o para cotizar algún producto o servicio. Se puede llegar a un acuerdo verbal de servicio o de entrega de mercancía en tiempo y forma, o bien se hace el compromiso de hacer llegar una cotización por escrito, entregada personalmente o recibida vía fax o correo electrónico.

Las ventas de productos o servicios se realizan de la siguiente forma.

Si se trata de Productos:

El Director en conjunto con el encargado de ventas verifica si hay existencia de mercancía solicitada: En caso de tener existencia, indica la preparación de la mercancía y su envío.

En caso de no contar con existencia, se toma nota para incluir en el siguiente pedido que se haga al mayorista. Esto llega a tomar varios días antes de efectuar el pedido.

Lista la mercancía, lo común es esperar a enviar los productos, hasta que una salida coincida en la ruta del cliente. Es frecuente que no se pueda hacer llegar la mercancía al cliente por falta de indicaciones del Director.

Si se trata de Servicios:

Cuando se trata de servicios como instalaciones de red, o mantenimientos, el Director se presenta en las instalaciones de los clientes para verificar que se va a realizar y que va a necesitar para ello, no siendo cuantificada de maneja exacta. Posteriormente se vía al personal de soporte e ingeniería para que realice el trabajo, servicio ó instalación de red. Las cotizaciones o precios no son proporcionados durante este proceso, sino que son dejados al final. Causando en ocasiones sorpresa al cliente.

Entrega de mercancía o ejecución del servicio solicitado.

Entrega de mercancía. Cuando ya se tiene la mercancía que el cliente solicitó, se procede a elaborar la factura. Para realizarla se consulta al Director los precios y condiciones de la factura y se verifican los datos del cliente en caso de ser cliente nuevo. Si el director no está en la oficina, entonces la factura queda en espera por falta de datos. O se entrega la mercancía sin factura, la cual se elabora y se entrega posteriormente.

Ejecución de un servicio. Cuando se trata de servicios como mantenimiento correctivo a las computadoras, dependiendo de la gravedad y del cliente, se consigna al personal de soporte e ingeniería para atender la urgencia en el domicilio del cliente o en el propio taller. Por lo tanto la actividad que llevaba a cabo se suspende para concentrarse en la "Urgencia". En caso de no tener personal disponible, -caso que es frecuente-, se notificará al cliente que se atenderá lo antes posible, sin especificar en que tiempo harán acto de presencia.

En las instalaciones del cliente, el personal de soporte e ingeniería ejecuta su trabajo con la profesionalidad que distingue a Integración, habitualmente realizan su labor a satisfacción del cliente, en tiempo, calidad y eficacia. Si es un problema mayor que requiera de reemplazo de partes o mayor análisis y estudio, se pide al cliente su autorización para efectuar el traslado al taller de Integración para terminar con la reparación. El proceso de servicio continúa en el taller, a no ser que se presente alguna emergencia o por falta de refacciones hasta el momento de su adquisición.

Concluido el trabajo, se notifica al Director para que elabore la factura correspondiente. A continuación se le hace llegar al cliente junto como el equipo que recibió el servicio, en caso de premura de tiempo se hará llegar el equipo y posteriormente se presentará la factura para su pago. El entregar la factura a destiempo genera que el plazo para pago por parte del cliente se alargue.

Observaciones de los clientes a los puntos anteriores:

La opinión de los clientes a la manera en que reciben la atención por parte de Integración es variada.

Cuando solicitan productos o servicios vía telefónica, el sentir general es que no se les atiende con la rapidez que el cliente desea. Ya que es común no encontrar al Ing. Rotunno que es con quien están acostumbrados a efectuar tratos, o que quien atiende no da soluciones concretas.

Cuando les son tomados los datos para obtener una cotización, la respuesta frecuentemente no llega, y es necesario efectuar nuevas llamadas hasta encontrar nuevamente al Ing. Rotunno y retomar desde el inicio la solicitud.

Los productos o servicios no se entregan en la fecha programada, por lo que el cliente llama frecuentemente para preguntar por su solicitud.

Al momento de entregar el producto o servicio, el cliente generalmente queda satisfecho, -característica que distingue a Integración-, pero la factura correspondiente generalmente no es entregada. Lo que genera incertidumbre en cliente al desconocer el costo y la fecha en que deberá pagar.

El cliente manifiesta molestia al recibir la factura fuera de tiempo, pues muchas veces ya no recuerda los trabajos efectuados. Los servicios son más tardados en facturarse que los productos.

### 3.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS.

#### 3.3.1. PRODUCTOS

Dentro de los productos que se comercializan se encuentran: equipos, consumibles y software.

Equipos. Al inicio de las operaciones, cuando se decidió vender equipos, básicamente, computadoras personales, el mercado era muy pequeño, medianas y grandes empresas establecidas eran quienes lo controlaban.

Las marcas más prominentes eran la IBM con su compatible IBM PC, HP con el modelo Vectra y también se comercializaban otras menos importantes.

La demanda del mercado era poca, la pequeña y micro empresa no podía aspirar fácilmente a adquirir equipos de cómputo. Si se lograba vender un equipo o computadora personal al mes, significaba que hubo buenas ventas

Al aparecer los primeros "clones", (término utilizado para designar equipos sin marca), con componentes similares a los de marca registrada y con la gran ventaja de ser "baratas" fue lo que permitió abrir un segmento de mercado que inicialmente no tenía capital para hacerse de equipos, lo que fue aprovechado por pequeños comerciantes, entre ellos "Integración Informática".

Dada la experiencia en equipos de marca, así como las investigaciones tecnológicas en el ramo de la computación y logrando establecer contacto con una empresa comercializadora de equipos y componentes electrónicos y de cómputo, básicamente de la marca Electrón, se aumentó la demanda.

Con la venta de un equipo, de los que ostentaban un emblema como marca de siglas BPM, se tenía una utilidad lo suficientemente alta que permitió ir capitalizando la empresa.

Posteriormente también se comenzaron a vender impresoras de marca Electrón, lo cual permitió considerar a 1990 como un año de grandes logros comerciales, sin llegar a vender un gran volumen por unidad, por lo que esta fue una época de gran auge, pues se tenía un mercado mayor y los negocios similares no alcanzaban a captar gran parte del mercado.

Gradualmente los equipos de marca fueron reduciendo los precios, lo cual generó dos efectos: el primero que más empresas adquirieran equipos de marca, por ser más confiables, con garantías más amplias y ahora, más baratas, y segundo, que la competencia creciera vendiendo tanto, equipos armados como de marca.

La figura 5 muestra como ha ido decreciendo la utilidad respecto del número de unidades vendidas para cualquier empresa dedicada a la venta equipos. En los inicios de la comercialización (año 1990), con un número pequeño de unidades vendidas se obtenía una utilidad alta, aproximadamente un 50%. En el año 2002 aunque las ventas fueran altas, la utilidad fue significativamente baja (hasta 5%).



## Utilidad por equipo

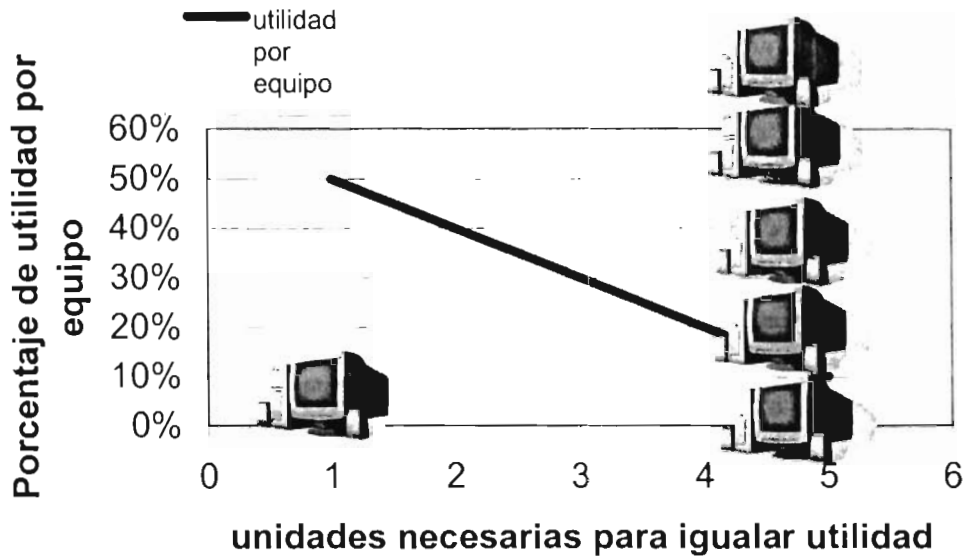


Figura 5: Variación de la utilidad por equipo

Fuente: elaboración de los autores

Integración Informática, continuó con la estrategia de ventas de equipos armados, siendo sus principales clientes empresas que iniciaban sus operaciones o que eran dirigidas o administradas por conocidos de la carrera, lo que permitió ser un proveedor consentido sobre todo por la política de *"compra hoy y paga después"*, lo que representaba una ventaja competitiva, pero con la desventaja de perder liquidez.

Siguiendo esta línea sin cambios estratégicos llegamos a nuestros días en que se necesita vender un gran volumen de equipos para obtener una utilidad significativa.

En la figura 6 se muestran el decremento en el volumen ventas de equipos. En los inicios sólo se vendían computadoras e impresoras en un gran volumen, en la actualidad se venden más variedades de equipos.

Equipos de mayor comercialización.

Computadoras personales de escritorio y portátiles.

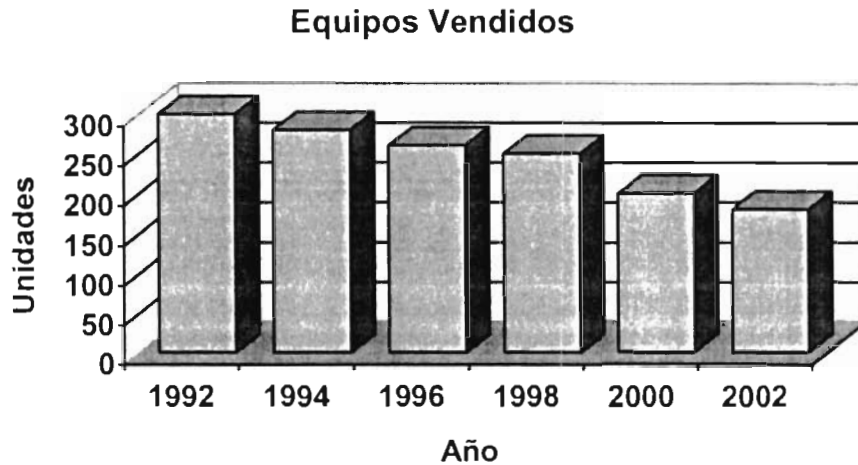


Figura 6. Variación de las ventas de equipos.

Fuente: Integración Informática.

Marcas: Acer, IBM, Hewlett Packard, Compaq, Toshiba, Dell, además de equipos armados en Integración llamados 'caja blanca'.

Impresoras de matriz de puntos, de inyección de tinta, láser, plotters o graficadores para planos; de las marcas Hewlett Packard y Epson.

Equipamientos para redes. Hub's, Switch's, tarjetas de red; de las marcas 3COM, Realistik y otras.

Equipos de suministro y regulación de energía. Reguladores, fuentes de energía ininterrumpida de la marca SolaBasic.

Equipo de proyección. Cañones, proyector de acetatos de la marca 3COM, Infocus y Sony.

Aditamentos que se venden por separado. Kits multimedia, reproductores de disco compacto, grabadores de disco compacto, lectores de DVD, bocinas, ratones, teclados, micrófonos, cámaras de video, fotográficas digitales, y unidades de almacenamiento externo.

Consumibles: Cintas para impresoras, toners, y cartuchos, discos compactos, disquetes, pads para ratones, fundas.

De los equipos nuevos que se venden, el porcentaje es bajo pero con tendencia a aumentar, por reemplazo o renovación de equipos, debido a diversas causas, como son: por obsolescencia, por modernidad, por cambio de tecnología, cambio de marca.

Software. Integración comercializa dos tipos de sistemas:

Sistemas o "paquetes" de uso general y de uso particular, elaborados por diferentes marcas y versiones de empresas reconocidas.

Sistemas desarrollados expresamente para una empresa, para una aplicación particular y con unas especificaciones muy particulares en lenguajes de programación, generalmente visuales.

De los primeros, el office de Microsoft que incluye Word, Excel, Power Point, es el más utilizado en el mercado nacional, pero también es el software que más adquieren los usuarios en versión "pirata"<sup>1</sup> en el mercado de productos ilegales, que representa una competencia desleal. Es por eso que éste rubro representa sólo una pequeña parte de las ventas totales para la empresa. Los de uso particular como son los paquetes contables, de facturación, de control de inventarios, de nóminas y varios más representan la mayor parte de las ventas en el rubro de los sistemas. Con estos paquetes generalmente se contratan servicios de asesoría y capacitación ya que, aunque el paquete incluye el soporte es muy conveniente para la empresa contratante tener estos servicios adicionales.

---

<sup>1</sup> Terminado designado a copias ilegales de productos.

Estos paquetes siempre están disponibles y requieren de ser actualizados anualmente para reflejar los cambios fiscales y de operación acorde a los equipos y sistemas operativos que vayan saliendo en el mercado.

Los paquetes que más vende Integración es el Contpaq de uso contable, el de nómina el Nomipaq, ambos de marca Compac.

Del segundo grupo: son escasos los clientes que desean un producto desarrollado por Integración. Los altos costos y el tiempo de desarrollo son desventajas que presentan frente a paquetes que ya están “probados en su funcionamiento” lo que garantiza que el usuario no tendrá problemas al realizar la interfase con el sistema. Además hoy en día existen “paquetes de fábrica” para casi cualquier uso, y sus costos son mucho más bajos que elaborar un sistema por módulos para una área específica o particular que al momento de tener la necesidad de desarrollar el complemento se incurriría en “parches”.

Programas (Software).

Se manejan las líneas más usuales para programación como: VisualBasic, VisualFoxPro, base de datos Progress y Oracle.

Sistemas Operativos. Windows NT, 2000, XP y 2003 profesional, Novell.

Paquetes de uso general. Office XP en sus diferentes modalidades.

Paquetes de uso comercial. Nóminas, Contabilidades, Facturación e Inventarios de las marcas Compac, Microsip, Aspel.

Varios. Corel Draw, Antivirus Norton y McAfee, AutoCad.

### 3.3.2 Servicios.

Originalmente el servicio a los equipos de cómputo, comúnmente llamado mantenimiento, era algo muy especializado, y por ello, muy cotizado.

El poco conocimiento hacia los equipos permitió que un grupo de pequeñas empresas, con empleados técnicos o ingenieros en electrónica se permitieran el lujo de abrir sin temor los equipos para limpiarlos.

La figura 7 muestra que mientras la capacidad para efectuar servicios se ha mantenido sin variación durante los últimos años, la demanda ha crecido de manera dramática.

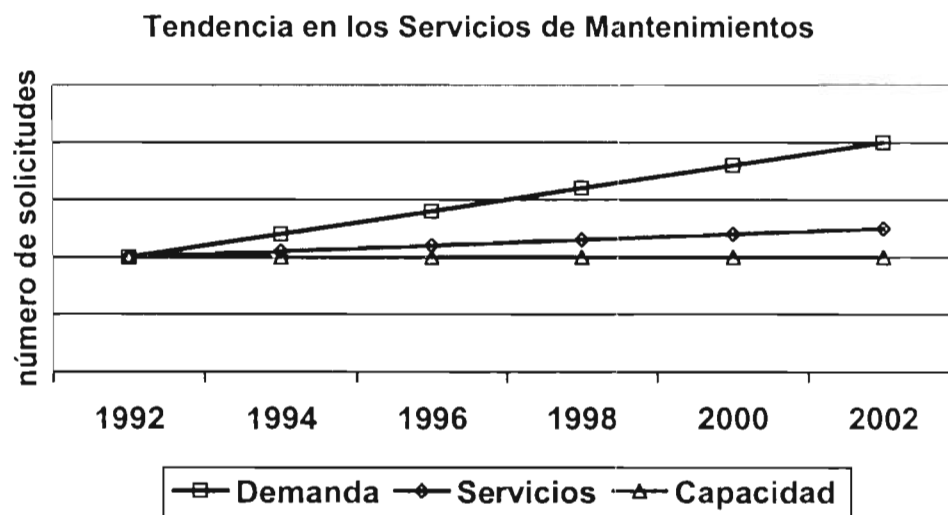


Figura 7. Demanda / Capacidad / Servicios atendidos  
Fuente: Integración Informática

Integración se ha visto obligada a trabajar por arriba de su capacidad, para satisfacer un número de servicios cada vez mayor. Para esto se ha requerido laborar fuera del horario de trabajo (tiempo para comer y después de la hora de salida). Cuando estos casos suceden es común que al día siguiente se inicien las labores más tarde.

**Mantenimientos.** Ya sea por contrato previamente pactado, o sin él, se da éste servicio desde una máquina, o grupo de equipos, hasta a instalaciones completas.

De los servicios de mantenimiento el 40% son a equipos que fueron vendidos por Integración y el resto por cualquier otro distribuidor, sin embargo se atiende por igual.

Se tiene la ventaja de que los equipos vendidos por Integración, son equipos de los que se conoce su configuración y por tanto se pueden atacar los problemas más eficientemente, pero si son de mantenimiento preventivo no hay ventaja alguna.

El mantenimiento es uno de los mejores servicios con que cuenta Integración, pues se presta de manera profesional, aventajando al prestado por la competencia, que comúnmente es de limpieza estética, contrario al mantenimiento que Integración efectúa, ya que incluye además de la limpieza estética, la limpieza de la tarjeta madre, del monitor, de la fuente de energía, de las partes móviles de los drives como la Unidad de disquete, del lector / grabador de disco compacto / dvd, lubricación de las partes móviles de las impresoras. Al concluir el servicio se incluye un reporte con las observaciones efectuadas sobre el estado general del equipo.

**Instalaciones de Redes.** Este servicio incluye desde el diseño de la red en el edificio en donde se pretende instalar, los elementos de comunicaciones necesarios, la configuración de cada equipo, hasta la instalación del Sistema Operativo de red con la configuración de los usuarios y recursos del servidor que incluyen la instalación de las aplicaciones que utilizará el cliente. Adicionalmente puede incluir la instalación y configuración de servicios de Internet contratados a terceros como Telmex, haciendo estos servicios accesibles a todos los usuarios de la red.

**Desarrollo de sistemas.** Análisis, diseño, programación, instalación, prueba y puesta a punto, de sistemas solicitados por los clientes.

**Asesoría.** Presentación de alternativas de solución en equipos, instalaciones, software comercial o desarrollado. Este servicio incluye el soporte (ayuda en la operación

de un sistema sea comprado o desarrollado para el cliente) tanto telefónico como de presencia de un asesor o técnico que previamente ha recibido capacitación especial para operar y administrar el sistema sobre el cual el cliente requiere del soporte.

**Capacitación.** Cursos específicos en las instalaciones de Integración o en donde lo solicite el cliente.

Los cursos de diversos temas fueron la base de la empresa, en un inicio tuvieron un crecimiento sostenido.

A principios de 1990 cuando se establecen las aulas en la dirección de V. Carranza, estuvieron en su apogeo con hasta 2 grupos llenos cada hora. Sin embargo fueron disminuyendo gradualmente, aunque su calidad era patente que cada vez mejoraba, pues los instructores seleccionados tenían buena preparación y gran experiencia y el contenido de los cursos era especializado.

Han llegado a un punto muy por debajo de los niveles que se tenían al inicio de la empresa.

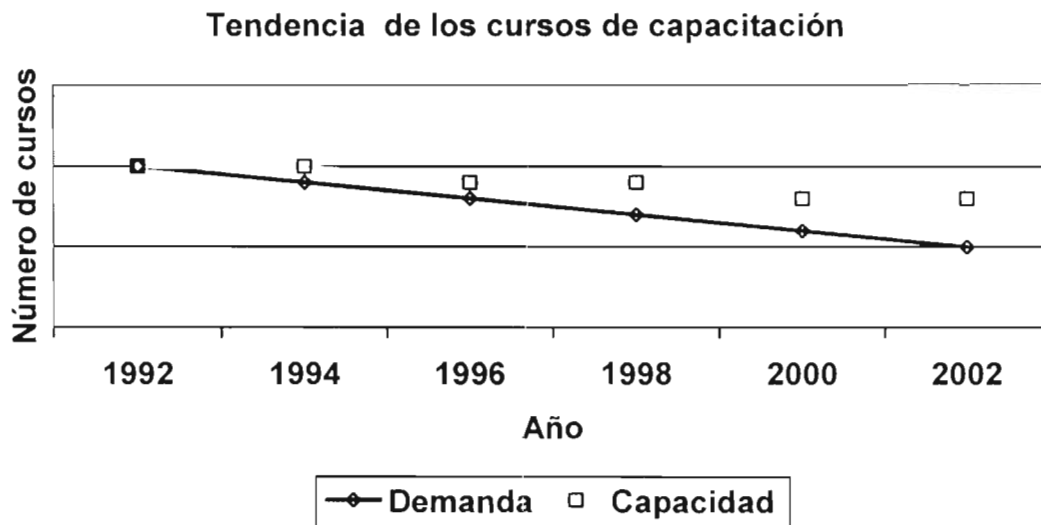


FIGURA 8. Demanda / Calidad / Capacidad en cursos de capacitación  
Fuente: Integración Informática y Administrativa del Centro.

En la figura 8 se muestra la tendencia entre la cantidad exigida para los cursos en su contenido y forma de ser impartida, la demanda del mercado y la capacidad.

Mientras en el año 1992 se tenían 4 aulas en las que impartían cursos simultáneos en varios horarios, actualmente se tiene sólo un salón de capacitación, aunque mucho más equipado, pues cuenta con equipo audiovisual y multimedia apropiado para la exposición de los temas.

La calidad requerida actualmente es muy alta, los instructores son verdaderos especialistas en el tema y tienen habilidad y experiencia para exponerlo.

La demanda ha disminuido considerablemente al grado de ofrecer cursos especializados sobre demanda o a petición.

#### Garantías.

Los productos y servicios se venden con las garantías correspondientes, expedidas por el fabricante directamente, haciéndolas válidas en Integración Informática o en cualquier otro centro de servicio autorizado.

Si el cliente acude a Integración Informática, a solicitar la garantía de algún producto, ésta lo repone o repara en sus talleres. El artículo puede haber sido vendido o no por Integración, sólo por respaldo de las marcas de más prestigio con quienes se tiene contrato comercial.

Todos los servicios están garantizados aún cuando son pocas las ocasiones en que se requiere hacer efectiva una garantía por un servicio, sin embargo es más frecuente que se requiera de alguna visita adicional, en aquellos casos en que el usuario por su misma falta de experiencia, forzar una falla de manera intencional con el fin de hacer efectivo un reemplazo por alguna causa particular ajena al producto o mala operación en los equipos.



### 3.4 COMPRAS.

Proveedores. Se tienen mayoristas estratégicos con líneas de crédito que permiten adquirir equipos y sus accesorios manteniendo un esquema de pagos apropiado para ambas partes. Los mayoristas con quienes se tienen relaciones comerciales son de los más prestigiosos del país, quienes manejan las marcas de más renombre por su calidad y confianza además del soporte y garantías.

#### Área Contable.

Contabilidad. Se tiene reservada un área para la contadora y sus auxiliares, quienes disponen de computadoras para el registro de las operaciones. realizan las operaciones básicas de la contabilidad, así como los requerimientos para cumplir con las obligaciones fiscales de la empresa. Realiza además los trámites del negocio en las diferentes oficinas de gobierno.

Aunque en esta área maneja los movimientos contables de la empresa, carecen de autoridad para tomar decisiones acerca del uso y aplicación de los recursos financieros.

Integración informática no proporcionó información financiera para el desarrollo de éste caso.

### 3.5 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS.

#### 3.5.1 Inmuebles.

Se localiza en el número 108 de la Av. Mariano Jiménez, Zona Centro (a espaldas de la F.C.A.) y tiene las siguientes áreas.

**Gerencia.** Privado del Director. Oficina donde recibe a los visitantes clientes o proveedores.

El Gerente es el Ing. José Alejandro Rotunno de Santiago quien Administra y dirige la empresa, toma decisiones, contacta clientes y efectúa las negociaciones con clientes, efectúa las compras a los proveedores mayoristas, negociando precios y condiciones.

**Taller de electrónica.** Para esta área se montó un laboratorio el cual se dotó de herramienta e instrumental apropiado para esta labor, cuenta con mesas de trabajo, equipo de repuesto, las refacciones con que se efectúan los mantenimientos correctivos, se tienen en reserva o se adquieren a los distribuidores. Está equipado con las herramientas y los instrumentos de medición necesarios para que hasta tres técnicos puedan realizar la labor de mantenimiento de equipo de cómputo y sus periféricos. Los mantenimientos preventivos, correctivos y de adición de componentes electrónicos, ahí mismo se realizan también. Configuraciones, pruebas y puesta en marcha de sistemas que a petición de los clientes son instalados en los equipos recién adquiridos o en cualquiera que lo soliciten.

**Almacén.** Se destina un área para almacenar tanto equipos de cómputo, como repuestos de los mismos, material utilizado en las instalaciones y refacciones electrónicas necesarias para reparaciones de los equipos. Además se almacenan los diferentes "consumibles" como discos flexibles de 5 ¼", 3 ½", cintas para impresora, papel para impresoras de matriz de puntos, Disco Compactos y varios artículos más.

Aula de capacitación.

Se cuenta con una aula de capacitación, salón donde se imparten los cursos dirigidos a empresas que solicitan este servicio, esta equipada con proyector multimedia, video casetera y computadora para la proyección de las clases.

**Desarrollo de Sistemas.** Área de diseño de sistemas y programación, comprende el espacio donde están los equipos de cómputo básicos como el servidor de archivos, el rack de equipos de comunicaciones, los pánels de parcheo y las computadoras propias de la empresa en donde se desarrollan los sistemas y programas de cómputo conocidos en el medio como "Software", así como los equipos de otras empresas recién adquiridos para desarrollar en el software que quedarán funcionando en la empresa que así lo contrató.

### 3.5.2 Equipo de transporte.

La empresa cuenta con una diversidad de vehículos (tabla 7) que son utilizados de acuerdo al servicio que se debe efectuar. Por ejemplo para movimientos del personal dentro del centro de la ciudad es común utilizar el Volkswagen sedan, en cambio para transportar equipo, herramienta y personal se utiliza la Ford Van, o algunas de las pick up:

Tabla 7. Equipo de transporte

<b>Vehículo</b>	<b>Modelo</b>
Automóvil Cuttlas Eurosport	1990
Volkswagen Sedan	1996
Ford Van	1989
Pick Up Dodge	1990
Chrysler neon	2000
Pick Up Ford	1996
Fuente: Integración Informática y Administrativa.	

### 3.5.3 Equipo de cómputo.

Dada la naturaleza del negocio que le permite estar al tanto de las novedades de equipos y sistemas, se ha podido conformar una infraestructura informática la cual está compuesta del siguiente equipo:

- ▶ Un Servidor de archivos (NetServer)

► 10 computadoras personales con 2 impresoras enlazadas en red, con cableado estructurado, concentrador de 16 puertos, operando bajo sistema operativo de Red Windows NT.

Están instalados un sistema de facturación de desarrollo propio y la contabilidad Conpaq utilizada como soporte, sobre esta red se utiliza el Internet como medio de obtener actualizaciones de productos, y sobre todo "drivers",. Es el medio de comunicación con los proveedores sobre productos, precios y promociones; con los clientes para envío de cotizaciones y recepción de solicitudes y comentarios.

Equipo de comunicaciones.

Se cuenta con dos líneas telefónicas que llegan a un conmutador por el cual se distribuyen o canalizan las llamadas.

Todas las áreas cuentan con extensiones telefónicas con salida externa y de intercomunicación entre cada área, con capacidad de conversación múltiple.

Para el desempeño de las labores cotidianas estas dos líneas con sus extensiones son suficientes para mantener comunicados a todo el personal dentro del edificio.

También se tiene una base de radiocomunicación privada con 5 radios portátiles y uno fijo, que permite la localización del personal en las instalaciones de los clientes, a través de las cuales se pueden girar indicaciones al personal de servicio o de éste a la gerencia o área de ventas.

A pesar de que Integración cuenta con una muy buena infraestructura en lo referente a espacios, líneas telefónicas, computadoras, radios de comunicación personal, la organización de los espacios no es la adecuada. Aunque existe espacio para cada área: recepción, dirección, capacitación, desarrollo, almacén, ingeniería y mantenimiento,

todos estos espacios presentan un aspecto de desorganización existiendo invasión de espacios entre las áreas. Por lo que se puede encontrar equipo para venta, tanto en el almacén, como en la recepción, debido a que no se ha almacenado apropiadamente. También en recepción encontramos equipo que será reparado y que aún no ha pasado al taller, equipos ya reparados y que esperan se elaboren las facturas correspondientes.

Cabe mencionar que no se cuenta con personal de intendencia ni propio ni contratado lo que hace que el área de trabajo muestre la falta de aseo.

#### 4. ANÁLISIS FODA.

La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas, proporcionará una buena perspectiva para conocer la posición de negocios de la empresa. A continuación se detallan cada uno de los puntos que integran el análisis FODA.

##### 4.1 FORTALEZAS.

1. Infraestructura: se tiene el espacio, las instalaciones de comunicaciones entre telefónicas de radiofrecuencia y de datos en computadora. Equipo de proyección, y computadoras con los periféricos necesarios para desarrollo, capacitación y para uso de sistemas administrativos.
2. Área de servicio: puede considerarse a ésta área de las mayores fortalezas con que se cuenta. Algunos de los aspectos más relevantes son:
3. Personal calificado. Porque son profesionales del ramo de la electrónica digital con un alto grado de ética profesional y espíritu de servicio. Constantemente son capacitados, con experiencia en los paquetes que se comercializan, tanto en la instalación y configuración, operación y explotación, así como para adiestramiento de los usuarios.
4. La técnica de revisión del equipo en presencia del cliente. La revisión y desarmado el equipo es a la vista del cliente quien constata el estado en que se encuentra su equipo al inicio del servicio y como queda al final del mismo.
5. Satisfacción del cliente a la entrega del producto o realización del servicio. Ya que se utiliza material de primera calidad, que es estéticamente más agradable a la vista y en conjunto con un trabajo bien realizado, da como resultado un grado alto de satisfacción expresado por los clientes.

6. Ubicación de Integración. Debido a que se encuentra en el centro de la ciudad es punto al cual pueden llegar sin mayores contratiempos desde cualquier parte de la ciudad incluyendo la zona industrial (ver anexo 1).
7. Financiamiento: la empresa proporciona tiempos y líneas de crédito mas amplios que la competencia. Los plazos son otorgados intencionalmente algunas veces, pero la mayoría de las veces son el resultado del retraso en la entrega de la factura. Desde el punto de vista de los clientes ésta es una ventaja frente a los competidores, ya que la empresa otorga el servicio aún cuando los clientes tengan deudas tardías con la empresa.
8. Garantías: debido a que se comercializan las mejores marcas en equipos de cómputo. Y los servicios que son prestados por Integración llevan una garantía implícita reconocida por sus clientes, que en caso de inconformidad Integración efectuará las correcciones necesarias sin mayores trámites.

#### 4.2 OPORTUNIDADES.

1. Crecimiento demográfico – Clientes Potenciales: Los clientes nuevos que adquieren equipo, son potenciales clientes cautivos para suministros y servicios. Cuando un nuevo cliente adquiere un paquete de software comercial o administrativo crea una dependencia inmediata para la puesta a punto del sistema. Y posteriormente la capacitación y los consumibles que dependiendo del grado de organización de la empresa ésta puede durar un tiempo mayor.
2. Expansión de las empresas. Debido al constante crecimiento en sus instalaciones, las empresas requieren de ampliar sus redes, lo que requiere de más equipos (computadoras e impresoras) cableados y ductos. Los cuales son susceptibles de futuros mantenimientos, y compra de consumibles.

3. Nuevas marcas de equipos. La apertura de mercados internacionales permite la introducción de nuevas marcas de equipos que generalmente inicia con precios y promociones muy competitivas. Éstos abren un espacio grande a explotar ya que el mayorista siempre trabaja a través de minoristas o detallistas como Integración.
4. Equipos digitales innovadores. Las empresas fabrican equipos con nuevos modelos, más rápidos, mayores definiciones. Ejemplo de esto son las cámaras digitales, equipos de reproducción y/o grabación de multimedios que dada la novedad son muy aceptados, representando un área de oportunidad continua.
5. Actualización del Software. El software, al igual que los equipos, constantemente aparece en nuevas versiones que ofrece mejoras en funciones a favor del usuario. Esto genera la necesidad de "Actualizaciones" bajo la forma de versiones; como pasar de Windows 98 a Windows XP, y cambiar de Office 2000 a Office XP. Lo que representa un ciclo creado por los fabricantes que mantiene al mercado en una dinámica permanente.

#### 4.3 DEBILIDADES.

1. Administración o coordinación inadecuada: el proceso administrativo no se ejerce, es decir no existen actividades asignadas, puestos definidos, la dirección no delega autoridad, no hay control de actividades de tiempo. Por lo que todas estas actividades impactan en la atención y servicio al cliente.
2. Dirección General: El Ing. Rotunno toma a su cargo las actividades de Director, administrador, jefe de ventas, encargado de compras, agente de ventas, cobrador, y facturador. Lo que asoma una centralización de actividades. Esto desencadena una mala atención a todos los niveles de la organización: internamente al personal,



y externamente a los clientes y proveedores, además de dar como resultado deficiencias en el pilar financiero de la organización.

3. Condiciones de trabajo: el empleado no se identifica con la empresa por las condiciones de trabajo. La falta de planeación y dirección de actividades confunde al empleado sobre las actividades que debe desarrollar. El empleado al no sentirse motivado deserta de continuar en Integración.
4. Instalaciones en el área de mantenimiento o taller: presentan un aspecto de desorden y desaseo por la acumulación de equipo dañado o que no tiene reparación.
5. Desaprovechamiento eficiente del espacio y de las instalaciones: la falta de organización del almacén aumenta los tiempos de respuesta a peticiones de compra de consumibles. El área de taller es desaprovechado al ser utilizado como almacén de equipos obsoletos dando menor espacio de trabajo.
6. Falta de Liquidez: lo visto como una fortaleza frente a los clientes, representa internamente una debilidad. Que también afecta el historial de crédito de Integración con sus proveedores. Esta falta de liquidez genera el riesgo de caer en una descapitalización que le impida hacer frente a nuevos compromisos.
7. No existe seguimiento de la cartera de clientes y de las fechas de los vencimientos de sus créditos.
8. Falta de programación de actividades en el área de servicio: las fechas de entrega o de visitas no se cumplen. Esto es debido a que frecuentemente se interrumpen las actividades ordinarias, para atender servicios de urgencia.
9. Clientes no satisfechos con la atención. Debido a la gran cantidad de tareas que realiza el Director, los clientes no son atendidos como se debiera. La demanda de

servicios de la empresa ha excedido a sus capacidades. Los clientes no son debidamente atendidos, no reciben sus pedidos en el tiempo prometido, se quedan esperando la visita en la fecha programada. Y son los clientes quienes deben estar al tanto del proveedor.

#### 4.4 AMENAZAS.

1. Nuevos Proveedores: Precios más bajos, promociones, y sobre todo la capacidad de atención, representan una constante invitación a los clientes para cambiar de proveedor. Un aspecto que acrecienta ésta amenaza es la publicidad con que vienen acompañados.
2. Inflación y devaluaciones: es peligro latente el crecimiento de la tasa de inflación ya que tanto los precios como los costos aumentarían. En caso de devaluación en el tipo de cambio del dólar el problema sería mayor. Ambas son variables no controlables.
3. Salida del personal a otras empresas. Ante las invitaciones hacia otras empresas Integración no tiene forma de retener al trabajador.
4. Publicidad: la publicidad utilizada por la competencia supera a la de Integración. Con ello los clientes tienen más alternativas de compra. Las constantes promociones atraen la atención de los clientes de integración con la posibilidad de que los clientes opten por otras alternativas que no son Integración.

A partir del análisis anterior realizado se construye la matriz de evaluación del factor interno EFI (tabla 8). Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa y se formula en 5 pasos: (David, 2003)

Se numeran los factores internos incluyendo las fortalezas y debilidades. Se elabora primero la lista de las fortalezas y después de las debilidades.

Se asignan valores de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. Que indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa.

Se asignaron las siguientes clasificaciones: para una debilidad mayor (clasificación de 1), para una debilidad menor (clasificación de 2), para una fortaleza menor (clasificación de 3), para una fortaleza mayor (clasificación de 4).

Se obtuvo un valor ponderado para cada variable multiplicando el factor por su clasificación.

Se obtuvo el valor ponderado total de la empresa sumando los valores ponderados de cada variable.

El valor obtenido en nuestra matriz para Integración es de 2.32 que indica que la empresa es débil internamente.

Tabla 8. Matriz de evaluación del factor interno. (EFI)

<b>Fortalezas Internas</b>	valor	clasificacion	valor ponderado
1 Infraestructura:	0.05	3	0.15
2 Área de servicio:	0.05	3	0.15
3 Personal calificado.	0.10	4	0.40
4 La técnica de revisión del equipo en presencia del cliente. Satisfacción del cliente	0.10	4	0.40
5 Localización o Ubicación de Integración.	0.02	3	0.06
6 Financiamiento:	0.05	3	0.15
7 Garantías:	0.05	3	0.15
<b>Debilidades Internas</b>			
1 Administración o coordinación inadecuada:	0.10	1	0.10
2 Dirección General:	0.05	2	0.10
3 Condiciones de trabajo:	0.05	2	0.10
4 Instalaciones en el área de mantenimiento o taller:	0.05	2	0.10
5 Desaprovechamiento eficiente del espacio y de las instalaciones:	0.05	2	0.10
6 Falta de Liquidez:	0.03	2	0.06
7 No existe seguimiento de la cartera de clientes	0.10	1	0.10
8 Falta de programación de trabajos sin coordinación	0.10	1	0.10
9 Los puntos anteriores originan la no satisfacción a los clientes,	0.05	2	0.10
	1.00		2.32

\*Los puntajes de valor por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente\*

Fuente: Integración Informática.

De acuerdo con el resultado de la matriz de evaluación se construyó la matriz

FODA que se muestra en la figura 9.

<b>Fortalezas F</b>	<b>Debilidades D</b>	
1.-infraestructura	1.-Administracion no adecuada	
2.-area de servicio	2.-Direccion general deficiente	
3.-personal capacitado	3.-No existen las prestaciones de ley NO IDENTIFICACION DEL EMPLEADO CON LA EMPRESA	
4.-tecnicas de revision del equipo en presencia del cliente	4.-Desorden en el area de trabajo de mantenimiento	
5.-satisfaccion del cliente por los trabajos y servicios recibidos y el valor agregado en la venta de los productos	5.-Almacenamiento inapropiado de los equipos, material de reparacion y consumibles	
6.-localizacion apropiada (centrica)	6.-Atrazo en la cobranza lo que ocasiona falta de liquidez	
7.-capacidad de financiamiento y otorgamiento de garantias	7.-No existe el seguimiento de cartera lo que genera cuentas por cobrar muy vencidas (> 90 dias) y de igual forma no se pueden liquidar las cuentas por pagar	
	8.-Atrazo en fechas de entrega por falta de programacion en los trabajos	
	9.-Insatisfaccion de los clientes por no recibir sus productos/servicios en tiempo	
<b>Oportunidades O</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
1.-crecimiento demografico demandante de servicio	Aumentar la infraestructura de servicio F1-O1-O5	Reorganizar los procesos de venta para concretar las intenciones de venta O1-O2-D1-D3
2.-expansion de las empresas (clientes actuales)	Aumentar el numero de empleados en el area de servicio F1-O2-O5	Aumentar la capacidad de trabajo al establecer programas de trabajo y de servicios D8-D9-O5-O1
3.-demanda de nuevas marcas		Delegar funciones: el director sera el vendedor y dejara el proceso de cierre de ventas al area administrativa D1-O3-O4-O5
4.-nuevos productos y equipos digitales		Admon. de la cartera de clientes para una facturacion expedita y una cobranza oportuna D7-O2-O1-O5
5.-necesidades de actualizacion y crecimiento de equipos		Cambiar la estructura organizacional e implementar el desarrollo y analisis de puestos D9-O1-O2
<b>Amenzas A</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
1.-nuevos proveedores de servicio de mantenimientos	Ofrecer incentivos o bonos de produccion al personal -F3-A3	Reorganizar los procesos de trabajo para mejorar sustancialmente la eficienciaD8-D9-A1
2.-inflacion y devaluacion	Iniciar una campaña de publicidad F6-A4	Anunciar planes de superacion del personal D3-A3
3.-ofertas de empleo al personal		
4.-publicidad de la competencia		

Figura 9. Matriz FODA para Integración Informática.

Fuente: elaboración de los autores

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una herramienta de ajuste que utilizamos para crear 4 tipos de estrategias: estrategia de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Según la matriz de evaluación del factor interno Integración es débil internamente. Debido a esto se hizo hincapié en generar estrategias DO , que tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

#### 4.5 RESUMEN

Del análisis F.O.D.A. anterior se detecta que los principales problemas que son controlables derivan de una falta de administración adecuada. Resultado de una centralización de las acciones como sucede frecuentemente con las empresas familiares que en su origen y con las condiciones apropiadas y favorables crecieron y rebasaron la capacidad organizativa de sus fundadores. Funcionado la empresa casi por inercia y por que el negocio es en sí, noble. Los problemas que más afectan al funcionamiento de Integración se enumeran enseguida haciendo una subdivisión que ellos:

En lo que se refiere a "los Clientes":

Falta de atención al público rápida y oportuna.

Respuesta a las peticiones de servicio y/o productos lenta y en ocasiones no hay una respuesta satisfactoria.

Promesas de respuesta de servicio que nunca se cumplen.

No hay seguimiento de los pedidos del cliente.

De "Ingeniería y soporte":

Impuntualidad en las entregas / servicios que fueron acordados, esto se agrava cuando el producto o servicio solicitado es considerado por el cliente como "crítico". Lo que deriva nuevamente el punto número referente a "los clientes".

Falta de personal para atender "llamadas externas" o canalizadas como "críticas" para que no se deje de hacer el trabajo pendiente u ordinario.

La demanda excede a la capacidad de atención.

En cuanto a lo que debería ser "Ventas":

No existe un listado de productos y/o servicios que ofrece Integra, ni de sus precios actuales ó aproximados, lo que dá como resultado que sólo el Director sea quien puede atender a los clientes y que los costos en que incurra por el producto o servicio sean estimados, no reales. Por lo que:

No se puede dar un presupuesto al cliente por el producto o servicio en tiempo y forma.

Inexistencia de control en los vencimientos de las facturas. (de la cartera de cobranza)

Facturación tardía e incierta. Las entregas se hacen con tal premura que se queda con la promesa de que "enseguida te envío la factura" lo cual además de muchas veces no dejar claro los precios, la factura tarda mucho tiempo en llegar.

Cobranza lenta. Al no elaborar y entregar las facturas al cliente en un corto tiempo, éste opta por pagar tiempo después (mucho MAS) de recibir la factura en tanto aclara que es lo que se está facturando y el por qué de los precios, pues en ocasiones al transcurrir el tiempo el producto en mercado ya sufrió variaciones.

La cantidad de tiempo invertida en la visita a clientes para que paguen sus facturas es mucha en proporción a la recuperación monetaria que se obtiene.

Falta de liquidez. Los dos puntos anteriores tienen por consecuencia una falta de recursos en los bancos para hacer frente a las obligaciones del negocio.

En relación a la publicidad o Mercadotecnia.

No existe una estrategia de publicidad para dar a conocer Integra, sus productos y servicios.

No hay ofertas o promociones sobre servicios, novedades en productos, o actualizaciones que pudieran interesar a los clientes actuales e incluso captar nuevos. (clientes potenciales)

En cuanto a lo que debería ser "Compras":

Falta de crédito por los proveedores. Al ver rebasadas las líneas de crédito, los proveedores "estratégicos" se muestran reacios a surtir pedidos, muchas compras son efectuadas en situación de "urgencia" y requieren de ser surtidos inmediatamente, lo que se logra con el pago del anticipo de garantía.

No hay control sobre las existencias de productos, refacciones o consumibles en el almacén.

De "lo administrativo":

No existe un proceso administrativo que pueda apoyar las actividades de Integra

No existe un manual de procedimientos básico.

No se conocen los elementos estratégicos básicos. (no se tiene definida la misión, ni misión)

La autoridad y las actividades están centralizadas.

No hay delegación de autoridad. Lo que representa que si el Director no se encuentra, entonces los clientes deberán llamar o acudir después para por ser atendidos.



## 5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.

Nuestra alternativa comprende efectuar cambios sustanciales hacia dentro de la empresa, básicamente en el aspecto de planeación y organización del área administrativa de la empresa. Para apoyar la implementación de la estrategia se propone sistematizar los procesos y tareas. Esta sistematización reflejará: la concreción de ventas, mayor capacidad de servicios, facturas a tiempo, cumplimiento de fechas de entrega, y cobranza oportuna. Esto darán como resultado: incremento en las ventas y servicios, incremento en el número de clientes, e incremento en las utilidades.

Nuestra propuesta de solución incluye el establecimiento de elementos estratégicos, (una visión, misión, código de valores, metas y objetivos), la formulación de estrategias, desarrollo de planes y acciones que aseguren la implementación de la estrategia como cambiar la estructura organizacional y efectuar el desarrollo y análisis de puestos, el desarrollo de un manual de políticas y procedimientos, y el establecimiento de un programa de control de seguimiento de actividades, todo esto como una base sobre la que se deberá trabajar hasta perfeccionarlos de acuerdo a las necesidades que resulten del consenso con el personal resultante de la reestructuración propuesta.

Con base en el análisis estratégico desarrollado en la sección 4 perteneciente al FODA, y en concordancia a la clasificación de estrategias del autor Fred R. David (ver anexo 2), se determinó que se debe desarrollar una estrategia defensiva para Integración. La siguiente parte presenta los puntos que se desarrollaron, y que integran la propuesta de innovación organizacional para Integración.

## 5.1 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

La misión y visión que se proponen para Integración reflejan el cambio buscado para la organización.

### 5.1.1 Visión.

“Ser una empresa líder en el mercado local de la informática, que se distinga con la calidad. Ofreciendo soluciones integrales de productos, servicios y soporte profesional con el trato humano que satisface las necesidades de las empresas en general de la región centro del país”.

### 5.1.2 Misión.

“Satisfacer las necesidades totales de las organizaciones en el mercado local, en cuanto a necesidades tecnológicas de la información. Proporcionado productos y servicios que mejoren la calidad, productividad y el manejo de la información.

Con servicio profesional proporcionado por personal altamente calificado, resultado de una superación constante, que permite alcanzar las metas profesionales y humanas en un ambiente de cordialidad y profesionalismo”.

### 5.1.3 Código de valores

**Conocimiento, práctica y profesionalismo.** Nuestra empresa está fundada sobre el conocimiento, la práctica y la experiencia de nuestra profesión y, a partir de ello, centramos nuestros esfuerzos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

**Respeto, cordialidad e integridad.** El respeto, la cordialidad y la integridad son los componentes que fomentamos en el interior de nuestra organización para que nuestros empleados se desarrollen en un ambiente agradable.

**Ayuda, compromiso y colaboración.** Integración Informática y Administrativa del Centro asume el compromiso de proveer, a cada uno de sus integrantes, las herramientas, los servicios y los recursos necesarios para mantener y mejorar su actividad profesional.

**Honradez y lealtad.** Nuestra empresa tiene el compromiso absoluto de actuar y servir con honradez y lealtad, pues son valores que identifican y guían a nuestra organización a la profesión que ejercemos.

**Puntualidad, pulcritud, disciplina y cooperación.** Integración Informática y Administrativa del Centro tiene el compromiso de actuar y servir con puntualidad, pulcritud, disciplina y cooperación pues son valores que contribuyen a mejorar los servicios, métodos y procedimientos en beneficio de nuestros clientes y compañeros de trabajo.

**Uso eficiente de los recursos.** Nuestra empresa promueve en todos sus espacios y actividades el uso eficiente de los recursos para mantener y ofrecer a nuestros clientes precios competitivos en nuestros productos y servicios.

De acuerdo con la American Planning Association (APA. 2004), las metas son definiciones o conceptos generales que se derivan del propósito o de la intención del proyecto. Los propósitos del proyecto explican las razones por las cuales el proyecto se está llevando a cabo. Y los objetivos son los bloques que construyen las metas. Son las definiciones específicas de metas, que se alcanzan en la práctica y usualmente son cuantificables. El alcanzar metas específicas es una manera de medir el progreso hacia los objetivos. Los objetivos, en otras palabras, marcan claramente la cantidad de puntos que aparecen en el camino para alcanzar las metas. Los objetivos también implican el

criterio que se utiliza para medir los pasos. En resumen, las metas son definiciones generales, los objetivos son pasos específicos.

#### 5.1.4 Metas.

Incrementar las ventas comerciales en un 50% en un plazo de 5 años.

Reducir el tiempo de cobranza a 30 días en un plazo de 5 años.

Reducir la rotación de personal del 57% al 10% antes del 2008.

#### 5.1.5 Objetivos.

Disminuir el tiempo de respuesta al cliente a 30 min. En el primer año (2004)

Disminuir el tiempo de ventas por teléfono a 15 min. En el primer año (2004)

Disminuir el tiempo de visita al cliente para concretar una venta a 24 hrs. En el primer año.

Llegar a 0 días de retraso de acuerdo con las fechas programadas en las entregas de equipo vendido.

Reducir a un día el tiempo de facturación en ventas de equipo y consumibles en el primer año

Reducir a dos días el tiempo de facturación en servicios de mantenimiento de equipo y en instalaciones en el primer año

Reducir a 8 hrs. La cotización de equipos de computo.

Reducir a 24 hrs. La cotización de instalaciones.

Reducir a 5 min. Las cotizaciones telefónicas del cliente para consumibles .

Reducir a 0 los trabajos de mantenimiento que se dejen pendientes por atender a un nuevo servicio.

Reducir a 0 las ventas no concretadas por falta de atención de integración.

Reducir a 0 los trabajos que dejen de efectuarse de mantenimiento o reparación de equipos por falta de repuestos.

Reducir a 0 los equipos no entregados al cliente por falta de crédito con el proveedor.

Reducir a 0 los trabajos de mantenimiento que no se efectúen por falta de personal de servicio.

## 5.2 ESTRATEGIAS.

Con énfasis en el servicio y la atención al cliente. Nuestras tácticas principales serán capacitar al personal de ventas y atención al cliente. Desarrollar un sistema de información que permita la consulta del avance de los trabajos y pedidos que el cliente solicita. Y finalmente aprovechar más los recursos informáticos para el control de la facturación y la cobranza respectivas. Bajo un programa de mejora continua

Para apoyar la implementación de las estrategias se propone:

1. Redefinir la estructura organizacional, establecer jerarquías, funciones y obligaciones tanto del personal de administración y como de servicio.
2. El establecimiento de un manual de políticas y procedimientos, que servirán como dirección de las actividades de los empleados hacia los objetivos deseados.
3. Se documentarán a detalle las actividades del personal de servicio y se establecerán procedimientos de control que incluyan la calendarización de las actividades diarias, semanales y mensuales.

Las actividades base de la empresa son el reflejo de la organización frente al cliente y los proveedores, la sección siguiente detalla las estrategias operativas que se proponen.

## 5.2.1 ESTRUCTURA PLANTEADA.

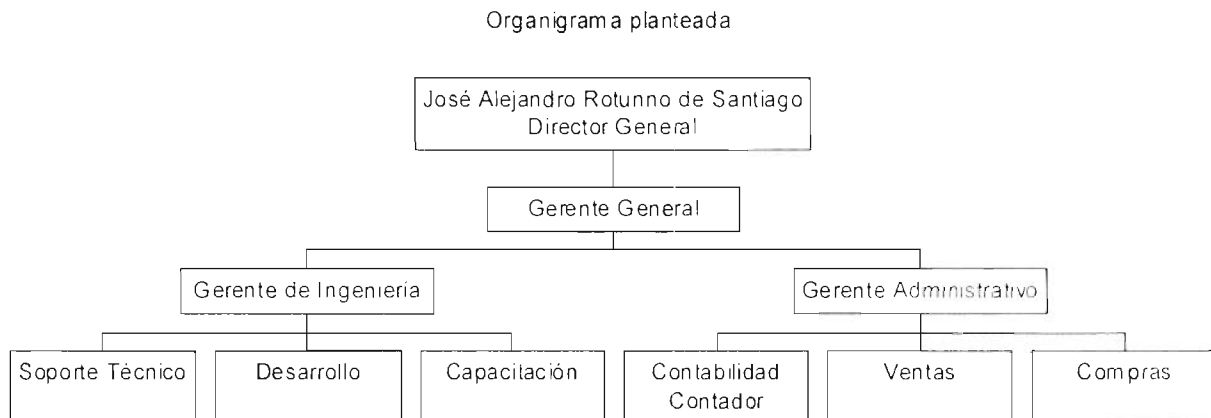


Figura 10. Organigrama propuesto

En la estructura planteada se considera la inclusión de un Administrador General quien coordinará las acciones tanto técnicas o de Ingeniería así como las de la administración del negocio, que es el área de mayor oportunidad. Donde se separarán las actividades de ventas, compras y contabilidad incluyendo personal exclusivo en cada una de ellas. (figura 10).

### 5.2.1.1 DESARROLLO Y ANÁLISIS DE PUESTOS.

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se han establecido en un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y su consiguiente especialización de funciones. Se han definido de manera clara y precisa para que todo personal identifique su área de injerencia, sus responsabilidades y obligaciones. La autoridad que posee, a fin de lograr un funcionamiento y una óptima operación en la eficiencia de la organización. A continuación se listan los puestos y sus especificaciones:

## CARGOS:

### **Dirección General.**

Descripción general: Desempeñará funciones interpersonales (el ser representante, líder, y persona de enlace), funciones informacionales (diseminador y portavoz) y decisionales (empresario, solucionador de problemas, asignador de recursos).

Descripción detallada: (de acuerdo a cada función)

Realizar visitas programadas a las instalaciones del cliente como representante de Integración Informática y Administrativa del Centro para:

Realizar entrevistas con los Directores de la empresa o del área de sistemas

Promocionar productos nuevos

Negociar precios ventajosos sobre la competencia

Sugerir las ventajas de mantenimiento en los sistemas

Presentar o proponer alternativas de crecimiento

Proponer la actualización, cambio de equipos y/o de sistemas y delegar en el caso de ejecución la responsabilidad de ésta tarea al área correspondiente

Delegar la solución de problemas referentes a los sistemas

Como líder:

Llevar a cabo los procesos básicos del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, y controlar

Dirigir a los subordinados hacia el cumplimiento de metas y objetivos

### **Como enlace**

Establecer contactos con clientes potenciales para lograrlos cautivos de Integración Informática y Administrativa del Centro

Establecer relaciones de trabajo con compañías, negocios y organizaciones públicas

Representar a la organización ante entidades como proveedores, clientes, competencia, y gobierno entre otros

### **Como diseminador**

Comunicar al área o encargado correspondientes, las decisiones de los clientes para que se lleve a cabo el proceso necesario

Transmitir a los empleados las innovaciones para llevar a cabo tareas y procedimientos tecnológicos adquiridos en congresos y seminarios.

### **Como portavoz**

Representar a Integración Informática ante las personas ajenas a la compañía como pudieran ser visitantes a la empresa, proveedores, clientes potenciales y universidades

### **Como empresario**

Realizar esfuerzos tendientes a mejorar el funcionamiento y logros de su empresa

Establecer y realizar la supervisión para mejorar la forma en que se hacen las cosas siempre teniendo presente la obtención de mejores resultados



### **Como solucionador de problemas**

Reaccionar ante las dificultades imprevistas que entorpecen el desempeño normal o esperado como por ejemplo la renuncia de un empleado, un cliente o proveedor que rechace un compromiso adquirido formalmente, o imprevista escasez de efectivo

### **Como asignador de recursos**

Tomar decisiones sobre cómo el tiempo, dinero, material, y otros recursos limitados serán aplicados a las múltiples y diversas necesidades de la empresa

### **Análisis del cargo**

Requisitos intelectuales: Dado que el puesto de Dirección General corresponde al dueño de la empresa, sólo se mencionarán los requisitos necesarios para éste puesto: Nivel Licenciatura o Maestría en Administración preferentemente, experiencia en manejo de negocios, buena presentación, trato amable, experiencia en manejo del proceso administrativo, solucionador de problemas, tomador de decisiones ante problemas no estructurados, liderazgo, y experiencia en el manejo del Recurso humano.

### **Gerente General.**

Debe reportar sus actividades a: Director General.

Descripción general: Cuida la eficiencia sobre una base provechosa de la administración y el crecimiento de las divisiones operativas que están bajo su cuidado. Aconseja, recomienda y auxilia al Director en la formulación de los objetivos, políticas y planes generales de la corporación.

Descripción detallada:

Ser responsable ante el Director de la interpretación y el cumplimiento adecuado de las funciones, responsabilidades y relaciones del resto de la organización

Dar seguimiento a la información solicitada por el Director a los diferentes departamentos

Formular objetivos, planes y programas a largo plazo para los comercios a las cuales da servicio Integración Informática y Administrativa del Centro.

Revisar y autorizar los objetivos de corto y largo alcance.

Asegurar que los planes y programas autorizados sean ejecutados.

Mantener informado al Director sobre las condiciones generales y tendencias de cada división, así como de todas las actividades importantes que las afecten.

Proporcionar a Dirección, datos en cuanto al volumen, posición en el mercado, desarrollo de gastos importantes, requisitos financieros, necesidades del personal, planes de organización, requerimiento de inventarios e instalaciones. Así como el efecto proyectado de todo ello sobre las inversiones y las ganancias.

Aconsejar al Director sobre el establecimiento de estándares de operación global para la compañía.

Autorizar estándares de operación específicos como mercadotecnia, utilización y desarrollo de personal, eficiencia operativa, innovaciones, recursos físicos y financieros.

Cuidar que las restricciones de autoridad necesarias sean comprendidas y definidas.

Revisar aquellos contratos y compromisos en los que se requiere la actuación del Director y recomienda la actuación adecuada.

Recomendar políticas y procedimientos básicos que controlen los controles presupuestarios y financieros.

Ejecutar otras responsabilidades gerenciales comunes en todos los puestos ejecutivos de la compañía, las cuales no están mencionadas en lo antecedente.

Análisis del cargo

Requisitos intelectuales:

Educación: Licenciatura en Administración, Licenciado en Relaciones Industriales o carrera técnica en administración

Experiencia: Mínima de un año en área administrativa, conocimientos en procesos administrativos y manejo de personal

Aptitudes: Dinámico, organizado, actitud de servicio, capacidad para trabajar bajo presión, alto grado de responsabilidad e iniciativa, don de mando y liderazgo.

### **Gerente Administrativo.**

Debe reportar sus actividades a: Gerente General.

Descripción general: Es responsable ante el Director General y el Gerente General de coordinar el área administrativa y los asuntos de administración de salarios. De proporcionar asesoría y ayuda en problemas que involucren tales materias.

Descripción detallada:

Supervisar la ejecución de actividades administrativas dentro de la oficina

Coordinar la ejecución de los planes de servicio a clientes acordes a las pólizas de mantenimiento y contratos existentes

Aplicación del proceso de contratación del personal, desde la selección hasta la capacitación

Establecer planes de trabajo y sus metas junto con un plan de incentivos, sobre todo para el personal operativo

Supervisar el cumplimiento de los objetivos de los planes, incluyendo los calendarios de servicios programados a los clientes que están por contrato

Coordinar las acciones en los casos en que haya servicios de emergencia que deberán atenderse sin descuidar los servicios que se estén llevando a cabo al mismo tiempo

Supervisar la atención a los clientes de manera que la calidad en el servicio sea la carta de presentación así como el elemento básico de competencia.

Sistematizar el servicio de "Atención a clientes", así como programar las actividades (de servicios a clientes)

Administrar el Sistema de Nómina para el pago al personal incluyendo comisiones

Coordinar las actividades administrativas de compras, ventas, almacén y atención a clientes con el Gerente de Ingeniería

Desarrollar y alentar la adopción de métodos y procedimientos mejorados que lleven a un logro del trabajo más eficiente, y a una más efectiva utilización del personal

Guiar el desarrollo y mantenimiento de buenas estructuras de sueldos y salarios en todos los niveles de compensación a través de la corporación

Desarrollo y aplicación de buenas políticas y procedimientos para la administración de sueldos y salarios dentro de las estructuras aprobadas

Proporcionar guía y consejo a la Dirección sobre problemas en sueldos y salarios

Ejecutar otras responsabilidades de coordinación comunes en éste puesto de la compañía, las cuales no están mencionadas en lo antecedente

Análisis del cargo

Requisitos intelectuales:

Educación: Licenciatura en Administración, Licenciado en Relaciones Industriales, Contador Público o carrera técnica en administración

Experiencia: Mínima de un año en área administrativa, conocimientos en procesos administrativos, manejo de personal, desarrollo en integración de nóminas, y manejo de paquetes contables - administrativos

Aptitudes: Dinámico, organizado, actitud de servicio, capacidad para trabajar bajo presión, alto grado de responsabilidad e iniciativa, don de mando y liderazgo

### **Responsable de Ventas**

Debe reportar sus actividades a: Gerente Administrativo.

Descripción general: Es responsable de la venta eficiente y con utilidad de todos los productos o servicios, elabora los planes de acción y el presupuesto de recuperación de las cuentas y documentos por cobrar, además de tomar las medidas necesarias para su eficiente recuperación.

Descripción detallada:

Mantener contactos y relaciones directas con los principales clientes y prospectos, y hacer arreglos para el conocimiento mutuo con otros funcionarios que estime ventajoso para la compañía.

Realizar y entregar a los clientes las cotizaciones de productos y/o servicios que hayan solicitado.

Emprender actividades encaminadas a estandarizar y definir los precios de los productos y servicios que oferta Integración Informática y Administrativa del Centro, de acuerdo al margen de utilidad deseado por la empresa en coordinación con las cotizaciones realizadas por el departamento de compras.

Mantener el control (Lista de precios) sobre los productos y servicios y sus posibles descuentos o promociones de acuerdo a políticas previamente establecidas.

Controlar y coordinar la autorización de crédito y condiciones de pago a clientes de acuerdo con la política fijada por la gerencia.

Responsable del trámite de elaboración y cobranza de las facturas generadas por la venta de productos y la prestación de servicios.

Supervisar y ejecutar revisiones de facturas de cada cliente dentro de los términos y plazos establecidos. Planear fechas de cobro y ejecutar su puntual cumplimiento para evitar rezagos en la cobranza

Analizar periódicamente la actuación de los clientes para aumentar o restringir créditos, además de supervisar estrictamente que no se rebasen los límites establecidos. En este caso deberá exigir adicionalmente la firma de una garantía de pago representado por un documento.

Programar oportunamente visitas periódicas a clientes cuyas cuentas muestran atrasos considerables o bien ofrezcan riesgos de crédito.

Administrar y tomar responsabilidad del sistema de facturación elaborado expresamente para la empresa.

Evitar retrasos en facturaciones que causen molestias en los clientes.

Ejecutar y entregar todos los instrumentos correspondientes a las ventas efectuadas.

Supervisar el contenido de la planeación, los medios y el presupuesto de la promoción y publicidad de los productos y servicios.

Recomendar para aprobación a los altos dirigentes, cualquier cambio en los precios básicos extras de cualquier producto y/o servicio. Así como cualquier cambio en las especificaciones de los productos o servicios que tendieran a incrementar, disminuir o afectar en algún modo las utilidades programadas

Operar el Sistema Integral de Compras, Inventarios, Facturación, Control de Proveedores y Clientes

Análisis del cargo

Requisitos intelectuales:

Educación: Licenciatura en Administración, Contador Público o carrera técnica en administración

Experiencia: Mínima de un año ventas, facturaciones, crédito y cobranza, recuperación de cartera, y manejo de paquetes contables - administrativos

Aptitudes: Dinámico, organizado, espíritu crítico y creativo, actitud de servicio, fluidez verbal, carácter firme, capacidad para trabajar bajo presión, alto grado de responsabilidad e iniciativa

**Responsable de compras.**

Debe reportar sus actividades a: Gerente Administrativo.

Descripción general: Es responsable de la eficiente administración del departamento, de realizar las gestiones de compra manteniendo relaciones cordiales con los proveedores, además de establecer controles que requiere el departamento para su correcto mantenimiento

Descripción detallada:

Llevar a cabo las compras de los equipos de cómputo, suministros y en general todas las adquisiciones de la empresa. De acuerdo a las políticas establecidas y supervisadas por la Dirección.

Mantener buenas relaciones con proveedores, además de negociar nivel de crédito y plazos para pagar

Establecer conjuntamente con Ventas, los precios de productos y servicios de acuerdo al margen de utilidad deseado y los costos incurridos

Controlar el proceso de compras desde el pedido o cotización del producto, refacción o consumible hasta su pago a proveedor

Supervisar la entrega puntual de mercancía a los clientes -con la respectiva factura- en tiempo y forma

Mantener y controlar en el almacén las refacciones necesarias para los servicios y mantenimientos. Así como de los consumibles de más movimientos, observando el movimiento de éstos para que nunca falten cuando sean solicitados por los clientes que hacen las compras de manera periódica.

Operar el Sistema Integral de Compras, Inventarios, Facturación, Control de Proveedores y Clientes.

Análisis del cargo



Requisitos intelectuales:

Educación: Licenciatura en Administración, Contador Público o carrera trunca

Experiencia: Mínima de un año en compras, manejo de relaciones con proveedores, experiencia en cotizaciones y calculo de utilidad, y manejo de paquetes contables - administrativos

Aptitudes: Dinámico, organizado, creativo, actitud de servicio, capacidad para trabajar bajo presión, alto grado de responsabilidad e iniciativa

### **Contador Público**

Debe reportar sus actividades a: Gerente Administrativo.

Descripción general: Será el encargado de la contabilidad y de los presupuestos de la corporación, es responsable del desarrollo y funcionamiento de un sistema efectivo de controles contables y presupuestarios de toda la organización

Descripción detallada:

Llevar el control de bancos, flujos de efectivo y liquidez

Controlar las chequeras

Efectuar los pagos correspondientes en tiempo y forma, a proveedores, obligaciones empresariales, los gastos fijos como la nómina, luz, teléfono y otros

Administrar la cobranza, efectuando los depósitos de dichos cobros a los bancos correspondientes y cuidar que sean registrados contablemente estos movimientos.

Generar oportunamente estados financieros que serán analizados con la dirección para establecer los planes que mantengan a la empresa en el camino trazado previamente

Ser responsable de observar que las declaraciones fiscales ante la SHCP y demás obligaciones sean cumplidas en tiempo

Operar el Sistema de contabilidad, y Sistema de bancos que controle las cuentas bancarias y sus chequeras

Apoyarse para su trabajo en sistemas de información apropiados, ya sean comprados, o bien desarrollados en la misma empresa. Los sistemas básicos serán: Paquete contable Aspel COI o Contpaq contabilidad

Análisis del cargo

Requisitos intelectuales:

Educación: Contador Público o carrera técnica afin

Experiencia: Mínima de un año en área contable, conocimientos en procesos contables, manejo de recursos financieros, desarrollo de estados financieros y en su interpretación y manejo de paquetes contables

Aptitudes: Ordenado, puntual, actitud de servicio, capacidad para trabajar bajo presión, alto grado de responsabilidad y honestidad, con iniciativa y discreción.

### **Gerente de Ingeniería.**

Debe reportar sus actividades a: Gerente General.

Descripción general: Es el encargado de dirigir todas las actividades de producción y mantenimiento a modo de asegurar que los compromisos con los clientes se satisfagan con productos y/o servicios de calidad y en las cantidades prescritas a un costo mínimo. Asesora y hace recomendaciones al Director con respecto a los mejores intereses de la empresa siempre que sus funciones se involucren.

Descripción detallada:

Coordinar al personal de esta área quienes trabajarán en base a los planes de trabajo establecidos de acuerdo con los contratos de mantenimiento celebrados con los clientes.

Es responsable de que los productos, servicios o mantenimientos se ejecuten de acuerdo con los programas autorizados de inventarios a un costo mínimo

Dirigir la recepción, inspección y almacenamiento de materiales, partes y suplementos cuidando de satisfacer los requerimientos de calidad.

Cooperar en la estimación del costo de nuevos productos, servicios o suplementos o consumibles.

Evaluar los métodos o procesos y recomendar los cambios requeridos para mejorar los productos y/o servicios, disminuir los costos o ambos.

Laborar sobre los servicios que se presenten y coordinar las actividades de esta área con las administrativas.

Analizar los informes de productos devueltos o quejas de los servicios y tomar la acción necesaria para controlar o eliminar tales errores o anomalías.

Asignar a criterio la tarea a ejecutar a cada subordinado en el área de trabajo o para asesorías o visitas en el domicilio del cliente.

Administrar los tiempos de ejecución de los trabajos de servicio o mantenimiento. Además de supervisar que la materia prima o refacciones necesarias se encuentren disponibles a tiempo para que se ejecute el servicio que ha solicitado el cliente.

Supervisar la requisición a la unidad de compras de los materiales, partes y suplementos requeridos para mantener los programas de producción.

Reportar al Gerente Administrativo el calendario de actividades a realizar diariamente, detallando las visitas, entregas de equipos o finalización de servicios con el fin de que coordine con Ventas la entrega de facturaciones o cobranza. Se encargará de tener en el sistema el estatus de la petición del cliente, pues es ventas quien atenderá la llamada del cliente.

Ejecutar las responsabilidades generales comunes a todos los puestos ejecutivos y de supervisión.

Análisis del cargo

Requisitos intelectuales:

Educación: Ingeniero en Sistemas Computacionales, Licenciado en Sistemas Computacionales Administrativas, o carrera afín

Experiencia: Mínima de un año en el área de sistemas administrativa, conocimientos en procesos administrativos, manejo de personal, experiencia en mantenimiento y configuración de sistemas computacionales.

Aptitudes: Dinámico, organizado, actitud de servicio, capacidad para trabajar bajo presión, alto grado de responsabilidad e iniciativa, y destreza manual

**Soporte técnico.**

Debe reportar sus actividades a: Coordinador de Ingeniería.

Descripción general: Efectuará las tareas de mantenimiento, corrección, asesorías y aplicaciones a los equipos de los clientes de Integración Informática y Administrativa del Centro

Descripción detallada:

Efectuar el mantenimiento de los equipos de cómputo, reparación, instalación, y configuración

Auxiliar en las instalaciones de redes, instalaciones eléctricas

Auxiliar también en configuración del software de aplicaciones

Análisis del cargo

Requisitos intelectuales:

Educación: Carrera técnica o de licenciatura en electrónica

Experiencia: en manejo de equipos de cómputo, reparación, instalación, configuración, redes, instalaciones eléctricas, configuración de software de aplicaciones

Aptitudes: Dinámico, organizado, creativo, actitud de servicio, capacidad para trabajar bajo presión, trabajo en equipo, alto grado de responsabilidad e iniciativa, y destreza manual

### **Desarrollo de sistemas.**

Debe reportar sus actividades a: Gerente de Ingeniería.

Descripción general: Será el responsable de desarrollar sistemas de información de acuerdo a las especificaciones y necesidades del cliente y de la empresa, cumpliendo con la calidad que caracteriza a la empresa y en el tiempo pactado

Descripción detallada:

Desarrollar sistemas de aplicaciones, soporte a sistemas comerciales adquiridos a integración y de otras empresas, soporte a clientes concretamente a los usuarios u operadores de aplicaciones.

Análisis del cargo

Requisitos intelectuales:

Educación: Carrera profesional en Sistemas Computacionales.

Experiencia: En desarrollo de aplicaciones

Aptitudes: Dinámico, organizado, actitud de servicio, capacidad para trabajar bajo presión, alto grado de responsabilidad e iniciativa, trabajo en equipo, facilidad de palabra y destreza manual.

### **Capacitación.**

Debe reportar sus actividades a: Gerente de Ingeniería.

Descripción general: Es el responsable de programar cursos con temáticas y versiones actuales acordes a las necesidades de los clientes.

Descripción detallada:

Preparar cursos acordes a la actualidad informática, bajo las premisas de las empresas solicitantes, en las plataformas que estén en uso

Programar contenidos y fechas para ofrecer cursos

Estudiar o actualizarse permanente con el objetivo de mantenerse al día en las versiones que surgen en el mercado

Encargado de la impartición de los cursos o talleres

Actualizar y capacitar internamente a los empleados de Integración Informática y Administrativa del Centro

Análisis del cargo

Requisitos intelectuales:

Educación: Estudios. Carrera profesional en Sistemas Computacionales.

Experiencia: En desarrollo de aplicaciones, manejo de técnicas didácticas, facilidad de palabra frente a grupos

Aptitudes: Dinámico, organizado, actitud de servicio, capacidad para trabajar bajo presión, alto grado de responsabilidad e iniciativa, trabajo en equipo, facilidad de palabra, y carácter tolerante.

Con el cambio en la estructura, y la creación, implantación y ejecución del desarrollo y análisis de puestos que se propone, se podrán resolver los puntos claves del funcionamiento de la empresa de la siguiente manera:

La atención al público se hará a través del personal capacitado para este puesto, el cual tendrá un manual de procedimientos para desempeñar su función. Para eliminar la necesidad de hacer preguntas al demás personal para determinar quién debe atender la llamada ni la forma de dar solución a la petición del cliente.

El personal que atiende solicitudes o cotizaciones tendrá acceso al Sistema de Ventas. De donde tomará precios al público y precios especiales para clientes que así estén registrados en el sistema. Se tendrá acceso al sistema de control de clientes y servicios para consultar la programación de entregas de equipo. También ver el estado o estatus de cada servicio y la entrega de los consumibles.

De acuerdo a los planes de trabajo con periodicidad diaria, semanal y mensual será capaz de programar visitas al cliente sin interrumpir el calendario de actividades, registrando todo lo anterior en el sistema implementado para tal efecto. Esta agenda será la base de las actividades diarias del área de ingeniería o mantenimiento, así como de embarques para entrega inmediata.

permitirá que se tenga la liquidez que el negocio requiere y pueda enfrentar sus compromisos y obligaciones.

Los pagos deberán hacerse en tiempo, de acuerdo al calendario de pagos registrando en el sistema de control de proveedores. Lo que mantendrá las líneas de crédito en excelentes términos, y así se asegura la continuidad en entregas de equipo, material y consumibles por parte de los proveedores.

#### 5.2.2 ESTABLECIMIENTO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.

Tanto las políticas como procedimientos que se plantean a continuación servirán como una base sobre la que se deberá trabajar, el objetivo será el de apoyar para una mejor administración. Deberá vigilarse la aplicación de éstas de modo que correspondan a lo estipulado y que, cualquier cambio esté debidamente sustentado y autorizado por quien corresponda. En forma general podemos enunciar los siguientes:

#### **POLÍTICAS.**

- Integración publicará y difundirá sus objetivos y políticas, así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a las diferentes áreas que la componen o se relacionan con ella.
- Involucrar el mejoramiento continuo y la calidad como una filosofía fundamental de Integración, parte integral de la cultura corporativa y elemento clave de competitividad.
- Integración conservará en archivos los informes y resultados de los servicios prestados en cuanto a diagnósticos, asesorías, cursos, servicios, y en general de



- Involucrar el mejoramiento continuo y la calidad como una filosofía fundamental de Integración, parte integral de la cultura corporativa y elemento clave de competitividad.
- Integración conservará en archivos los informes y resultados de los servicios prestados en cuanto a diagnósticos, asesorías, cursos, servicios, y en general de cada uno de los productos y/o servicios que se le haya prestado al cliente. Esta información estará disponible tanto para clientes como para personal de Integración como base de soporte para futuros servicios.
- El trabajo en Integración es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social de su talento humano. Todo lo que propicie esta situación deberá ser estimulado.
- Una vez entregado el producto o servicio y su respectiva factura (ambos al mismo tiempo) se deberá dar seguimiento para que la factura sea cobrada al cliente en la fecha de vencimiento acordado.
- Superar las expectativas de nuestros clientes brindándoles productos y servicios que satisfagan sus requisitos aplicables con soluciones tecnológicas integrales contribuyendo a la mejora continua de los procesos de calidad, productividad, manejo de información, y sistemas de administración y mejorando continuamente las soluciones proporcionadas.

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

Los procedimientos que se indican a continuación tienen por objetivo orientar a los miembros de Integración, éstos procedimientos deberán ser actualizados a partir de las experiencias y sugerencias de los involucrados.

Tales procedimientos involucran los departamentos de Ventas, Compras, y su coordinación con el departamento de Ingeniería en las actividades que éstas realizan, y ya que son las áreas que presentan mayor problema se decidió dar énfasis a éstas.

REALIZADO POR DIRECTOR GENERAL.

PARA NUEVOS CLIENTES.

Contacto Cliente - Director para visto bueno para otorgamiento de crédito.

Establecimiento de límites y condiciones de crédito.

De esta entrevista el Director entregara a Ventas la documentación necesaria para que se integre un expediente de cliente aceptado el cual contendrá limite de crédito, entre otros, a partir de lo cual se podrán hacer la ventas sin que tenga que mediar el Director para autorizar precios y condiciones nuevamente.

REALIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

PARA VENTAS

Recepción y verificación de solicitudes de clientes ya autorizados previamente.

Investigación y verificación de datos.

Autorización de líneas o rechazos bajo responsabilidad de una sola persona.

Cancelación o renovación de líneas de créditos.

Delegación de la actividad o proceso al departamento que corresponda, según la necesidad del cliente. (Producto o servicio).

## PROCEDIMIENTO PARA OTORGAMIENTO DE CREDITO.

Ventas levantará una solicitud de crédito.

Verificar el reporte para confirmar si existe algún antecedente acerca del cliente solicitante.

Consultar con las asociaciones de crédito local y nacional para ver si existe alguna referencia del cliente investigado, obtenida la información de crédito en bancos, Instituciones financieras, casas comerciales o buró de crédito.

La verificación puede hacerse por teléfono solicitando información acerca del historial del cliente en materia de préstamos y pagos, ofreciendo mantener en forma confidencial las respuestas, las referencias que el cliente proporcione deberán verificarse que sean auténticas.

Realizada la verificación y habiendo cubierto los requisitos a plena satisfacción de quien autoriza los créditos, se devuelve al departamento de origen para que se sigan los trámites respectivos de la operación.

## PROCEDIMIENTO PARA ATENCIÓN DE SERVICIOS (en atención a clientes)

Documentar la solicitud.

Elaboración de un presupuesto preliminar del servicio.

Programar el servicio de acuerdo al calendario de actividades.

Entregar la solicitud al departamento de Servicios.

## PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN

SI ES UN PRODUCTO: deberá entregarse al mismo tiempo la factura.

SI ES UN SERVICIO: Una vez realizado o terminado deberá avisarse a Ventas para que elabore la factura en base a la Orden de trabajo y la entregue en el menor tiempo posible de acuerdo a fechas de recepción de facturas del cliente.

#### PROCEDIMIENTO PARA COBRANZA A CREDITO

Una vez realizada la operación de venta de producto o servicio, se recibe la copia de la factura y un contra recibo.

Verificar que los datos de la factura y contra recibo se encuentren debidamente requisitados.

Archivar cronológicamente por orden de vencimiento las facturas, en forma manual y automatizada.

Elaborar o generar avisos de vencimientos de las facturas en donde descargará el nombre o denominación social del cliente, las fechas de vencimiento y los montos de cada documento; ordenando los avisos cronológicamente a 5 días anteriores a sus vencimientos para enviarlas a los clientes.

Elaborar listas o relaciones de documentos para su cobro.

Proceder a visitar los clientes, personalmente por el Director o por el departamento encargado (o por cobradores), anotando en reportes el pago o abono efectuado, cobrados siempre con cheque nominativo, la fecha de nueva visita y demás comentarios y al final del día presentará y entregará las liquidaciones al Gerente Administrativo para su autorización y revisión, y éste al encargado de Contabilidad quien además de registrar contablemente dichos movimientos, depositará los cheques recabados el mismo día o a más tardar el siguiente día hábil en el banco.

Procederá a hacer las anotaciones en todos y cada una de los expedientes personales de los clientes para llevar su historial.

Al pagar el total del adeudo elaborará el aviso de terminación de pago en el control de cliente (cuentas por cobrar).

Si existiera cobranza morosa debe clasificarse como "Cuentas morosas normales" y "Cuentas morosas graves", para que se intensifique y dé seguimiento a aquellas cuentas que han caído en ésta situación, si la cobranza no se puede efectuar por la empresa, entonces deberán turnarse la cobranza a un despacho legal para evitar que se vuelvan incobrables.

REALIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS.

Verificación de unidades existentes en almacén.

Estipular formas y fechas de pago con el proveedor.

Solicitud de material necesario.

Recpción de material.

Inspección y almacenamiento de material.

Captura y control en inventario del material recibido.

Reportar a Ventas los costos de los productos o materiales recibidos para que éste departamento proceda a actualizar los precios de productos o servicios.

REALIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE INGENIERIA.

PROCEDIMIENTO PARA EJECUCION DE SERVICIOS (en Servicios)

Revisión de la solicitud.

Preparar las herramientas, material o equipo que se considere necesario de acuerdo a la solicitud.

Revisión del equipo para comprobar la falla, defecto o servicio.

Solicitar las partes necesarias al almacén.

Proceder a instalar o cambiar las partes del problema causa de la solicitud.

Solicitar la facturación para que sea entregada junto con el servicio, de no ser posible el mismo día deberá entregar sin excusa al siguiente día de revisión de facturas del cliente.

Solicitar la firma del cliente por el servicio recibido en la Orden de trabajo o servicio, la cual detalla los trabajos que se efectuaron y sus precios.

Entregar la copia de orden de trabajo y la facturación del servicio realizado al departamento de ventas para que haga su seguimiento de cobranza.

### 5.2.3 PROGRAMA DE CONTROL DE SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES.

El objetivo de este programa es mantener un control de actividades mensuales, semanales, y diarias, que permitan conocer en cualquier parte del proceso de la generación del servicio, el estatus del mismo. Es decir su avance efectuado a una fecha determinada.

Este programa de control deberá ser una herramienta común entre dos departamentos: el departamento de ingeniería, y el de ventas ya que como mencionamos contendrá información como calendarización de actividades.

Este punto resulta de vital importancia para el Departamento de ventas pues le permitirá controlar las actividades que se vayan realizando así como poder programar otras actividades sin que resulten contratiempos por compromisos adquiridos

anteriormente. Es una herramienta de apoyo para conocer la disponibilidad de una fecha y hora para establecer compromiso de visita al cliente que solicito el servicio. Además permite proporcionar información al cliente sobre el estado de su servicio. Es importante también para el departamento de Ingeniería porque servirá de apoyo en la realización de actividades para controlar tiempos y movimientos de cada proceso.

El programa de control será elaborado bajo supervisión directa del Gerente de Ingeniería. El proceso deberá irse adecuando conforme al estudio de tiempos incurridos en cada actividad. Con la experiencia y conocimientos que se obtengan conforme se vayan efectuando estas actividades el programa se irá perfeccionando. Con esto se podrán establecer tiempos aproximados para realizar cada tarea, así como los pasos que deberán seguirse en cada proceso.

En la figura 11 se muestra un ejemplo para registrar la programación de actividades mensuales. Esta programación es útil para saber los días de trabajo, las

Calendario						Julio 2004
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado/Domingo	
28 de Junio	29	30	1 de Julio	2	3	
					4	
5	6	7	8	9	10	
Reparación en	Entregar PC's				11	
Visitas program	Iniciar instalaci				12	
12	13	14	15	16	17	
					18	
19	20	21	22	23	24	
					25	
26	27	28	29	30	31	
					1 de Agosto	

Figura 11: Programa de Actividades Mensual

actividades y las fechas en que pueden programarse más actividades. Es un registro muy apropiado para conocer las fechas de entrega de equipos o fechas de visita a los clientes para una instalación o para efectuar algún mantenimiento.

En la figura 12 se muestra la programación de actividades de la semana. En ella se muestran las actividades diarias descritas con mayor claridad. Esta programación esta diseñada para distribuir las actividades al inicio de la semana entre los técnicos de mantenimiento y también es útil para conocer las fechas en que se tiene programado recibir equipos para ser configurados y entregados.

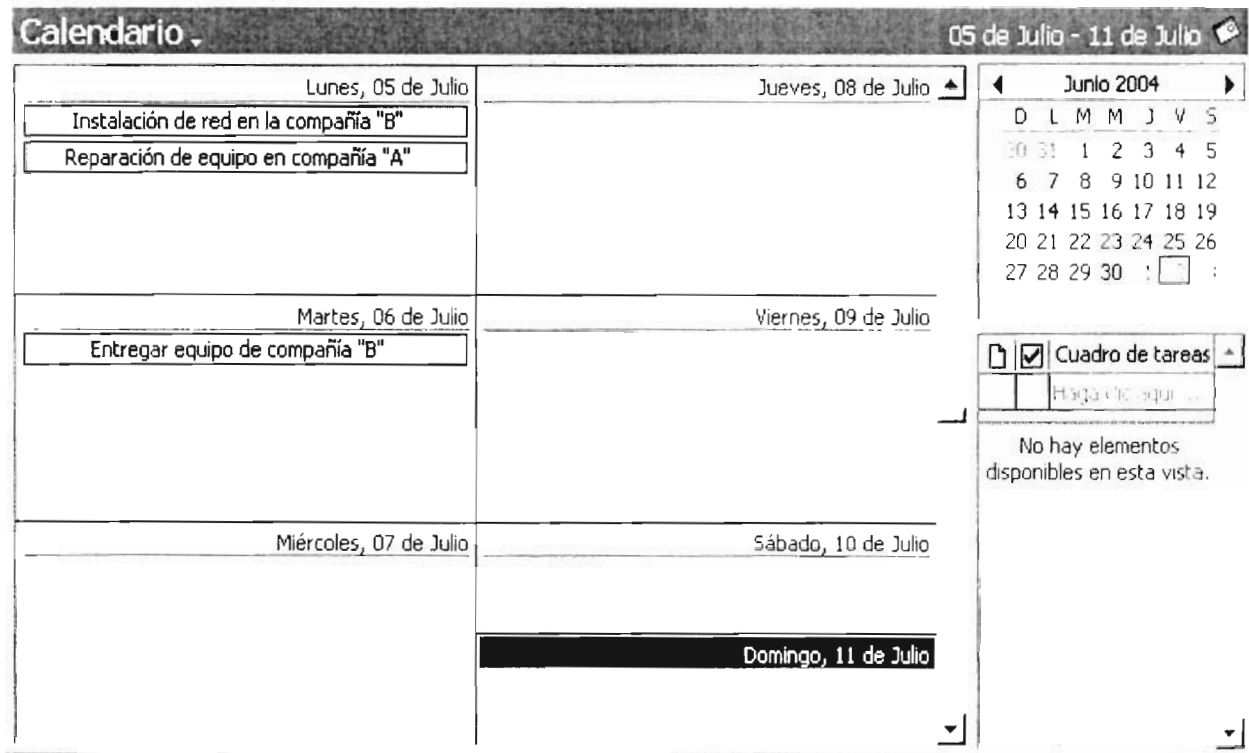


Figura 12. Programa de actividades semanales



Para concluir el control de actividades se deberá de elaborar un programa de actividades diario, (ver figura 13) en el que deberán detallarse lo más posible cada

<input checked="" type="checkbox"/>	Asunto	Vencimiento
Haga clic aquí para agregar Tarea		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Configuración de red en compañía "A"	Lunes 7/5/2004
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Instalación de tarjetas de red y Configuración d...	Lunes 7/5/2004

Figura 13. Programa de Actividades Diarias.

actividad que se efectuará en un día determinado. Este es de suma importancia pues sirve de guía al técnico que realizará la actividad que le corresponda. En caso de algún cambio no planeado como un ausentismo de un trabajador, otro puede continuar el trabajo utilizando las indicaciones plasmadas en este programa.

Cada proceso debe ser documentado por el personal del departamento de ingeniería. Con el objetivo de que se conozca y aplique cada actividad de principio a fin, así como el orden y tiempo aproximado de la realización de cada uno. El formato para el estudio de tiempo a sugerido para utilizarse se muestra en la figura 14.

RESUMEN DEL ESTUDIO	Comprobación de tiempo.		RESUMEN DEL ESTUDIO	
	Hora de inicio:		Referencia: 1A	Estudio No. 1
	Hora de terminación:		Actividad: Instalación de drive	Fecha: 01/03/04
	Tiempo registrado:		Trabajador: Martínez	Encargado: Gerente de Ingeniería Departamento: Soporte técnico
	Equipo: Unidad drive para CD-Rom 54x modelo 4111A. Herramientas: desarmador. Materiales: tornillos y cable o bus de datos			
Número de tarea	Descripción de la tarea.	Tiempo básico	Observación o comentario	
1	Desconectar completamente los cables.	3	Energía, ratón, y otros.	
2	Destapar el gabinete.	5		
3	Montar la unidad y conectar el drive.	10	Asegurar ensamblado correcto	
4	Aseguramiento de que las conexiones son firmes y seguras.	5	Cables de energía y datos en su posición correcta.	
5	Conectar y probar que la unidad funcione satisfactoriamente.	10		
6	Cerrar gabinete y dejar en el lugar inicial o indicado.	2		
7	Revisar junto con el usuario que el equipo queda funcionando.	10	Hacer recomendaciones de uso y cuidados.	

Figura 14. Documentación de actividades

Los beneficios que se esperan de estos controles de gestión involucran a los departamentos de Clientes, Ventas e Ingeniería, y son los siguientes:

Documentar los procesos.

Ejecutar los trabajos apegados a un proceso establecido.

Tener una herramienta para medir el control de calidad

Evitar traslape de actividades.

Evitar sobrecarga de trabajo.

Controlar fechas de entrega.

Cumplir en tiempo y forma los compromisos adquiridos.

Satisfacción de clientes.

		Selección aquí el TIPO de PROCESO						
Borrar Forma		Transporte						
Actividad	Tiempo (Horas)	Categoría	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Reproceso
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desconectar completamente los cables.	0.05	operación	*					
Destapar el gabinete.	0.08	operación	*					
Montar la unidad y conectar el drive.	0.17	operación	*					
Aseguramiento de que las conexiones son firmes y seguras.	0.08	operación	*					
Conectar y probar que la unidad funcione satisfactoriamente.	0.17	operación	*					
Cerrar gabinete y dejar en el lugar inicial o indicado.	0.03	operación	*					
Revisar junto con el usuario que el equipo queda funcionando.	0.17	inspección			*			
<b>Totales</b>			0.6	0.2				
% Efectividad			77.8%					
% Desperdicio			22.2%					

Figura 15. Formato para el estudio del tiempo.

Adicionalmente cada actividad puede ser analizada con el "analizador de procesos", para conocer los tiempos de efectividad y de desperdicio, e identificar las actividades más críticas y disminuir los tiempos de desperdicio.

Como se muestra a continuación en la figura 15, debe clasificarse cada una de las actividades y su tiempo para que el analizador muestre el porcentaje de eficiencia y el porcentaje de desperdicio de la actividad

### FORMATOS PARA CONTROLES ADMINISTRATIVOS

La administración deberá abarcar: tanto el proceso de operación como la

Indicador		Unidad de medida	Real	Meta	%	Resultado del ciclo anterior	Indicador =, < o >
Liquidez	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	indicador					
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$	indicador					
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{días del periodo}}{\text{Ventas netas}}$	Rotación No. de días					
Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Proveedores} \times \text{días del periodo}}{\text{Costo de ventas}}$	Rotación No. de días					
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Inventarios} \times \text{no. de días ejercidos}}{\text{Costo de ventas}}$	Rotación No. de días					

Figura 16. Formato de tarjeta de control administrativo de finanzas supervisión y análisis de la gestión en forma periódica y programada

Como hemos mencionado dentro del proceso de administración, se encuentra la etapa de control, que juega un papel importante en la medición de resultados de los departamentos, así como retroalimentación en las etapas de previsión y planeación.

El análisis de ésta información permitirá evaluar la actuación de la administración a través del tiempo, analizando los cambios en renglones como ventas, utilidades, cuentas por cobrar y pagar, y los inventarios.

En la siguiente sección vamos a ver los controles básicos sugeridos

Formatos analizadores. Este control (figuras 16 y 17) deberán efectuarse inicialmente cada 6 meses, y posteriormente cada año por el departamento administrativo. La finalidad es comparar los resultados, para tomar decisiones dentro

Indicador		Unidad de medida	Real	Meta	%	Resultado del ciclo anterior	Indicador =, < o >
Ventas netas	Total de ventas	\$(miles de pesos)					
	Ingresos por Productos	\$(miles de pesos)					
	Ingresos por Servicios	\$(miles de pesos)					
	No. de clientes atendidos	No. de clientes atendidos					
Gastos de administración y ventas	Porcentaje sobre las ventas	%					

Figura 17. Formato de tarjeta de control administrativo de ventas y gastos

del proceso administrativo, ya sea de tipo correctivo o preventivo.

Las tarjetas de control que se muestran en las figuras 18 y 19 deberán ser entregadas al cobrador. La figura 18 muestra al formato cuyo objetivo es mantener un registro de los documentos que se entregan para su cobro. La figura 19 muestra el formato que el cobrador llenará con la relación de los documentos de los cuales se logró el cobro.

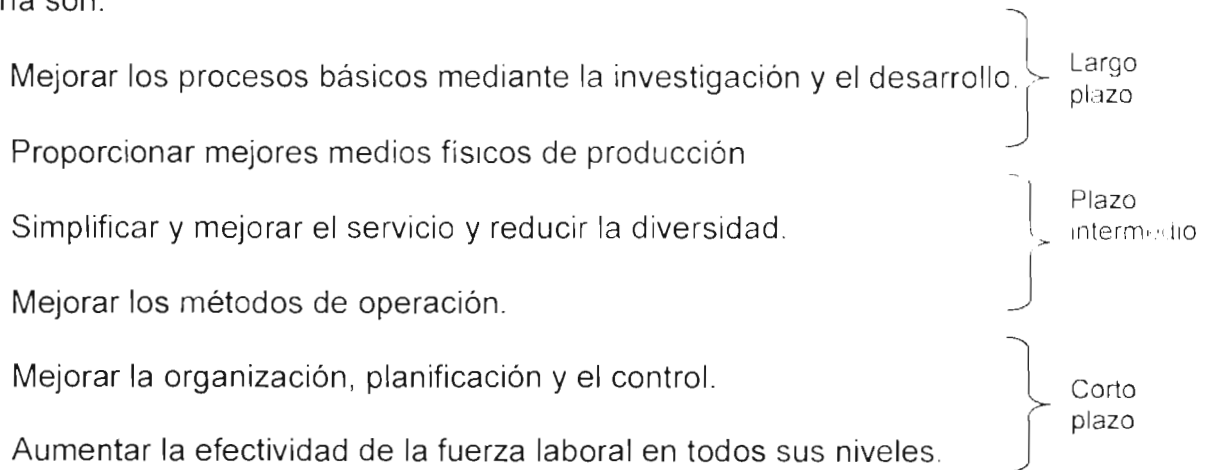
Integración Informática y Administrativa del Centro				
Notas por cobrar a cargo de:				
Cliente	Domicilio	Documento	Fecha	Importe

Figura 18: Formato de tarjeta de control de documentos para cobranza.

Integración Informática y Administrativa del Centro				
Relación de cobranza entregada al Sr: _____				
El día ____ de _____ de 20__.				
Nombre	Documento	Importe	Pagado	Observaciones
Resumen de cobros				\$
Documentos				
Cuentas				
Total				

Figura 19: Formato de control de documentos cobrados.

Los beneficios esperados de este control de gestión del departamento de ingeniería son:



### 5.3 ACTIVIDADES ADICIONALES PARA LLEVAR A CABO PARALELAMENTE

1. Afianzar las relaciones con las alcaldías, gobernaciones y entidades socias de la corporación.
2. Reforzar los medios publicitarios.
3. Organizar eventos especializados.
4. Desarrollar programas de capacitación.
5. Fortalecer los convenios con las instituciones o empresas que ya se tienen y establecer nuevos convenios con clientes nuevos.
6. Adquirir o promover el desarrollo de equipamiento que permita conocer aún más las herramientas utilizadas en el campo informático.
7. Empezar una readecuación de los espacios de trabajo, que involucrarían actividades como dar de baja material o equipo considerado obsoleto o inservible retirarlo.

8. Señalar y respetar las áreas asignadas para cada función, como por ejemplo que no este en recepción equipo que llega a reparación, o que el taller de reparación funcione como almacén, o que en almacén haya equipos por reparar.

Es importante que todas estas propuestas deben ser integradas con el personal no solamente ser informada sino comunicada integrada para lograr la aplicación eficiente de la estrategia.

Cada uno de los colaboradores debe tener clara las funciones que habrán de cumplir para alcanzar el objetivo establecido. Ya que en la actualidad 9 de cada 10 empresas fallan al ejecutar su estrategia, ya que sólo el 5% de sus colaboradores las entienden.

"El 10% que son las empresas exitosas lograron una alineación estratégica de sus organizaciones a partir de transformar la estrategia en acciones concretas e integrando a todos y cada uno de los colaboradores a las tareas" (López, 2004)

Estos factores servirán a la administración como un reflejo de su actuación.



## 6. CONCLUSIONES

Integración Informática cuenta con recursos que son perfectamente aprovechables el entorno en general es bueno para poder desarrollar más el potencial comercial

Los problemas por los que atraviesa son comunes en las empresas que tienen un crecimiento en ventas más allá de lo esperado y que se ven superadas por la capacidad administrativa original de la empresa, pues la adaptación de la administración no se ha dado a la misma velocidad del crecimiento del mercado atendido.

Nuestra propuesta comprende una serie de acciones que deben ejecutarse y aplicarse de manera sistemática. Se recomienda que el Director delegue autoridad y responsabilidad, basado en el esquema de análisis y descripción de puestos

Para enfocarse al mercado cautivo, y para seguir garantizando a los clientes la calidad en el servicio al que están acostumbrados, la empresa debe de eliminar aquellos servicios que no le permiten alcanzar el nivel competitivo que desean obtener en el mercado.

Debe asegurar el seguimiento e implantación de las políticas de crédito para evitar que la empresa caiga en un apalancamiento que no le permita ser rentable, y esto repercuta en su capacidad de pagos frente a sus proveedores, lo que haría que la empresa regrese al círculo vicioso de cobranza morosa y endeudamiento con proveedores.

Así mismo mantener un registro y control de actividades que le permitirán programar éstas para evitar hacer compromisos que no puedan cumplir Así como

para poder informar a los clientes sobre el avance del proceso del servicio o producto a adquirir.

La clave del éxito para llevar a buen término la aplicación de la propuesta es la integración efectiva de todo el personal, sin excluir al Director, para que de esta manera la empresa refleje en su nombre las acciones que se realizan en el interior de la misma.

Para que la empresa se mantenga en el mercado y fortalezca su competitividad se recomienda llevar a cabo las estrategias y acciones propuestas en este trabajo. En especial se recomienda la contratación de personal necesario, implementar sistemas de información, y llevar un control de seguimiento de las actividades. Ciertamente estas acciones tendrán un costo que puede ser significativo, sin embargo los beneficios que se esperan apoyarán su permanencia competitiva en el mercado.

## BIBLIOGRAFIA

American Planning Association. 2004. [www.planning.org/caces/sec4\\_1.html](http://www.planning.org/caces/sec4_1.html). "Preparando una Definición de Metas y Objetivos", Fecha de consulta 13 de septiembre 2004

CD Directel. Edición 2003.

Comunicación Social del Gobierno del estado de San Luis Potosi. Sala de prensa (Base de datos). 2004. [http://www.slp.gob.mx/ver\\_noticia.cfm?id=72](http://www.slp.gob.mx/ver_noticia.cfm?id=72), "El procurador general del la república tomo la protesta al Consejo Estatal de Participación Ciudadana de la PGR". 14 de Febrero. Fecha de consulta 18 de junio 2004.

David, Fred R. 2003. Conceptos de administración estratégica. Novena edición Pearson Educación. México.

Draaisma. 2004. "La economía mexicana está en condiciones de crecer" El Financiero. 31 de mayo. Sección economía.

Lajous. 2002. "La meta no se alcanzará". Periódico Milenio, 28 de mayo, sección economía.

López, Alma. 2004. "Modelos de gestión destapan caja de Pandora" El financiero, 30 de junio, sección mercados.

Porter, Michael. 1980. Competitive Strategy. New York: Free Press.

Reuters MJG (Nueva York). 2002. "Analistas pronostican nueva caída en precios de computadoras. El financiero. 29 de mayo. Sección negocios.

Sánchez, Verónica. 2002. "Campaña cero tolerancia" El Norte. 15 de abril. Sección economía.

Sección Amarilla en Internet. 2003. [www.seccionamarilla.com.mx/Listados\\_Indirectos.asp](http://www.seccionamarilla.com.mx/Listados_Indirectos.asp).

Fecha de consulta 28 de noviembre 2003.

## ANEXO.

Anexo 1. Plano que muestra la ubicación de la empresa.



**Anexo 2.** Los siguientes 5 indicadores según el autor Fred R. David determinan cuando es aplicable la Estrategia defensiva (recorte de gastos) a una empresa

“Cuando una empresa posee capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.

Quando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular

Quando una empresa esta plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.

Quando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las amenazas internas y superar las debilidades internas a través del tiempo; es decir, cuando los gerentes

estratégicos de la empresa han fracasado (y quizá sean reemplazados por individuos más competentes).

Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una organización interna importante."

ALAT 3.1