

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN EXPRESA Y DE LA EMPRESA TNT, DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y DE LAS AREAS FUNCIONALES.

1. Antecedentes de las empresas de distribución expresa.

El factor común en el nacimiento de las grandes empresas de mensajería dedicadas a la distribución expresa de correspondencia y paquetes pequeños es la innovación.

Estas empresas se fundaron bajo la premisa que los clientes estaban deseosos de un mejor servicio de correo, aunque para ello tuvieran que pagar un precio mas alto. Así, se mejoraron los tiempos de tránsito de los envíos, se comenzó a proporcionar información sobre el paradero de estos, y se ofreció una prueba de entrega. El paso del tiempo les dio la razón a estos empresarios visionarios: se incrementó la satisfacción de los clientes y su crecimiento fue notorio.

Al remontarse a los inicios de las empresas de mensajería internacionales, tales como DHL (Los apellidos Dalsey, Hilbom y Lynn), Federal Express, UPS (United Parcel Service) y TNT (Thomas Network Transportation), sus fundadores pudieron identificar la necesidad de construir nuevas y más eficientes redes de distribución en todo el mundo, han aplicado avances tecnológicos a sus empresas y todas estas han crecido, hasta constituirse en verdaderos gigantes, con grandes centros de distribución, flotas de vehículos y aviones y redes de comunicación alrededor del mundo, verdaderamente impresionantes. Y es así como cada vez mas, mejoran la forma en que se realizan los envíos.

Algunas de las historias más interesantes son las de DHL, UPS y TNT, que a continuación se presentan:

DHL: Esta empresa fue fundada en 1969 por los Sres. Adrián Dalsey, Larry Hillbom y Robert Lynn (DHL), creando una industria totalmente nueva. Inician con los servicios de puerta a puerta, expresos, entre las ciudades de San Francisco y Honolulu. En 1971, se expanden con sus servicios hasta las Filipinas y posteriormente hacia Japón, Honkong, Singapur y Australia. Finalmente en 1983, DHL tenía servicios de entregas expresas en todo el mundo.

UPS: En 1907 existía una gran necesidad en los Estados Unidos por servicios de mensajería privada, ya que muy pocas casas tenían teléfono, así que los mensajes debían ser entregados a mano. El servicio postal de los Estados Unidos, aún no tenía un sistema para paquetes y no lo tuvo durante los próximos seis años. Para ayudar a satisfacer esta necesidad, un joven de 19 años, James E. Casey, prestó \$100.00 a un amigo y estableció la American Messenger Company en Seattle, Washington, con otro grupo de adolescentes, incluyendo a su hermano. La compañía adopta estrictas políticas: Cortesía, confiabilidad, servicio las 24 horas, y bajas tarifas.

En 1913, se une con la empresa American Parcel and Delivery y tenían las más grandes tiendas de departamentos en los Estados Unidos. Posteriormente, la empresa fue expandiendo sus operaciones a diferentes estados de la unión americana. En 1913, se adopta el nombre de UPS que quería decir “United Parcel Service”. “United” porque todos los embarques eran consolidados y “Service” porque servicio era todo lo que ofrecían.

En el caso de las empresas Salvadoreñas, la primera que surgió fue Gigante Express que nació a raíz de la emigración de muchos salvadoreños a países extranjeros, buscando mejor calidad de vida. Estos

necesitaban un medio para enviar dinero a sus familiares residentes en El Salvador e Inicialmente utilizaron el Correo Nacional, pero pronto se vieron en las siguientes dificultades al utilizar este medio:

- Lentitud en los envíos
- El extravío de valores que iban dentro de estos.¹

Aunque comúnmente se les considera como competidoras de los couriers industrializados, realmente no lo son, ya que funcionan de manera muy diferente. Entre las principales diferencias se pueden mencionar:

1. Las empresas salvadoreñas se dedican a transportar encomiendas familiares de los Estados Unidos hacia El Salvador y cartas de El Salvador hacia los Estados Unidos, en cambio los couriers industrializados van mas orientados hacia el mercado empresarial.
2. En el campo de sistemas de logística dependen exclusivamente de aerolíneas comerciales para el transporte de sus envíos en forma directa hacia los destinos; en cambio los couriers industrializados funcionan a través de centros de distribución complejos, y tienen sistemas computarizados con alta tecnología y aviones propios.

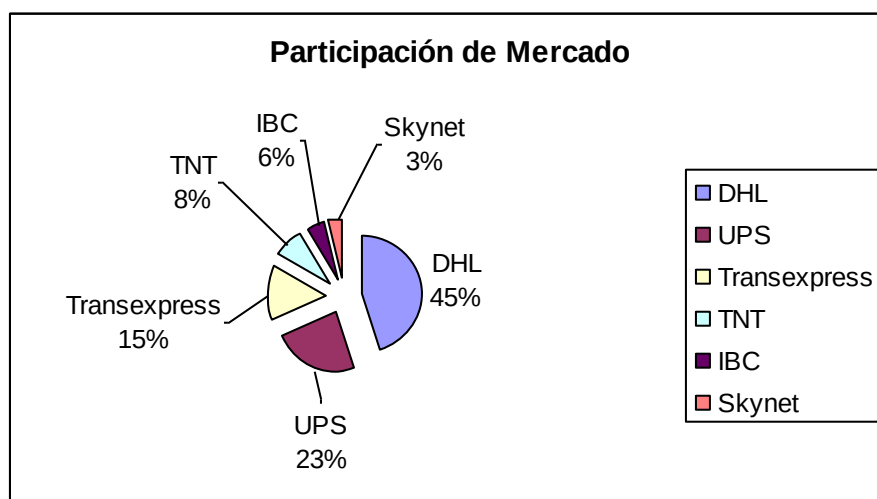
¹ Tesis: "Diagnostico y Formulación de Estrategias sobre la Calidad en el Servicio al Cliente en el Sector de Empresas de Courier en El Salvador", presentado por Ana María Grijalva Mejía y José Walter Grijalva Mejía, Noviembre de 1994, Universidad Tecnológica..

Actualmente en El Salvador, operan varias empresas multinacionales dedicadas a la distribución expresa, aunque no a través de sucursales, sino más bien por medio de contratos de representación con empresas locales, que en casi todos los casos están autorizados para utilizar las conocidas marcas de estas empresas. Entre estas empresas están:

NOMBRE	SIGNIFICADO	LOGOTIPO
Skynet	"Red del Cielo"	n/d
DHL	Los apellidos Dalsey, Hillbom y Lynn.	
IBC	International Bonded Couriers (Couriers Interacionales Asociados)	
UPS	United Parcel Service (Servicio de Paquetes Unidos)	
TNT	Thomas Network Transportation (Red de Transporte "Thomas")	
Transexpress	n/d	
FedEx	Federal Express (Expreso Federal)	

La empresa líder del mercado Salvadoreño es **DHL**, con un porcentaje del 45% del mercado total, le sigue la empresa **UPS** con un porcentaje

superior al 23%, posteriormente se encuentran, en orden de importancia, las empresas **TRANSEXPRESS, TNT, IBC Y SKY NET.**



Los anteriores datos fueron proveídos por una investigación realizada por la empresa TNT.

Es interesante mencionar, que la única empresa nacional que compite con los couriers industrializados es Transexpress. Esta empresa funciona utilizando los servicios de distribución de cualquiera de las empresas mencionadas anteriormente, a través de sus oficinas en Miami, Florida; sin embargo su fortaleza estriba en el servicio de Casillero Postal en Miami, el cual difiere a la distribución expresa utilizada en países industrializados, y consiste en la recepción de paquetes y

correspondencia de clientes no residentes en los Estados Unidos y trasladarlos de manera rápida al país de residencia del cliente.

Entre las empresas nacionales dedicadas al mercado de emigrantes salvadoreños en los Estados Unidos, se pueden mencionar:

- **GIGANTE EXPRESS**
- **URGENTE EXPRESS**
- **BONILLA**
- **EL CAIRO EXPRESS**
- **CUSCATLECO**
- **USA EXPRESS**

Los anteriores datos son producto de una investigación de mercado de la empresa TNT.

1.1. Funcionamiento

La función principal de la distribución expresa es brindar servicios de transporte de correspondencia y paquetes pequeños a empresas y personas particulares, hacia cualquier parte del mundo. El servicio puede darse en el sentido de la exportación o importación.

Las empresas multinacionales de distribución expresa, tienen por lo general centros de distribución en ciudades clave alrededor del mundo. Estos centros de distribución son puntos equidistantes a las principales ciudades que estas empresas sirven, donde se reúne y clasifican todos los envíos para poder hacerlos llegar a sus destinos con prontitud y eficiencia. El transporte en estas rutas puede darse con medios de transporte propios o a través de aerolíneas comerciales.

Las empresas nacionales, dedicadas al mercado de emigrantes Salvadoreños, utilizan aerolíneas comerciales para transportar las encomiendas hacia sus destinos, y usualmente no tienen centros de distribución.

2. Antecedentes y situación actual de la Empresa “TNT El Salvador”

2.1. Antecedentes de la Empresa “TNT El Salvador”

La empresa “TNT de El Salvador” es propiedad de dos accionistas. Fue fundada en 1992, con un capital social de ₡20,000.00, y fue constituida para representar a una de las grandes empresas de distribución expresa a nivel internacional. En sus inicios, se ocupaba únicamente de las entregas de paquetes provenientes del exterior, los cuales eran cancelados a razón de USD\$3.50 por paquete entregado. Para este fin se contrataron cinco empleados los cuales eran:

1-Gerente de Operaciones

2-Mensajeros

1-Encargada de Servicio al cliente

1-Contador

Posteriormente, se iniciaron las ventas de courier de exportación, las cuales eran facturadas en dólares de los Estados Unidos a

empresas Salvadoreñas con necesidad de realizar envíos al exterior.

Actualmente la empresa cuenta con 250 clientes activos de courier y su fuerza laboral aumentó a 18 empleados.

Los principales proveedores para estos servicios son:

- **La Casa Matriz:** La empresa de distribución expresa internacional, que “TNT El Salvador” representa, que a través de su sistema de 1,200 oficinas en 220 países provee la distribución internacional de los paquetes.
- **Las Aerolíneas:** Challenge Air Cargo, Fine Air, TACA y COPA. Las primeras dos aerolíneas son utilizadas para el transporte hacia y desde Miami, Florida. TACA y COPA ofrecen transporte aéreo a nivel Centroamericano.

2.1.1. Organización

La organización de “TNT El Salvador” es del tipo vertical por departamentos.

2.1.2. Funcionamiento

TNT ofrece servicios de mensajería local e internacional a empresas, instituciones y público en general que tengan la necesidad de enviar correspondencia y paquetes pequeños al exterior o a nivel nacional.

Courier Internacional

La mensajería internacional, también conocida como courier internacional, consiste en ofrecer los siguientes servicios:

- Transporte de correspondencia
- Transporte de paquetes pequeños

Los mencionados anteriormente se ofrecen hacia cualquier destino del mundo.

Existen ciertas restricciones que limitan a los couriers internacionales:

No se puede enviar:

- Dinero en efectivo

- Pornografía
- Sustancias peligrosas, (que puedan causar daños a la salud o a la propiedad al ser transportados por vía aérea).

Adicional a lo anterior, los envíos no pueden exceder las 70 Lbs, aunque se pueden tener varios paquetes y pesos superiores siempre que cada pieza no supere el límite de 70 Lbs. (Por ejemplo, un cliente puede realizar un envío de 280 Lbs., dividido en cuatro paquetes de 70 Lbs. ($70 \times 4=280$)).

El servicio puede darse en el sentido de la exportación o importación, pre-pagado o al cobro:

Prepagado: el embarcador es responsable por pagar el envío.

Al cobro: el receptor de los paquetes, en el país de destino, es el responsable de cancelar el flete.

TNT El Salvador, exporta los envíos de los clientes, con destinos Centroamericanos, directamente hacia sus respectivos países.

Los paquetes cuyos destinos son fuera del área centroamericana se mandan hacia el centro de distribución de Miami, por su facilidad de conexiones aéreas hacia toda América. En Europa existe un centro de distribución en Lieja, Bélgica y en Asia uno en Manila, Islas Filipinas, donde se reúnen y clasifican todos los envíos para poder hacerlos llegar a sus destinos con prontitud y eficiencia.

El transporte en estas rutas puede darse con medios de transporte propios o a través de aerolíneas comerciales. En América, la empresa utiliza principalmente las siguientes aerolíneas comerciales:

- Challenge Air Cargo
- Fine Air
- Delta Airlines.
- Grupo Taca
- Royal Antillas Air

2.1.3. Descripción de los servicios que se ofrecen

El Courier Internacional

Descripción del servicio:

Consiste en transportar de forma rápida y segura documentos, o pequeños paquetes que no excedan 70Lbs. por pieza, desde el domicilio del que realiza el envío hasta el del que lo recibe. Este tipo de servicio es conocido como “puerta a puerta”

El servicio de courier internacional involucra tres fases distintas:

1. El transporte físico de los paquetes: para el cual la empresa ha creado sus propios sistemas de logística, utilizando vehículos, y aviones de la compañía o de aerolíneas comerciales, con el propósito de transportar los envíos de la forma más rápida posible y dentro de los estándares de tiempo de tránsito de la compañía para cada zona geográfica (Centroamérica y Miami, 24 horas; el resto de Estados Unidos, Canadá, México, El Caribe, Sur América, 48 horas; Europa, 72 horas; resto del mundo 4 días)

2. El desaduanizaje: Usualmente, el destinatario paga los trámites aduanales e impuestos, en caso que un paquete sea retenido por aduanas, sin embargo se ofrece el servicio “Free Domicile” que consiste en prepagar estos recargos en el origen.

3. La información sobre el envío: La representada de “TNT.” cuenta con dos sistemas de tecnología de la información:

- **El TAO** (Totally Automated Office): Sistema de comunicación entre oficinas propias o asociadas a la empresa de distribución Expresa, representada por TNT El Salvador. Consiste en un correo electrónico que permite comunicarse de manera eficaz y eficiente con cualquier empleado de la compañía a nivel mundial.
- **El Track and Trace:** Sistema de búsqueda y rastreo de paquetes a nivel mundial. Este consiste en una base de datos central que funciona en Atherston, Inglaterra. Los empleados de la empresa multinacional tienen acceso a esta base de datos lo que les ayuda a verificar el estado de cualquier

envío, en cualquier parte del mundo, realizado durante los últimos tres meses.

Adicional a lo anterior la empresa ofrece al usuario final en su página Web el servicio de búsqueda y rastreo e información general sobre la compañía.

Ingresos:

El Courier internacional obtiene dos tipos de ingresos:

- **Ingresos por venta de courier de exportación:** El cual es cobrado en dólares a los clientes locales a la tasa de cambio de ASLA (Asociación de Líneas Aéreas de El Salvador)
- **Ingresos por recepción de courier de importación:** El cual la empresa paga a “TNT El Salvador” el valor de \$3.50 por cada envío entregado.

Personal involucrado:

Se utiliza personal uniformado, radioequipados, utilizando motocicletas propiedad de los empleados o vehículos de la compañía.

2.2. Situación Actual de la Empresa “TNT de El Salvador”

Las necesidades de distribución de paquetes y correspondencia, son muy variadas y cada vez mayores. Esta situación hace difícil en muchos casos el tener una administración eficiente de los recursos de estas empresas. Se hace necesario “diseñar” nuevos servicios para necesidades muy particulares y es así como en el seno de estas empresas van surgiendo distintos departamentos, para poder dar cumplimiento a nuevos requerimientos de servicios.

La empresa en cuestión, que para efectos del presente trabajo, llamaremos solamente “TNT”, ofrece servicios de distribución expresa de paquetes y documentos a nivel nacional e internacional, desde 1992.

Dicha empresa inició solamente con 5 empleados bajo la directriz de un Gerente de Operaciones, los cuales realizaban la clasificación, el reparto y recolección de la correspondencia. Realizando la parte administrativa el dueño de la empresa.

Pero dado a la complejidad de las operaciones y al impacto del servicio de distribución de correspondencia, el Gerente de

Operaciones decidió implementar nuevos procesos operativos, y por ende la contratación de personal en un corto plazo. Dicho crecimiento se realizó sin ningún tipo de planificación.

Como resultado de ese crecimiento, actualmente TNT cuenta con 18 empleados distribuidos en cuatro áreas funcionales las cuales son: Mercadeo, Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos.

Tomando en cuenta lo anterior se recomienda implementar el proceso administrativo a las áreas funcionales, ya que la forma en que actualmente se administran los recursos, no se alcanzan las metas y objetivos propuestos en cada área.

2.2.1. Controles Financieros Actuales en la Empresa TNT

Estados Financieros

Objetivo

Registrar y dar a conocer el valor monetario de los bienes y servicios que entran y salen en la empresa, estos son:

- Liquidez y rentabilidad.
- Situación financiera general.

Balance General

Este documento le sirve a TNT, para conocer su situación financiera a una fecha determinada. (Anexo 1)

Estado de Resultados

Documento que proporciona a TNT el resumen de los ingresos y egresos a lo largo de su periodo contable (Anexo 2)

Presupuestos**Objetivo**

Es el de proyectar en forma cuantitativa, los recursos asignados para un plazo estipulado

Presupuesto de Efectivo

Le permite a la empresa TNT planificar, en un periodo determinado las entradas y salidas de efectivo.. (Anexo 3)

Efectivo**Objetivo**

Es comprobar la autenticidad de los fondos disponibles y restricciones de los mismos

Disponibilidad de Efectivo

Reporte que utiliza TNT para visualizar la disponibilidad existente de efectivo en sus cuentas bancarias (Anexo 4)

Caja Chica

Reporte que registra los gastos imprevistos que tiene la empresa TNT.

(Anexo 5)

Ventas**Objetivo**

Registrar todas las transacciones de las ventas por los servicios que presta la empresa

Factura

Documento que le permite a la empresa registrar las ventas realizadas por servicios prestados. (Anexo 6)

Comprobante de Crédito Fiscal

Documento que registra la venta de un bien o servicio el cual va cargado el impuesto valor agregado. (Anexo 7)

Nota de Crédito

Documento que registra descuento o devolución de un servicio prestado por la empresa. (Anexo 8)

Ventas Diarias

Reporte que da a conocer las ventas diarias que efectúa TNT, llevando un registro detallado de cada transacción realizada. (Anexo 9)

Ventas por Artículo

Reporte que detalla las ventas por servicios realizados en cada departamento o línea (Anexo 10)

Ventas por Departamento o Línea

Este control es un consolidado de todas las ventas realizadas por cada una de los departamentos o líneas que tiene la empresa TNT, los cuales son:

- Carga.
- Courier Internacional.
- Mensajería

Créditos**Objetivo**

Tener una base de datos completa de los clientes que se les otorga crédito en la empresa.

Ficha de Ingreso o Solicitud

Documento que le permite a TNT tener la información necesaria del cliente, y la clase de servicio que este necesita. (Anexo 11)

Cobros**Objetivo**

Comprobar la autenticidad de las cuentas por cobrar y tener mejor control de la recuperación de la mora en la empresa.

Quedan en curso de cobro

Control de quedan entregados al gestor de cobro, para que este realice la visita al cliente y recupere la deuda correspondiente (Anexo 12)

Reporte de Ingreso

Control que detalla si el ingreso del cobro sé ha efectuado por medio de cheque o efectivo. (Anexo 13)

Reporte de Abonos diarios

Este determina los abonos diarios realizados y hace el descargo automático de la cuenta por cobrar. (Anexo 14)

Reporte de Antigüedad de saldos

TNT por medio de este control visualiza la antigüedad de saldos vencidos por cada cliente, sobre la base de ciclos de 30 días para efectos de recuperación de la cartera. (Anexo 15)

Reporte de Antigüedad de saldos consolidados

Control que da a conocer la antigüedad de saldos vencidos por cada cliente, sobre la base de ciclos de 30 días en cada uno de los departamentos o líneas para efectos de su respectiva recuperación. (Anexo 16)

Cuentas por Pagar**Objetivo**

Registrar y determinar las obligaciones contraídas que tiene TNT con sus proveedores.

Reporte de Cuentas por Pagar

Por medio de este control TNT visualiza, las cuentas por pagar con los proveedores y el detalle de la antigüedad de saldos por ciclo de 30 días. (Anexo 17)

Sueldos y Descuentos

Objetivo

Determinar y detallar las comisiones de vendedores y registrar los descuentos de los empleados

Reporte de Comisiones

Control que detalla las comisiones respectivas por ventas registradas, hechas por los vendedores de TNT en el periodo de mes en curso. (Anexo 18)

Reporte de Descuentos

Reporte que da a conocer los descuentos internos que se le hace a cada empleado durante el mes en curso (Anexo 19)

3. Marco Teórico Conceptual de Referencia

3.1. Proceso

“Es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la Administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sea cuales fueran sus aptitudes o habilidades

personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que se desean”².

3.2. Proceso Administrativo

Desde finales del siglo XIX la administración se divide en cuatro funciones específicas para poder guiar a los gerentes: planificación, organización, dirección y el control. Por lo tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para las empresas.

3.3. Evolución del Proceso Administrativo

El Proceso Administrativo se ha dividido para su estudio en varios elementos comunes, esta clasificación varía según los autores, dependiendo del momento histórico y las circunstancias del mismo. En la siguiente matriz se detallan los cambios sufridos por el Proceso Administrativo a través de la historia:

² Stoner, James, et al. “Administración”, 6ª Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, Pág. 11

AUTOR	AÑO	FACTORES			
Henry Fayol	1886	Planeación Previsión	Organización	Integración	Control
Henry Fayol	1943	Planeación	Organización	Integración	Control
Williams	1951	Planeación	Organización de Recursos	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización	Integración	Control
Koontz y O'donnel	1951	Planeación	Organización	Integración	Control
Koontz y O'donnel	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación (Coordinar)	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización	Dirección	Control
Isaac Guzmán Valdivia	1961	Planeación	Organización	Dirección Ejecución	Control
J.A. Fernández Arena	1967	Planeación	Organización		Control
Laris Casillas	1977	Planeación	Organización	Dirección	Control
George Foster	1983	Planeación (Estrategia a largo plazo)	Organización	Dirección	Control
James A. F. Stoner	1996	Planeación	Organización	Dirección	Control

Fuente: López, Enrique Atilano. La Administración de la Dirección General del Servicio de Cómputo Académico. México. 1990. (www.bibliodgsca.unam.mx/tesis/tes4enal/sec_3.htm)

3.4. Importancia del Proceso Administrativo

Es de vital importancia el Proceso Administrativo, ya que de la correcta aplicación de este en la organización permite el logro de:

- Las metas.
- La rotación de efectivo a corto plazo.

- La asignación acertada de las actividades a los empleados.
- Elevación de la productividad.
- Mayor obtención de utilidades.

3.5. Características del Proceso Administrativo

Para tener una idea más amplia de la importancia del Proceso Administrativo, es necesario mencionar las siguientes características:

- Universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él siempre debe de existir coordinación sistemática de medios. El proceso administrativo se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en las empresas, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc.
- Especificidad: Aunque el Proceso Administrativo va siempre acompañado de otros fenómenos de índole distinta, el

fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

3.6. Etapas del Proceso Administrativo

3.6.1. Planeación

“Consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluye hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas”.³

En la actualidad en el proceso administrativo existen diferentes tipos de planes para poder alcanzar los objetivos que se traza la organización.

Harold Koontz define los siguientes:

Propósitos o Misiones

En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad le asigne.

³ Davis, Fre, “Conceptos de administración Estratégica, 5ª Edición, México, Prentice Hall Hispanoamérica, 1997, Pág.

Objetivos o Metas

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.

Estrategias

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Políticas

Consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

Procedimientos

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.

Reglas

Son acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.

Programas

Son un conjunto de metas, políticas procedimientos reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir.

Presupuestos

Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

3.6.2. Organización

“Consisten en lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones y las relaciones de autoridad. Organizar significa determinar quien hace que y quien depende de quien.

Se puede decir que la función de organización de la administración consta de tres actividades las cuales son:

División de trabajo

La división del trabajo es Descomponer una tarea compleja en sus componentes de tal manera que las personas sean

responsables de una serie de actividades, en lugar de la tarea en general.

Departamentalización

La departamentalización es agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.

Delegación de Autoridad

Es el acto de asignar a un subordinado la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas.

Estructura Organizacional

Esto se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados.

Y consideramos que la aplicada a la empresa en estudio es:

Organización Lineal

Es una estructura simple y remota, basada en la organización militar del pasado, así como en las eclesiásticas medievales.

Características:

- Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos), muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.
- Tiene líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama, excepto los situados en la cima del mismo.
- Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.
- Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerarquía, disminuye el número de cargos.

Ventajas

- Estructura sencilla y de fácil comprensión.

- Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los cargos involucrados.
- Facilidad de implantación.
- Estabilidad considerable.
- Es el tipo de organización mas indicado para pequeñas empresas.

Desventajas

- La estabilidad y la constancia de los relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
- No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- Esta basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.
- Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.

- La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

Campo de Aplicación

- Cuando la organización es pequeña y no requiere de ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- Cuando la organización esta comenzando su desarrollo.
- Cuando las tareas llevadas a cabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones.
- Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo, se hace mas importante que la calidad del mismo.

- Cuando la organización juzga mas interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.

Las Piedras Angulares de la Organización

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y la eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes san cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

- a. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas , en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la **división de trabajo.**

- b. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la **departamentalización**.
- c. Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una **jerarquía** en la organización.
- d. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como **coordinación**.

3.6.3. Dirección

La dirección es el proceso que consiste en influir en alguien con objeto de que alcance los objetivos específicos, la dirección esta ligado con temas como la motivación, el liderazgo, la comunicación.

Motivación

Es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.

Existen varias teorías que se refieren a la motivación y hablaremos de algunas de ellas

La Teoría de las Jerarquías de las Necesidades

“Esta fue descrita por Abraham Maslow y presenta una clasificación ordenada en una escala de necesidades humanas donde a medida que se satisface un grupo de necesidades, el siguiente se vuelve dominante.

Los primeros dos niveles de necesidades se consideran primarios o de orden inferior, y los siguientes tres niveles se consideran necesidades secundarias o de orden superior, ya que no adquieren importancia para el individuo hasta que puede aspirar a satisfactores internos de naturaleza psicológica”⁴.

⁴ Ic-Infocalidad, “motivación de Calidad”, 2000. (www.calidad.bizhosting.com/motivacion/motivacin.html)



Teoría de la Motivación – Higiene

Esta teoría creada por Herzberg, habla sobre 2 factores los intrínsecos (motivación) y los extrínsecos (higiene)

Factores de Higiene

- Económicos
- Condiciones laborales
- Seguridad
- Sociales
- Categorías

Factores de Motivación

- Trabajo estimulante
- Sentimiento de autorrealización
- Responsabilidad
- Reconocimiento
- Progreso.

Teoría de las Necesidades sobre la Motivación

Teoría postulada por McClelland la cual enfoca fundamentalmente a tres necesidades:

Necesidad de logro o realización: Es el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito

Necesidad de Poder: Es la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.

Necesidad de Afiliación: El deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Liderazgo

Liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes

- El liderazgo involucra a otras personas.
- El poder.
- Influir.
- Los valores”.

La Comunicación

Es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones

Comunicación Descendente

Esta fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.

Comunicación Ascendente

Esta circula de subordinados a superiores y continua su ascenso por la jerarquía organizacional.

Comunicación Lateral

Esta comunicación se da entre los departamentos de una organización que, por lo general, sigue el flujo de trabajo y no la cadena de mando y, por tanto, ofrece un canal directo para coordinar y resolver problemas.

3.6.4. Control

Este implica garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas el control consta de cuatro pasos básicos:

- Establecer estándares para el desempeño.
- Medir el desempeño individual y organizacional.
- Comparar el desempeño actual con los estándares de desempeño planificado.
- Tomar acciones correctivas.

3.7. Áreas Funcionales

3.7.1. Mercadeo

Se considera al Mercadeo como un proceso gerencial responsable de la identificación, anticipación y satisfacción en forma provechosa de los requerimientos de los clientes.

Su objetivo general es asegurar que la empresa obtenga los ingresos que necesita para alcanzar sus metas de utilidad.

Según la definición de Kotler: la gerencia de mercadeo es: “El análisis, planeación, realización y control de programas que tienen por objeto crear, formar y mantener intercambios y relaciones beneficiosas con mercados objetivo, con miras a alcanzar metas organizacionales”

Según Theodore Levitt “El propósito de un negocio es conseguir y conservar un cliente”. El mercadeo tienen por objeto decidir lo que deben de hacer las empresas para lograr ese propósito y asegurar que se haga eso.

3.7.2. Operaciones

A través de ésta función, la gerencia proyecta, utiliza y controla los recursos para lograr un resultado deseado. El gerente de operaciones planea y controla el empleo de materiales, equipos y personal en la fabricación y distribución de los productos y servicios de la empresa.

Las operaciones principales son dos, que guardan estrecha interrelación con el resto de la empresa:

1.- Ingeniería de producción, sus principales actividades son:

- Planeación de los procesos.
- Planeación de la producción.
- Control de la producción

2.- Ingeniería de métodos, sus principales actividades son:

- Control de la calidad.
- Planeación del mantenimiento.
- Los suministros.
- El control de inventarios.
- La manufactura. (Producción del servicio)
- La distribución.

3.7.3. Finanzas

A través de ella se registran los ingresos recibidos y los gastos en que ha incurrido la empresa en forma tal que se pueda averiguar el rendimiento total durante un período de tiempo y su posición financiera en un momento determinado.

Su propósito consiste en satisfacer los requerimientos externos de los accionistas, futuros inversionistas, analistas financieros, acreedores, sindicatos, bolsas de valores e impuestos nacionales.

Así como también los requerimiento internos de la Gerencia de la empresa, sobre la información del rendimiento financiero en general.

La función financiera está integrada a los sistemas de contabilidad gerencial o administrativa. Aunque éstos últimos existen no sólo para dar información más detallada a la gerencia, ni solamente con fines de control, sino también como una guía para tomar decisiones.

3.7.4. Recursos Humanos

Está relacionada con cuatro aspectos cruciales:

- La obtención, desarrollo y motivación de los recursos humanos necesarios en la organización para alcanzar sus objetivos.
- Preparación de una estructura y clima organizacional y desarrollo de un estilo gerencial que fomente la cooperación y la dedicación en toda la organización.
- La mejor utilización de las destrezas y capacidades de todos los empleados.
- Asegurar que la empresa cumpla con sus responsabilidades sociales y legales ante sus empleados.

CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LA PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A LAS AREAS FUNCIONALES * DE LA EMPRESA TNT.

1. Objetivos de la Investigación

1.1. Objetivo General

Proponer la aplicación del proceso administrativo a las diferentes áreas funcionales, para un mayor aprovechamiento de los recursos en la Empresa.

1.2. Objetivos específicos

- Elaborar el marco teórico conceptual que ayude a la elaboración de la propuesta.

*Nota: Debido a las limitantes de tiempo impide hacer un análisis extensivo y total de todas las áreas funcionales y también por los resultados obtenidos en el cuestionario, se optó por el área financiera por ser la mas crítica dentro de la empresa.

- Detectar fallas administrativas en cada una de las áreas funcionales; mediante un análisis minucioso, utilizando herramientas metodológicas, como por ejemplo la encuesta, tal como se menciona mas adelante.
- Propuesta de la aplicación del proceso administrativo a las áreas funcionales, para contribuir de manera directa al máximo aprovechamiento de los recursos dentro de la Empresa TNT.

2. Metodología de la Investigación

2.1. Tipo de Estudio

El estudio que se aplicará es el Descriptivo, debido a que se detallarán las características y procedimientos necesarios para la aplicación del PROCESO ADMINISTRATIVOS A LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA TNT.

2.2. Tipo de Investigación

La investigación que desarrollaremos, llamada “PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA TNT”, se identifica como investigación documental y de campo, ya que nos basaremos en la información que la empresa nos proporcione y en la recolectada por medio del instrumento de investigación (cuestionario), para elaborar la propuesta que va dirigida a la optimización de los recursos, y lograr una mejor eficiencia en la ejecución de cada área funcional.

2.3. Universo en estudio

Para la encuesta de la “PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA TNT”, definiremos como sujetos de interés todos los empleados de la empresa TNT, que hacen un total de dieciocho.

2.4. Muestra

Como individuos de análisis serán tomados los empleados de cada área funcional, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Areas funcionales	No. de encuestas
Operaciones	4
Finanzas	5
Recursos Humanos	2
Mercadeo	7

2.5. Unidades de análisis

Las unidades de análisis son el conjunto para el cual será válida la solución propuesta. En la presente investigación las unidades de análisis serán las áreas funcionales de la Empresa TNT.

2.6. Herramientas Metodológicas

2.6.1. Método de Investigación

Para la presente investigación se utilizará el método del Censo, ya que se tomarán en cuenta todos los empleados de la Empresa TNT.

2.6.2. Técnica de Investigación

La técnica que se utilizará es la encuesta, que consiste en ... “una lista de preguntas escritas que orientan un conjunto de posibles respuestas. La aplicación masiva de la encuesta permite conocer las opiniones que sobre determinados asuntos poseen las personas seleccionadas en la muestra”.⁶

2.6.3. Instrumento de Investigación

Se empleará el cuestionario, el cual nos permitirá recolectar toda la información necesaria para determinar que tanto contribuirá la propuesta a la Empresa.

2.7. Recolección de datos

Para la recolección de datos se ocupará la técnica de la encuesta, con el soporte del cuestionario previamente elaborado, ya que se puede obtener mejor información, dado que se tendrá contacto directo con las personas involucradas en cada área funcional.

2.8. Procesamiento de datos

Los datos que se obtendrán, serán representados estadísticamente en información porcentual con relación al tamaño de la muestra, y se determinará la eficiencia de los resultados a obtener de todas las respuestas, enfocadas a la optimización de los recursos a través de “LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA TNT”

⁶ Cabezas, Horacio; Metodología de la Investigación, 1ª Edición, Guatemala, Editorial Piedra Santa, 2000. Pág. 52

2.9. Presentación de los Resultados

Para visualizar mas claramente los resultados de la Investigación se utilizarán gráficos de pastel.

2.10. Análisis de la información

El análisis se hará con la información teórica, práctica y los datos porcentuales obtenidos a través de las herramientas de la investigación, por medio de los cuales se determinará la eficiencia y los beneficios de implementar el Proceso Administrativo a las Areas Funcionales de la Empresa TNT.

2.11. Conclusiones y Recomendaciones

Al finalizar el análisis de la información, se elaborarán las conclusiones y recomendaciones; las primeras se harán con el fin de determinar las fallas administrativas que tiene actualmente la empresa, y con las segundas se pretende proporcionar las posibles alternativas de solución.

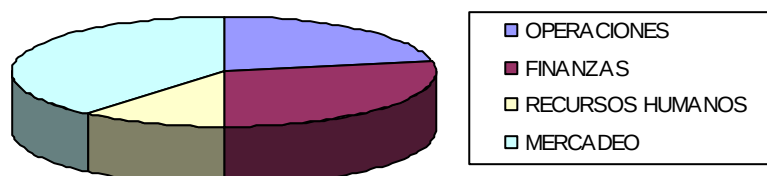
3. Tabulación y análisis de los resultados

Generalidades

Pregunta : Area o departamento al que pertenece

Objetivo: Conocer las áreas o departamentos que se relacionan con el quehacer de la Empresa.

VARIABLE	FX	%
OPERACIONES	4	22%
FINANZAS	5	28%
RECURSOS HUMANOS	2	11%
MERCADEO	7	39%
TOTAL	18	100%



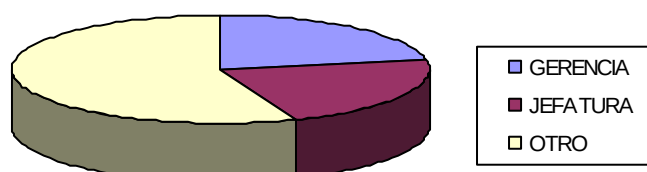
Análisis

Según las respuestas obtenidas se determinó el número de empleados en cada área.

Pregunta : Puesto que desempeña

Objetivo: Conocer la proporcionalidad de puestos dentro de cada Area.

VARIABLE	FX	%
GERENCIA	4	22%
JEFATURA	4	22%
OTRO	10	56%
TOTAL	18	100%



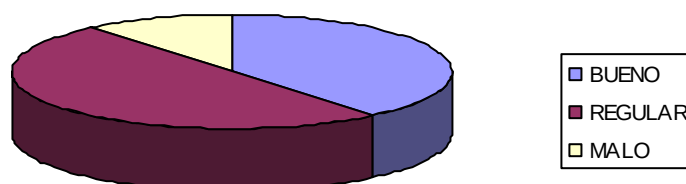
Análisis

Se determinó de las respuestas obtenidas que el 22% de los encuestados ocupan puestos gerenciales, otro 22% jefaturas y el resto otro tipo de puestos o cargos.

Pregunta 1 : ¿Cómo considera el funcionamiento de la Empresa?

Objetivo: Investigar por medio del personal, como consideran el funcionamiento administrativo de la Empresa.

VARIABLE	FX	%
BUENO	7	39%
REGULAR	9	50%
MALO	2	11%
TOTAL	18	100%



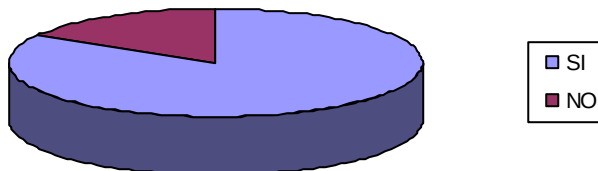
Análisis

De las respuestas obtenidas se determinó que el funcionamiento administrativo de la Empresa , para el 50% de los encuestados es regular, por lo tanto es muy importante evaluarlo y mejorarlo.

Pregunta 2 : ¿Estima usted que existen problemas en la Empresa?

Objetivo: Investigar si el personal está consiente de la situación de la Empresa.

VARIABLE	FX	%
SI	15	83%
NO	3	17%
TOTAL	18	100%



Análisis

En conclusión, de las respuestas obtenidas se detectó que para un 83% de los encuestados existen problemas en la Empresa TNT, por lo que se considera necesario buscar alternativas de solución, para el buen funcionamiento de esta.

Pregunta 3 : ¿Según usted en que área existe ese problema?

Objetivo: Identificar en que área según el personal inmerso en la Empresa, existen problemas

VARIABLE	FX	%
OPERACIONES	6	26%
FINANZAS	7	30%
VENTAS	6	26%
RRHH	3	13%
NINGUNO	1	5%
TOTAL	23	100%



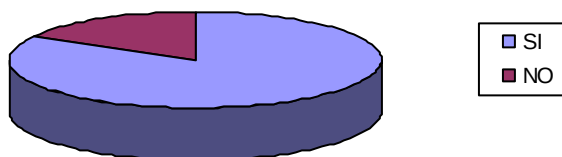
Análisis

De las respuestas obtenidas se determinó que el área que se considera mas problemática es Finanzas, lo que nos indica, que es el área con mayor prioridad para la aplicación del proceso administrativo.

Pregunta 4 : ¿Tiene algún conocimiento sobre el Proceso Administrativo?

Objetivo: Identificar el número de empleados que conocen el Proceso Administrativo.

VARIABLE	FX	%
SI	15	83%
NO	3	17%
TOTAL	18	100%



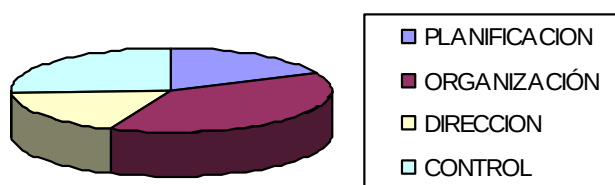
Análisis

De las respuestas obtenidas se conoció que, el 83% de los encuestados cuenta con algún conocimiento sobre el Proceso Administrativo, lo que se convierte en una ventaja si se realizará la aplicación de este a las áreas funcionales de la Empresa TNT.

Pregunta 5 : ¿Considera usted que la problemática se debe a la falta de?

Objetivo: Conocer si la problemática se da por falta de aplicación de alguna etapa del proceso administrativo o por otro motivo.

VARIABLE	FX	%
PLANIFICACION	5	18%
ORGANIZACIÓN	10	38%
DIRECCION	5	18%
CONTROL	7	26%
TOTAL	27	100%



Análisis

El 38% de los encuestados, considera que la problemática de la Empresa se debe a la falta de organización en las actividades realizadas, lo que refleja la necesidad de implementar el Proceso Administrativo a las diferentes áreas de la Empresa TNT.

Pregunta 6 : ¿Elaboran planes de acción en el área que labora?

Objetivo: Investigar si el personal tiene conocimiento que el área a la que pertenece, elabora planes de acción?

VARIABLE	FX	%
SI	9	50%
NO	9	50%
TOTAL	18	100%



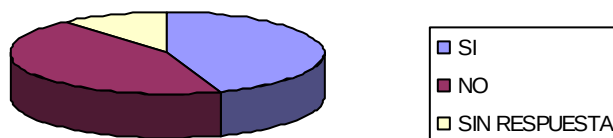
Análisis

De las respuestas obtenidas se determinó, que solamente el 50% de los encuestados conoce que el área a la que pertenece elabora planes de acción, esto indica que el 50% restante no es informado o tomado en cuenta.

Pregunta 7 : ¿El personal de cada área conoce los planes de acción?

Objetivo: Investigar si el personal es informado de los planes de acción que elaboran en el área a la que pertenece.

VARIABLE	FX	%
SI	8	44%
NO	8	44%
SIN RESPUESTA	2	12%
TOTAL	18	100%



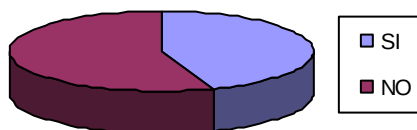
Análisis

Al igual que la pregunta anterior, solamente el 50% de los encuestados conoce el contenido de los planes de acción que se elaboran en el área a la que pertenece, y el 50% restante no es informado, por lo tanto no tienen definido los pasos a seguir para lograr las metas.

Pregunta 8 : ¿Según usted, las actividades del área donde labora se realizan organizadamente?

Objetivo: Investigar si las actividades de cada área se realizan de una forma organizada.

VARIABLE	FX	%
SI	8	44%
NO	10	56%
TOTAL	18	100%



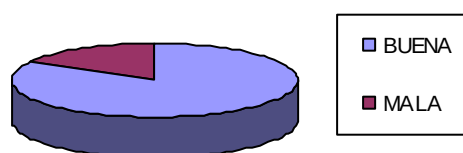
Análisis

El 56% de los encuestados, coinciden que en la Empresa TNT, las actividades de su área no se realizan organizadamente, por lo tanto es muy importante aplicarla, para obtener mejores resultados y no subutilizar recursos.

Pregunta 9 : ¿Cómo considera que se lleva a cabo la labor la dirección en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer por medio de los empleados y gerentes, como consideran que se realiza la etapa de dirección dentro de la Empresa.

VARIABLE	FX	%
BUENA	15	83%
MALA	3	17%
TOTAL	18	100%



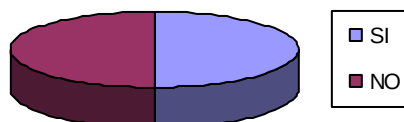
Análisis

Según las respuestas obtenidas se conoció que la labor de dirección en cada una de las áreas de la Empresa TNT, se considera adecuada, ya que 83% de los encuestados coinciden en señalarlo.

Pregunta 10 : ¿Existen controles adecuados en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si dentro de cada área de trabajo se elaboran los controles adecuados para el buen funcionamiento de la Empresa.

VARIABLE	FX	%
SI	9	50%
NO	9	50%
TOTAL	18	100%



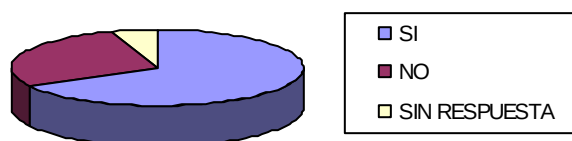
Análisis

De las respuestas obtenidas, se determinó que la opinión de si existen controles adecuados, se encuentra dividida, ya que el 50% opina que si los hay, pero el 50% restante considera que no, por lo tanto es muy importante, evaluar si los controles existentes cumplen con los requisitos necesarios para vigilar el buen funcionamiento de la Empresa.

Pregunta 11 : ¿Considera necesario reorganizar administrativamente cada una de las áreas o departamentos?

Objetivo: Investigar si el personal considera necesario reorganizar el área donde labora, o está satisfecho con la organización actual.

VARIABLE	FX	%
SI	12	67%
NO	5	28%
SIN RESPUESTA	1	5%
TOTAL	18	100%



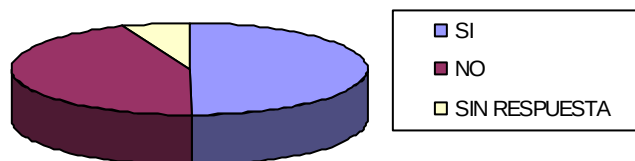
Análisis

En conclusión, de las respuestas obtenidas se conoció que el 67% de los encuestados considera necesario reorganizar administrativamente cada una de las áreas, lo que nos indica, que están consientes que la organización actual no es la mas adecuada.

Pregunta 12 : Con la administración actual ¿Considera que existe una toma de decisiones acertada?

Objetivo: Investigar si los empleados consideran que la administración actual, realiza una acertada toma de decisiones.

VARIABLE	FX	%
SI	9	50%
NO	8	44%
SIN RESPUESTA	1	6%
TOTAL	18	100%



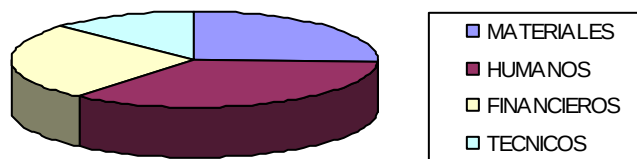
Análisis

De acuerdo a las respuestas obtenidas se determinó que la toma de decisiones no es tan acertada, ya que el 44% de los encuestados coinciden en señalarlo.

Pregunta 13 : ¿Según usted que recursos se utilizan inadecuadamente?

Objetivo: Determinar los recursos, que según los empleados de la Empresa, se utilizan inadecuadamente.

VARIABLE	FX	%
MATERIALES	6	26%
HUMANOS	8	35%
FINANCIEROS	6	26%
TECNICOS	3	13%
TOTAL	23	100%



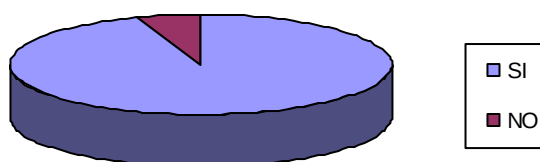
Análisis

El 35% de los encuestados, considera que los recursos humanos, son los que se utilizan inadecuadamente dentro de la Empresa TNT, probablemente por la inadecuada elaboración de perfiles para cada puesto.

Pregunta 14 : ¿Considera que al aplicar alguna capacitación sobre el uso de los recursos se podrían optimizar?

Objetivo: Determinar si al implementar una capacitación, se podría optimizar el uso de los recursos en la Empresa.

VARIABLE	FX	%
SI	17	94%
NO	1	6%
TOTAL	18	100%



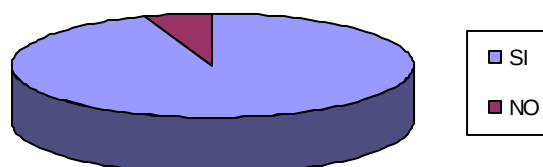
Análisis

El 94% de los empleados de la Empresa TNT considera necesario aplicar alguna capacitación para que el uso de los recursos se pueda optimizar, y así evitar la subutilización o el desperdicio de estos.

Pregunta 15 : ¿Considera que mejoraría el margen de utilidades al aplicar el proceso administrativo a todas las áreas o departamentos de la Empresa?

Objetivo: Investigar si la aplicación del proceso administrativo a las áreas o departamentos, mejoraría el margen de utilidades de la Empresa.

VARIABLE	FX	%
SI	17	94%
NO	1	6%
TOTAL	18	100%



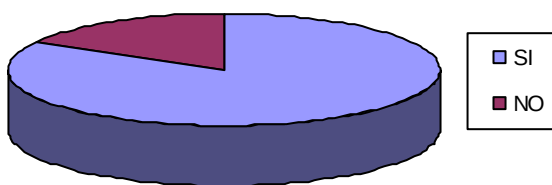
Análisis

De las respuestas obtenidas se conoció que si se implementará el Proceso Administrativo a cada una de las áreas, el margen de utilidades mejoraría, ya que el 94% de los encuestados coinciden en señalarlo.

Pregunta 16 : ¿Existe una clara asignación de responsabilidades en su área?

Objetivo: Conocer si las responsabilidades de cada puesto, está asignadas e informada correctamente.

VARIABLE	FX	%
SI	15	83%
NO	3	17%
TOTAL	18	100%



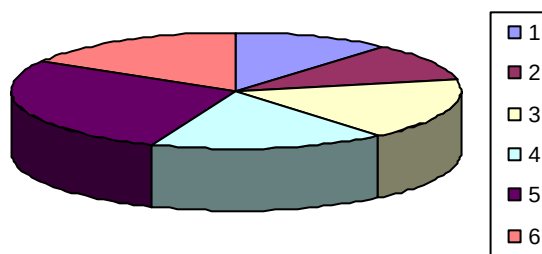
Análisis

De acuerdo a las respuestas obtenidas se conoció que la forma actual de asignar responsabilidades en cada áreas es la mas adecuada, ya que 83% de los encuestados coinciden en señalarlo.

Pregunta 17 : ¿Cómo cree usted que se puede mejorar la selección y contratación del personal?

Objetivo: Conocer las recomendaciones que dan los mismos empleados para mejorar el proceso de selección y contratación de personal.

VARIABLE	FX	%
1.EVALUAR PUESTOS DE TRABAJO	2	11%
2.REALIZAR ENTREVITAS Y PRUEBAS	2	11%
3.SELECCIÓN ACERTADA DE PERSONAL	3	17%
4.PERFILES ADECUADOS A CADA PUESTO	3	17%
5.PERSONAL IDONEO EN DEPT. RRHH	5	27%
6.SIN OPINION	3	17%
TOTAL	18	100%



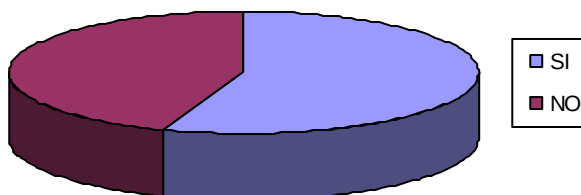
Análisis

Según las respuestas obtenidas se determinó que para los encuestados la forma de mejorar la selección y contratación del personal es: contar con el personal idóneo en el departamento de Recursos Humanos, elaborar perfiles definidos en cada puesto y efectuar una selección acertada del personal a contratar.

Pregunta 18 : ¿Tiene usted conocimiento de algún proceso de planificación?

Objetivo: Conocer si los empleados conocen la secuencia para elaborar un proceso de planificación.

VARIABLE	FX	%
SI	10	56%
NO	8	44%
TOTAL	18	100%



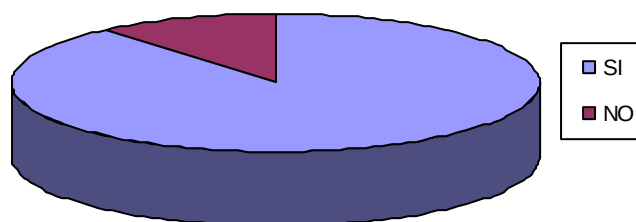
Análisis

De acuerdo a las respuestas obtenidas se conoció que el 56% de los encuestados tiene algún conocimiento de procesos de planificación, lo que nos indica que sería viable implementar la planificación de metas por medio de objetivos.

Pregunta 19 : ¿Considera que si se aplicara algún proceso de planificación mejorarían los resultados financieros de la Empresa?

Objetivo: Determinar si al implementar algún proceso de planificación en la Empresa, se verían incrementados los resultados financieros.

VARIABLE	FX	%
SI	16	89%
NO	2	11%
TOTAL	18	100%



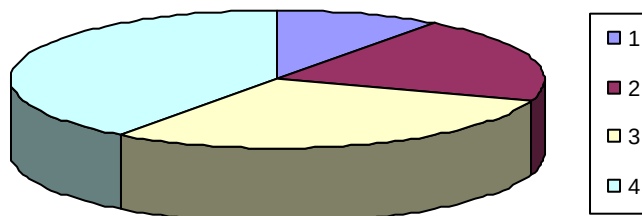
Análisis

La mayoría de los empleados considera que al aplicar procesos de planificación a la Empresa TNT, mejorarían notablemente los resultados financieros, ya que el 89% de los encuestados manifestaron la importancia que conlleva la aplicación de estos.

Pregunta 20 : ¿Según se sabría entender las metas propuestas en su área o departamento se cumplen en un:?

Objetivo: Conocer en que porcentaje se cumplen las metas propuestas en cada área o departamento.

VARIABLE	FX	%
25%	3	17%
50%	6	33%
75%	8	44%
100%	1	6%
TOTAL	18	100%



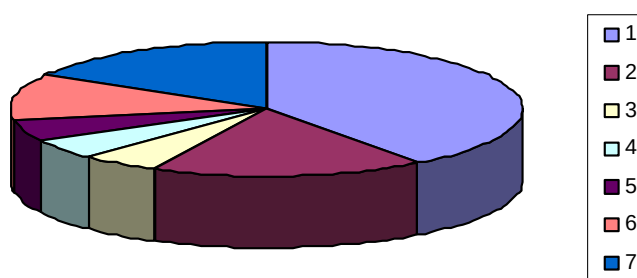
Análisis

De las respuestas obtenidas, se determinó que el grado de logro de las metas es reducido, ya que solo un 44% de los encuestados considera que estas se cumplen en un 75% y un escaso 6% considera que se cumplen en un 100%.

Pregunta 21 : ¿Qué modificaciones recomienda que se hagan en la Empresa para el mejoramiento de los recursos?

Objetivo: Conocer las recomendaciones que el personal brinda para la utilización racional de los recursos.

VARIABLE	FX	%
1.OPTIMIZAR LOS RECURSOS	7	40%
2.MANUALES Y CHARLAS MOTIVACION	3	17%
3.MEJOR ELECCION DE PERSONAL	1	5%
4.TOMA DE DECISIONES ACERTADA	1	5%
5.TRABAJO EN BASE A OBJETIVO Y METAS	1	5%
6.EVALUACION DE PUESTOS	2	11%
7.SIN OPINION	3	17%
TOTAL	18	100%



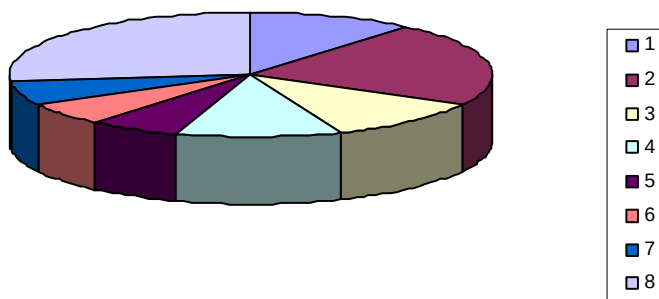
Análisis

En conclusión, de las respuestas obtenidas se determinó que para mejorar el uso de los recursos es necesario racionalizarlos y optimizarlos, para un mayor aprovechamiento de estos.

Pregunta 22 : ¿Qué modificaciones haría usted en la Empresa, para el mejoramiento en la administración de los recursos?

Objetivo: Conocer las recomendaciones que el personal brinda para realizar una excelente administración de los recursos.

VARIABLE	FX	%
1.CAPACITACION DE PERSONAL	2	11%
2.CONTROLES INTERNOS	4	22%
3.MEJOR SELECCIÓN DE PERSONAL	2	11%
4.MAYOR SUPERVISION	2	11%
5.CREAR REGLAMENTO INTERNO	1	6%
6.MEJOR COMUNICACIÓN EN CADA DEPT.	1	6%
7.NO EXISTA DUALIDAD DE MANDO	1	6%
8.SIN OPINION	5	27%
TOTAL	18	100%



Análisis

Los empleados de la Empresa TNT recomiendan que para mejorar la administración de los recursos, es necesario: tener mejores controles internos, mejorar la selección del personal, capacitar constantemente al personal e implementar una supervisión directa de los gerentes en cada área.

4. Breve Diagnóstico de la Investigación

De toda la investigación, se desprende que el área que necesita mas atención es el Área Financiera, ya que pudo detectar varios aspectos que necesitan ser vigilados en forma permanente y eficaz, entre los que podemos mencionar los mas importantes:

- Con regularidad existen atrasos en el pago a proveedores, principalmente a las aerolíneas; esta situación altera las funciones del departamento de operaciones, ya que se distorsionan las relaciones interpersonales, a tal grado de suspender el servicio de llevar la carga recolectada diariamente.
- Los empleados se sienten desmotivados, sobre todo por atrasos en el pago de planillas, o atraso en el pago de las aportaciones a instituciones como ISSS (Instituto Salvadoreño del Seguro Social) y AFP (Administración de Fondo de Pensiones).
- No existen controles suficientes ni oportunos para evaluar las cuentas por cobrar, así como analizar su tendencia.
- Encontramos desconfianza, ya que saben que los dueños de la empresa mezclan sus deudas personales con las de la empresa, y

eso origina desorden e inseguridad en la administración de los recursos financieros.

- No existe ningún tipo de presupuesto, que sirva de base para orientar la inversión necesaria para lograr las metas propuestas.

Y nos agradó encontrar situaciones favorables como estas:

- Existe la posibilidad de expansión del mercado, por ser este generoso y muy atractivo, especialmente por el proceso de globalización.
- Los ejecutivos tienen la voluntad de mejorar la empresa y son receptivos a toda sugerencia que lleve a ese camino.
- La empresa cuenta con el respaldo internacional; en momentos críticos puede recibir asistencia específica de cualquier índole.
- La empresa acepta la moderna tecnología de punta, ya que así alcanza una mayor agilidad en el servicio que ofrece.
- El personal tiene alto sentido de responsabilidad; y está dispuesto a trabajar si es necesario hasta altas horas de la noche, e inclusive fines de semana.

5. Conclusiones de la Investigación de Campo

Después de haber realizado la investigación de campo en la empresa TNT se concluye lo siguiente:

- Se detectó que en el departamento de Recursos Humanos no existen planes de acción definidos en la parte operativa, también la mayoría de empleados están insatisfechos con el funcionamiento del mismo y cuestionan la parte de selección y contratación de personal.
- Por otra parte es evidente que los empleados reconocen la subutilización de los recursos con que cuenta actualmente la empresa.
- También se conoció que la mayoría de empleados estiman que existen muchos problemas en sus departamentos porque consideran que no hay un funcionamiento administrativo definido dentro de la empresa.
- Al final se determinó que en la empresa TNT no se aplica en su totalidad el proceso administrativo en cada una de las áreas funcionales, ya que no hay planes de acción definidos para poder alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

6. Recomendaciones de la Investigación de Campo

Después de haber realizado la investigación de campo en la empresa TNT se recomienda lo siguiente:

- Que el departamento de Recursos Humanos ponga énfasis en la selección y contratación de personal, esto lo logrará mediante la estructura de entrevistas, pruebas y tener perfiles definidos de las funciones de cada uno de los puestos, con el objetivo de contratar los candidatos idóneos para que laboren en la empresa.
- Realizar planes de acción anuales en cada una de las áreas funcionales de la empresa, esto llevara a poder cumplir con los objetivos y alcanzar las metas impuestas en cada departamento.
- Crear planes de acción para la optimización de los recursos materiales, humanos, y financieros con el fin de incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Por último se recomienda a la gerencia poner en marcha el documento que se les entregará, con el fin de que se pueda aplicar el proceso administrativo en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

CAPITULO III

DISEÑO DE PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO AL AREA FINANCIERA DE LA EMPRESA TNT.

1. Objetivos de la Propuesta

1.1. Objetivo General

Presentar a la presidencia los beneficios y ventajas que se obtendrían al aplicar el proceso administrativo al área financiera de la empresa, reflejado especialmente en el buen manejo del efectivo.

1.2. Objetivos Específicos

- Mostrar los lineamientos para la elaboración de planes operativos y estratégicos, para la óptima administración de los recursos financieros.

- Plantear lineamientos contables y crediticios, para el análisis y elección de la toma de decisiones.
- Proporcionar a la empresa TNT alternativas de fuentes de financiamiento, así como también la posible gestión para la recuperación de los créditos.
- Recomendar controles con los que podría contar el área financiera para la mejor administración de los recursos.

2. Limitaciones

- Dado que no se cuenta con el tiempo suficiente para presentar una propuesta total aplicable a todas las áreas funcionales, se ha optado por concentrarse en una; las mas crítica.

- De los resultados obtenidos en el cuestionario, pudimos visualizar que él área con mas problemas es la financiera, por lo tanto es a la que se le dará seguimiento para la aplicación del proceso administrativo

3. La Planificación Financiera

3.1. Objetivos de la Planeación Financiera

3.1.1. Objetivo General

Mostrar los lineamientos para la elaboración de planes operativos y estratégicos, para la óptima administración de los recursos financieros.

3.1.2. Objetivos Específicos

Al aplicar de una manera eficaz la planeación financiera, se pueden alcanzar los siguientes objetivos:

- Visualizar los fondos necesarios para el funcionamiento de la Empresa TNT.
- Determinar los fondos reales con los que cuenta la empresa.

- Conocer las diferentes fuentes de financiamiento.
- Establecer políticas de cobro, para el retorno oportuno de los fondos.
- Planificar adecuadamente , y apegada a la capacidad de pago de la Empresa para establecer sus amortizaciones.

3.2. Planeación

La planeación es el proceso de mirar hacia el futuro para determinar el curso de acción que la empresa deberá seguir para alcanzar sus objetivos. Los administradores de las pequeñas empresas dedican gran parte de su tiempo en realizar una planeación a corto plazo. De cualquier manera, las presiones inmediatas del negocio no deben impedir que el gerente tome en cuenta planes a largo plazo, lo cual proporcionará la dirección adecuada para poder conseguir esos objetivos.

La planeación debe ser un proceso continuo, debido a la naturaleza dinámica de la comunidad mercantil. Las condiciones cambiantes tanto internas como externas de la empresa, significa

que los planes deberán reajustarse y actualizarse con cierta frecuencia.

La planeación requiere de una acción consciente por parte del gerente para poder formular una decisión. El proceso de toma de decisiones requiere una serie de pasos a seguir, en donde cada uno de ellos está basado en el anterior:

PASO 1: Definición del problema.

PASO 2: Alternativas de desarrollo; las posibles alternativas incluyen:

- Contratación de personal de servicio adicional.
- Mayor publicidad.
- Inclusión de nuevos servicios.
- Expansión del área geográfica cubierta.

PASO 3: Evaluación de las alternativas.

Paso 4: Implantación del plan de acción

3.2.1. Principios de la Planeación

A manera de síntesis podemos decir que el propósito y naturaleza de la planeación pueden resumirse haciendo referencia a los siguientes principios:

- Principio de contribución a los objetivos: El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo es favorecer el logro de los objetivos de la Empresa TNT.
- Principio de los objetivos: Si se quiere que los objetivos tengan significado para la gente, deben ser claros, viables y verificables.
- Principio de primacía de la planeación: La planeación antecede lógicamente a todas las demás funciones administrativas.
- Principio de eficiencia de los planes: La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos balanceado por los costos requeridos

para formularlo y operarlo y por las consecuencias no deseadas.

3.2.2. Elementos de la Planeación

Políticas

Políticas: enunciado o criterios generales que orientan y encausan el pensamiento en la toma de decisiones. Son una pauta para estas, son una guía para los gerentes y empleados a la obtención de un objetivo ante situaciones que exigen discreción y sensatez.

Gracias a las políticas se aumentan las probabilidades de que diferentes empleados y ejecutivos tomen decisiones semejantes cuando actúan en forma independiente ante situaciones parecidas.

Las políticas aparecen en dos formas: expresa o explícita, y tácita o implícita.

Por ejemplo, aquí, en TNT se dan políticas expresas como formulaciones orales o escritas que ayudan a escoger entre alternativas u opciones para decidir, como en el caso de la comunicación con los clientes, la política es que debe ser

exacta y veraz, en otras palabras debe ser sencilla y exacta, no engañosa ni errónea.

Otra política es la relacionada con la economía de ciertos recursos como el papel y la energía eléctrica.

En cuanto a las políticas tácitas o implícitas, difieren de las anteriores únicamente porque no se declara directamente en forma oral o escrita. Nadie se ha tomado la molestia de formularlas. Por ejemplo en TNT de El Salvador, una empresa con relativamente poco personal, al ver como un jefe maneja una situación con un cliente que se queja, puede formarse ideas para casos análogos. Esto es así porque en determinado momento los actos valen más que las palabras, y la comunicación con el ejemplo es más eficaz que un memorándum.

Procedimientos

Planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Es una guía para actuar. métodos para llevar a cabo actividades.

Por ejemplo en TNT el procedimiento describe los pasos que deben darse cuando se afilia a un nuevo cliente, los

pasos a seguirse cuando se pierde o la mercancía viene deteriorada, así como también los procedimientos para el pago por los servicios.

Reglas

Son acciones u omisiones específicas no sujetas a la discrecionalidad de cada persona, es decir, una orden autoritaria de paso a seguir o una simple prohibición formulada de una acción o exigencia que debe cumplirse..

En TNT existen reglas claramente establecidas, una de ellas es la prohibición de fumar en las áreas de bodega y dentro de las oficinas.

En TNT Las políticas, los procedimientos y la reglas existen para dar a los empleados una serie de información para ser observada para orientar las decisiones y la acción, para que ayude al personal a tener un comportamiento que contribuya al logro de la misión de TNT, de sus objetivos y de sus estrategias.

Programa

Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas a seguir. Son pasos a seguir, pero a

diferencia de otros, contiene los recursos a emplearse así como cualquier otro elemento necesario para llevarlo a cabo. Por su misma naturaleza los programas cuentan con el apoyo del presupuesto

Puede ser tan importante como el programa de adquisiciones. A veces un programa vital puede requerir de varios programas de apoyo como los dos que se mencionan a continuación para mantener alto el espíritu, la moral y la satisfacción personal.

El programa es más completo y establece más específicamente lo que debe hacerse, como ejemplo tenemos en TNT, la necesidad de establecer un programa de inducción para el nuevo personal, que incluye el conocimiento de lo que se espera de él, de lo que la empresa le ofrece y así como presentarle información suficiente para que conozca el qué hacer de la Empresa en todas sus áreas.

Como el trabajo es un poco especializado, es conveniente contar con un programa de capacitación y adiestramiento

permanente, no sólo en cuanto a los aspectos operativos, sino también en relación con la nueva tecnología.

Los programas son importantes porque por medio de ellos se logra la coordinación y sincronización, lo que permite no demorar cosas importantes.

Podemos mencionar también los programas de contratación, ya que estos nos permiten encontrar personal ya capacitado antes de ingresar a la empresa, con lo que aligeramos costos.

Presupuesto

Una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Los más requeridos son los financieros que socialmente son conocidos como planes o presupuestos de utilidades. Algunas veces se elaboran presupuestos de gastos, pero en empresas como la TNT serían puramente indicativos, pues muchas acciones no dependen de la Empresa y están sujetas a mucha eventualidades, como el caso reciente de las Torres de New York.

Es un medio muy eficiente para el control, por eso le asignamos una parte detallada más adelante.

Propósitos o misiones

Propósitos, o misiones: en todo sistema social tiene una función o tarea básica que la sociedad le exige.

La creación de una estrategia efectiva se inicia con un concepto de lo que la organización debe y no debe hacer y proporciona una visión de hacia donde necesita dirigirse la empresa, en este caso TNT. Una administración no puede funcionar de una manera efectiva, sin un concepto de los negocios orientada hacia el futuro, o como también se dice, sin un propósito del negocio.

De manera que el desarrollo de una misión no es un simple ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema agradable para la empresa. Más bien es un ejercicio de pensar estratégicamente sobre el futuro de la empresa, desarrollando un concepto visible de los futuros negocios y colocando a la empresa en una trayectoria estratégica con la cual la administración esté profundamente comprometida.

Para TNT , que tiene una visión y misión definida, cabe la seguridad de saber cuál es la posición de sus operaciones o negocios, y por lo mismo está definida conforme a las necesidades que está tratando de satisfacer, qué grupos de consumidores tiene como objetivo, las tecnologías que puede utilizar y las funciones que deberá desempeñar al servir al mercado que es su objetivo.

Objetivos o metas

Fines que se persiguen por un medio de una actividad de una u otra índole.

Los objetivos representan un compromiso de la administración con el logro de indicadores de desempeño específico dentro de un lapso también específico.

Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados definidos. Son un llamado a la acción y los resultados.

TNT necesita tanto objetivos financieros como estratégicos, como por ejemplo:

Financieros:

- 1- Crecimiento en los ingresos.

- 2- Crecimiento en las ganancias.
- 3- Dividendos más altos.
- 4- Márgenes de utilidad más amplios.
- 5- Utilidades más elevadas sobre el capital invertido.
- 6- Valor económico agregado efectivo.
- 7- Calificaciones positivas de crédito.
- 8- Mayores flujos de efectivo.
- 9- Base de ingresos más diversificada.
- 10- Ganancias estables durante períodos de recesión.

Estratégicos:

- 1. Una mayor participación en el mercado.
- 2. Actividades en tiempo más rápidos que la competencia.
- 3. Calidad del servicio superior a competencia.
- 4. Costos más bajos en relación a rivales claves..
- 5. Líneas de servicio amplias y atractivas.
- 6. Sólida reputación ante sus clientes.
- 7. Actualizado en la tecnología e innovación del servicio.
- 8. Cobertura geográfica más amplia.
- 9. Altos niveles de satisfacción del cliente.

Es oportuno destacar que en TNT los objetivos estratégicos van enfocados en ser mejor que la competencia.

Estrategia

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo en una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Las empresas como TNT necesitan tener estrategias que las guíen acerca de cómo lograr los objetivos. Es necesaria una estrategia para la empresa TNT como un todo, para cada negocio en el cual se encuentra y para cada parte funcional, es decir, para investigación y desarrollo, compras, producción ventas y mercadeo, finanzas, servicio al cliente, sistemas de información.

No debemos olvidar que la estrategia de TNT tiene que evolucionar a lo largo del tiempo. Siempre hay algo nuevo sobre lo que tenemos que reaccionar y siempre hay una ventana estratégica que se puede abrir.

3.3. Proceso de Planeación

Dentro del proceso de la planeación, hay cuatro principios que ayudan al desarrollo de una ciencia práctica de la planeación.

- **Principio del factor limitante:** Al escoger entre alternativas, cuanta mayor exactitud muestren los individuos para reconocer y resolver aquellos factores que son limitantes o decisivos para la consecución de la meta deseada, con más facilidad y exactitud podrán seleccionar la alternativa más favorable.
- **Principio de flexibilidad:** La integración de flexibilidad en los planes disminuirá el peligro de pérdidas ocasionadas por sucesos inesperados, pero el costo de la flexibilidad deberá compararse con sus ventajas.
- **Principio del cambio navegacional:** Cuanto más nos comprometan las decisiones de planeación hacia la consecución de los objetivos, más importante será verificar periódicamente los sucesos y las expectativas, y rediseñar los planes cuando sea necesario para mantener el curso hacia una meta deseada.

- **El principio del compromiso** y los principios de flexibilidad y de cambio navegacional apuntan a un enfoque de contingencias en la planeación: Aunque tiene sentido pronosticar y trazar planes lo bastante lejos en el futuro, para tener una seguridad razonable de cumplir los compromisos, a menudo es imposible hacer eso o el futuro es tan inseguro que resulta demasiado riesgoso cumplir con los mismo, ya sea por inestabilidades en el país o cualquier tipo de eventualidades que nos importen algún peligro de inseguridad

3.4. Cómo realizar una Planificación Financiera

1.Fijar metas a largo, mediano y corto plazo.

Los objetivos a largo plazo, inician el proceso de planeación financiera y se descomponen en metas a plazos menores. Las metas a corto plazo serían, por ejemplo, la adquisición de un vehículo o de tecnología de punta. Entre las metas a mediano plazo podríamos mencionar la adquisición de bienes inmuebles. Es importante tener en cuenta que en el corto plazo, de uno a dos

años, debe contarse con los recursos suficientes para asumir las obligaciones contraídas... de lo contrario la planificación financiera no está funcionando correctamente.

2.Hacer un inventario de sus recursos.

Al inicio del plan financiero debe conocerse con qué recursos financieros se cuentan. Así, se determinará si es factible, a partir de dicha posición, alcanzar las metas establecidas.

3.Dar seguimiento al desempeño de sus inversiones, activos y pasivos.

Es necesario determinar y monitorear el capital contable: la diferencia entre los activos (efectivo, cuentas bancarias, inversiones en valores y bienes raíces) y los pasivos (deudas de corto y largo plazo, hipotecas). Además, deben considerarse los ingresos y gastos actuales, a fin de determinar la capacidad de ahorro.

4.Considerar los factores de riesgo y elaborar un presupuesto de caja que incluya la proyección de gastos futuros.

Los factores de riesgo derivados de la incertidumbre existente, tanto los relativos a las finanzas de la empresa como los propios de la economía, siempre deben de estar presentes. Estos factores pueden modificar los objetivos o las estrategias a utilizar. Así, aunque no se intenten minimizar los riesgos, la empresa, mejor preparada ante una eventualidad, decide qué riesgos tomar y cuáles son innecesarios afrontar.

3.5. Planes Financieros

3.5.1. Planes Financieros a Largo Plazo (Estratégicos)

Son las decisiones financieras proyectadas a largo plazo, así como la anticipación del efecto financiero de éstas. Dichos planes tienden a cubrir periodos de dos a diez años, aunque también es común el uso de planes estratégicos de cinco años.

Los planes financieros a largo plazo se concentran en las propuestas de gastos de activos fijos y las actividades de investigación y desarrollo, decisiones de mercado y las fuentes más importantes de financiamiento.

Ejemplo:

- Adquisición de dos vehículos para el reparto de correspondencia.
- Actualización de equipo de oficina (computadoras).

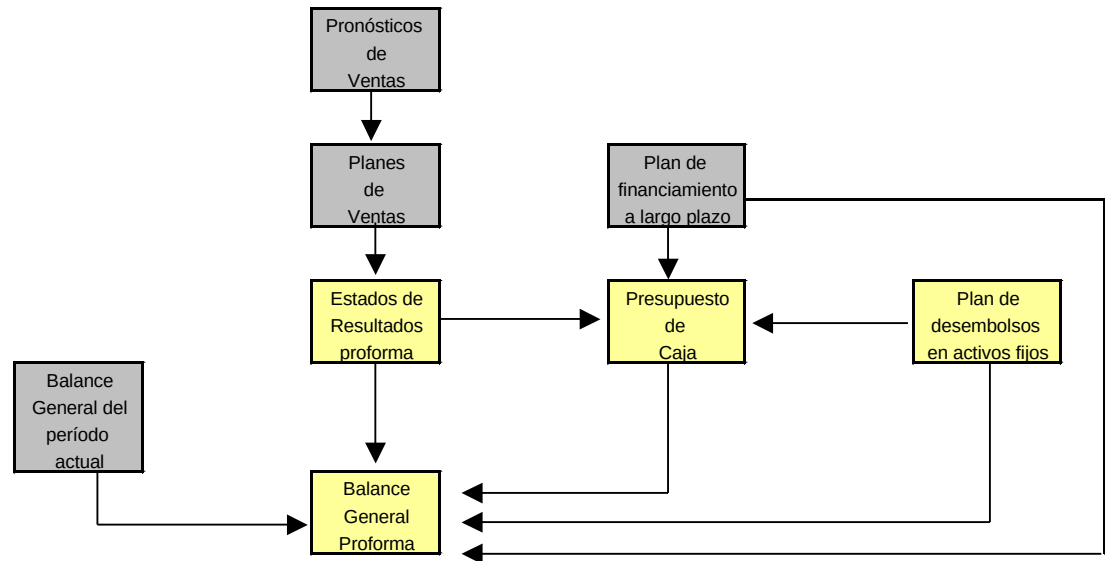
3.5.2. Planes Financieros a Corto Plazo (Operativos)

Son importantes porque están relacionados con la liquidez y con la solvencia de la empresa, además de determinar la capacidad para poder pagar sus deudas. Estos implican la capacidad que tenga esta para poder satisfacer las obligaciones financieras para con todos los interesados, lo cual incluye a los proveedores, a los empleados, a las fuentes de fondo, a sus clientes, así como las obligaciones

sociales de la empresa. El principal objetivo de la planeación financiera a corto plazo consiste en administrar los flujos de efectivo de la empresa de una manera eficiente. Dichos planes, con frecuencia, cubren un periodo de uno a dos años.

La administración del efectivo aumentó su importancia, cuando se dio el alto nivel de las tasas de intereses sobre inversiones a corto plazo, incrementando el costo de oportunidad que se producía al mantener saldos en efectivo. Los administradores financieros han desarrollado diversas técnicas para el manejo de la cobranza y de los desembolsos de efectivo, los cuales los han capacitado para optimizar la disponibilidad de los fondos y reducir los costos de intereses del financiamiento externo.

A continuación presentaremos el proceso de planeación financiera a corto plazo:



3.6. Planeación de Efectivo

Presupuesto de caja

Permite a TNT estimar sus necesidades de efectivo a corto plazo, en este sentido se debe de prestar especial atención a la planeación del superávit y el déficit de efectivo. Si TNT espera un superávit de efectivo puede planear inversiones a corto plazo (valores negociables); si por el contrario se espera un déficit de

efectivo, debe buscarse un financiamiento a corto plazo para poder solventar sus deudas.

Además proporciona al gerente financiero un amplio panorama de los probables patrones de flujo de efectivo que se observen en el futuro.

También le sirve de herramienta a este para determinar si, y cuándo, se requerirá de un financiamiento adicional; además, proporciona un cierto plazo para tomar las decisiones necesarias para el suministro del financiamiento futuro. El presupuesto de efectivo también proporciona información acerca de si, y cuándo, la empresa puede tener flujos de entrada de efectivo para diversos usos alternativos.

Pronósticos de Ventas

El insumo clave del proceso de planeación financiera a corto plazo y, por tanto, al presupuesto de caja, es el pronóstico de ventas de la empresa. Sobre la base de dicho pronóstico, el administrador financiero estima los flujos de efectivo mensuales que resultarían de los ingresos por las ventas, además de los desembolsos

relacionados con las operaciones y ventas. Asimismo, determina el nivel de activos fijos requeridos y la cantidad de financiamiento necesaria, si la hubiese, para apoyar el pronóstico del nivel de ventas.

Método de Auscultación de la red de ventas

- Se califica de subjetivo.
- En realidad si así lo fuera, el pronosticar sería algo frío y mecánico.
- Un subjetivismo sin base real alguna, es tal vez más peligroso aún.
- Este método es altamente recomendable.
- Consiste en llevar a cifras finales por acumulación de estimaciones previstas desde el nivel más bajo, a través de toda la escala de la red de ventas.

Metodología:

- 1.- Vendedor facilita su previsión de ventas al supervisor con quien la discute.
- 2.- Supervisor facilita su previsión más la de los vendedores al Gerente, con quien las discute.
- 3.- El Gerente hace la previsión final
- 4.- Si todo es aceptable:

a.- Se consigue la previsión.

b.- Se consiguen las cuotas de cada vendedor.

Inconvenientes:

1.- Falta de objetivismo: Optimismo excesivo.

2.- Falta de objetivismo: Pesimismo infundado.

Ejemplo:

Vendedor: _____				Zona: _____		
Producto	Ventas 89	Ventas 90	Ventas 91 Inicial	Ventas 92 Final	Ventas 93	Ventas 93
AB						
CD						
EF						

Pronósticos Externos

Estos se apoyan en la relación establecida entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos externos claves, tales como el producto nacional bruto (PNB), o el ingreso disponible.

Pronósticos Internos

Están basados en la centralización o consenso de los pronósticos de ventas, esto a través de los canales internos de la misma empresa. Se realiza a través de una estimación del número de unidades, de cada tipo de servicio, que se espera vender el próximo año, se realiza con el fin de hacer los ajustes internos, tales como la capacidad real de operación.

Pronósticos Combinados

La mayoría de empresas, generalmente, utilizan la combinación de información de pronósticos externos e internos para la elaboración del pronóstico final de ventas.

3.7. Procedimiento para elaborar el Presupuesto de Efectivo

Como una herramienta futurista, trata de estimar los ingresos futuros de efectivo y los desembolsos de fondos.

El punto clave de un pronóstico financiero debe empezar con el pronóstico de ventas de la empresa. El desarrollo de pronósticos de ventas para líneas de productos y para la empresa como un todo, es una actividad de importancia fundamental en toda la empresa. Es la base para la preparación de aquellos pronósticos y presupuestos que afectan, no solo a las finanzas sino a factores tales como las políticas de suministros de producción y de empleo.

El patrón de los flujos de efectivo acumulativos proporcionan información al administrador financiero acerca de las necesidades financieras que se requerirán durante los meses en los cuales los flujos de efectivo acumulativos se encuentran en una posición negativa.

Un presupuesto de efectivo que supere el periodo de seis meses, por lo general, los presupuestos de efectivo se preparan sobre una base anual para los presupuestos anuales y mayores para periodos de hasta 5 o 10 años para la planeación financiera a plazo mas prolongado. El objetivo general es el mismo: obtener un panorama sobre cual será la posición de saldo de efectivo de la empresa desde el punto de vista de la disponibilidad de fondos o de financiamiento que se requerirá.

Además de requerir planes mas prolongados, la empresa necesita tomar en cuenta la probable variabilidad que experimentan los flujos de efectivo que realmente se lleguen a realizar.

Elaboración general del presupuesto de caja:

Figura 2

	Enero	Febrero		Noviembre	Diciembre
Entradas de efectivo	¢ 65,500.00	¢ 58,000.00		¢ 48,000.00	¢ 47,000.00
Menos: desembolsos de efectivo	¢ 42,300.00	¢ 44,800.00		¢ 41,500.00	¢ 43,000.00
Flujo neto de efectivo	¢ 23,200.00	¢ 13,200.00		¢ 6,500.00	¢ 4,000.00
Más: efectivo inicial	¢ 20,500.00	¢ 28,500.00		¢ 26,500.00	¢ 17,800.00
Efectivo final	¢ 43,700.00	¢ 41,700.00		¢ 33,000.00	¢ 21,800.00
Menos: saldo mínimo de efectivo	¢ 15,200.00	¢ 15,200.00		¢ 15,200.00	¢ 15,200.00
Financiamiento total requerido	-----	-----		-----	-----
Saldo de efectivo en exceso	¢ 28,500.00	¢ 26,500.00		¢ 17,800.00	¢ 6,600.00

Entradas de Efectivo

Son todos los renglones generadores de flujos de efectivo durante el transcurso de un periodo financiero determinado. El renglón mas común de estas son las ventas al contado, y el cobro de las cuentas pendientes.

Desembolsos de Efectivo

Estos son todos los gastos de efectivo efectuados en el periodo cubierto por el presupuesto. Los más comunes son:

- Compras al contado.
- Pagos de cuentas por pagar.
- Pagos de dividendos de efectivo.
- Gastos de arrendamientos.
- Sueldos y Salarios
- Pago de impuestos.
- Compra de activos fijos.
- Pago de intereses.
- Pago de capital (préstamos).
- Compra o retiro de acciones.

Flujo neto de caja, Efectivo final, Financiamiento y Exceso de efectivo

Este es el que se obtiene al sustraer los desembolsos de efectivo de las entradas de efectivo durante cada periodo. Al sumar el efectivo inicial al flujo neto de la empresa, se calcula el efectivo final de cada periodo. Al sumar el EFECTIVO INICIAL al flujo neto de caja de la empresa, se calcula el EFECTIVO FINAL de cada periodo. Por último, si sustraemos el saldo mínimo de efectivo final, se obtendrá el FINANCIAMIENTO REQUERIDO TOTAL O EL SALDO EXCESO EFECTIVO.

Evaluación del Presupuesto de Caja

El presupuesto de caja proporcionaría a TNT cifras que indican el saldo final de efectivo esperado. Estas se pueden analizar para determinar si se espera un déficit o superávit en cada uno de los meses cubiertos por el pronóstico.

Manejo de la Incertidumbre en el Presupuesto de Caja

Además de la cuidadosa elaboración de los pronósticos de ventas y otros estimados que se incluyen en el presupuesto de caja, el administrador financiero con frecuencia maneja la incertidumbre en los estados; esto es, al preparar distintos presupuestos de caja basados en tres tipos de pronósticos: uno pesimista, otro más probable y, por último, uno optimista. La evaluación de estos flujos de efectivo permite al administrador financiero determinar la cantidad de financiamiento requerida para cubrir cualquier situación adversa.

El enfoque del análisis de sensibilidad se emplea para examinar los flujos de efectivo desde una cierta variedad de circunstancias posibles.

3.8. Administración del efectivo y de los valores negociables

Existen varios aspectos implícitos en la administración de la posición de liquidez de la empresa. Uno de ellos consiste en desarrollar sistemas eficientes para la administración de los flujos de entrada y salidas de efectivo. La recolección y el desembolso

eficiente del efectivo se han convertido en un área fundamental de las finanzas administrativas.

¿Por qué se debe de mantener Efectivo y Valores Negociables?

El efectivo y los valores negociables se exponen en forma conjunta principalmente debido al hecho de que los valores negociables pueden ser convertidos en efectivo causando tan solo pequeños costos de transacciones, por lo cual pueden considerarse como una forma de efectivo de apoyo. Cuando nos referimos al efectivo mismo, estamos usando el efectivo en el sentido amplio de los depósitos a la vista y las cuentas del mercado de dinero como en el sentido de las tenencias de circulante.

Son cuatro motivos principales, por los que se recomienda a TNT mantener efectivo y fondos de respaldo bajo la forma de valores negociables<.

1- Motivo transaccional.

2- Motivo preventivo.

3- La satisfacción de las necesidades futuras.

4- La satisfacción de los requerimientos de saldos compensatorios.

Motivo Transaccional

Este consiste en permitir a la empresa la realización de sus operaciones ordinarias de negocios (hacer las compras y ventas). En aquellas líneas de negocios en las que las cuentas por cobrar son predecibles, los flujos de entradas de efectivo pueden ser programados y sincronizados de acuerdo con las necesidades de flujos de salidas de efectivo.

Motivo Preventivo

Este sirve para el mantenimiento de inventarios como seguridad de efectivo se relaciona principalmente con la predictibilidad de los flujos de entradas y de salidas de efectivo. Si ella es alta, se puede mantener una menor cantidad de efectivo ante la posibilidad de una emergencia o contra cualquier contingencia.

Necesidades Futuras

De manera temporal, el efectivo y los valores negociables de la empresa pueden aumentar hasta alcanzar niveles relativamente cuantioso, sobre todo a medida que se acumulan mas fondos para satisfacer las necesidades futuras específicas.

Requerimientos de Saldos Compensadores

El sistema de la banca comercial desempeña muchas funciones para las empresas. Las empresas pagan este servicio en parte mediante honorarios directos y algunas veces mediante el mantenimiento de saldos compensadores en el banco. Los saldos compensadores representan niveles mínimos que la empresa se compromete a mantener en su cuenta de cheques con el banco. Con esta seguridad, el banco puede prestar tales fondos sobre una base mas prolongada, ganando así un rendimiento, el cual constituye un honorario indirecto para el banco.

3.8.1. Ventajas de mantener un adecuado saldo de efectivo

- Es esencial que TNT tenga un nivel suficiente de efectivo para aprovechar los descuentos especiales.
- Puesto que la razón circulante y la razón de la prueba ácida representan conceptos fundamentales en el análisis del crédito, es esencial que la empresa, con el objeto de mantener su reputación de crédito, satisfaga las normas de la línea de negocios en las cuales se encuentra comprometida. Una fuerte posición de crédito permite a la empresa comprar bienes a sus proveedores en términos favorables y mantener su línea de crédito con los bancos y otras fuentes de crédito.
- La disposición de un amplio saldo de efectivo es útil para aprovechar las oportunidades de negocios favorables que puedan representar ocasionalmente, tales como las ofertas especiales de efectivo hechas por los proveedores o las ofertas de adquisiciones.
- La empresa debería tener suficiente liquidez para estar en condiciones de satisfacer sus emergencias, tales

como las huelgas, los incendios, o las campañas de comercialización de la competencia.

El administrador financiero puede mejorar los patrones de flujos de entrada y salida de efectivo. El puede lograr tales objetivos mediante una mejor sincronización de los flujos y mediante una reducción de la flotación.

3.8.2. Fuentes de Flotación

Flotación postal: Es cuando un cliente envía un cheque por correo y transcurre cierto periodo antes de que el cheque sea recibido por el vendedor.

Flotación del procesamiento: Es el tiempo que tarda el proceso, para poder acreditar el cheque a la cuenta del cliente.

Flotación de tránsito: Es el plazo de compensación en el sistema bancario.

3.9. Estados Proforma

Estos son los estados financieros proyectados (o previstos), los cuales son el estado de resultado y el balance general. La elaboración de estos requiere una cuidadosa combinación de procedimientos para contabilizar ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y capital social, que resultan del nivel anticipado de ventas u operaciones de la empresa. Los pasos básicos de este proceso se muestran en el diagrama de flujos presentado en la figura 2.

Es necesario tener en consideración las dos referencia para la elaboración de estados pro forma, en caso de emplear los métodos abreviados:

- 1- Los estados financieros del año anterior.
- 2- Los pronósticos de ventas para el próximo año.

Elaboración del Estado de Resultados Proforma

El método mas sencillo para la elaboración del estado de resultados pro forma consiste en echar mano del método porcentual de ventas, el cual pronostica las ventas para luego establecer el costo de bienes o servicios vendidos, gastos de

operación y gastos de intereses como un porcentaje de las ventas proyectadas. Los porcentajes usados tienen cierta probabilidad de ser de las ventas de dichos artículos durante el año recién pasado.

Consideración de los Tipos de Gastos y Costos

La técnica empleada en la elaboración del estado de resultados proforma de la figura 3 supone que todos los costos de la empresa son variables.

Figura 3

Estado de resultados proforma elaborados con el método porcentual de ventas.

Ingreso por ventas	¢ 135,000.00
Menos: costos de bienes vendidos (0.80)	108,000.00
Utilidades brutas	¢ 27,000.00
Menos: gastos de operación (0.10)	13,500.00
Utilidades de operación	¢ 13,500.00
Menos: gastos de intereses (0.01)	1,350.00
Utilidades netas antes de impuestos	¢ 12,150.00
Menos: impuestos (0.15)	1,823.00
Utilidades netas después de impuestos	¢ 10,327.00
Menos: dividendos de acciones comunes	4,000.00
A utilidades retenidas	¢ 6,327.00

Según el método aquí presentado, la consecuencia más importante es que la empresa no tiene costos fijos, por lo cual no recibirá los beneficios que con frecuencia resultan de ellos. Por tanto, el empleo de las razones de costos y gastos de años pasados tienden a subestimar las utilidades cuando las ventas declinan. Debe quedar claro que cuando la empresa tienen costos fijos de operación y financieros, éstos no cambian en caso de producirse un incremento en las ventas, cuyo resultado será un aumento en las utilidades. Si bajan las ventas, estos costos al permanecer sin cambio tienden a disminuir las utilidades. La mejor manera de ajustar la presencia de los costos fijos, cuando se emplea el método abreviado en la elaboración del estado de resultados pro forma, consiste en dividir los costos históricos de la empresa en

dos componentes fijos y variables y realizar el pronóstico con base en esa relación.

Elaboración del Balance General Proforma

Se dispone de varios métodos simplificados para la elaboración del balance general proforma. El mejor método es el del cálculo-estimación. De acuerdo con este método los valores de ciertas cuentas del balance general son estimados, mientras que otros se calculan. Cuando se aplica este método, el financiamiento externo de la empresa se usa como una cifra de equilibrio.

Evaluación de los Estados Proforma

Es difícil predecir la cantidad de variables existentes en la elaboración de los estados proforma. Por ello, los analistas – incluyendo a los inversionistas, prestamistas y gerentes, – frecuentemente, emplean la técnica del método de cálculo – estimación, a fin de efectuar estimaciones *grosso modo* de los estados financieros proforma.

Deficiencias de los Métodos Abreviados

Las principales deficiencias de los métodos abreviados o simplificados en la elaboración de los estados pro forma, radican en dos suposiciones:

2. Las condiciones del pasado financiero de la empresa son un indicador correcto de su futuro.
3. Ciertas variables, tales como el efectivo, cuentas por cobrar e inventario, pueden ser forzadas a tener en cuenta determinados valores “deseados”. Estas suposiciones son dudosas, pero debido a la facilidad de los cálculos requeridos, el uso de dichos métodos es muy generalizado.

3.9.1. Uso de los Estados Pro forma

Además de estimar la cantidad de financiamiento externo requerido, si es que lo hubo , con el fin de soportar un nivel determinado de las ventas, los estados pro forma

constituyen una base para el análisis anticipado del nivel de rentabilidad y el desempeño financiero total de la empresa el próximo año.

Después de analizar los estados pro forma, el administrador financiero puede aplicar medidas para ajustar las operaciones planeadas, con el fin de lograr metas financieras a corto plazo. Por ejemplo: si las utilidades en el estado de resultados pro forma son demasiado bajas, pueden tomarse una variedad de decisiones sobre los precios, ajustes en los costos, o ambos, podrán ser promovidos. Si el nivel proyectado de las cuentas por cobrar en el balance general pro forma es demasiado alto, los cambios en las políticas de crédito pueden evitar este resultado. Por lo anterior, los estados pro forma son de especial importancia en la factibilidad de los planes financieros de la empresa para el año venidero.

3.10. Políticas de Cobranza

Las políticas de cobranza de la empresa son procedimientos adaptados para cobrar las cuentas cuando éstas vencen. La eficacia de tales políticas pueden evaluarse parcialmente considerando el nivel de gastos por cuentas incobrables. Dicho nivel depende no sólo de las políticas de cobro, sino de aquellas en la que se basa el otorgamiento de un crédito. Ya que el nivel de cuentas incobrables atribuible a las políticas de crédito pueden suponerse relativamente constante, es de esperar que el aumento en los gastos de cobranza reducirán las cuentas incobrables.

La empresa debe determinar el nivel “óptimo” de gastos de cobranza desde el punto de vista de costo-beneficio.

A continuación se tabula la interdependencia que se espera resulte al intensificar las gestiones de cobro.

El incremento en los gastos de cobranza debe reducir el periodo promedio de cobro y los gastos por cuentas incobrables incrementando a su vez las utilidades. Sin embargo, esta estrategia puede provocar pérdidas de ventas, además de mayores gastos por cobros, si el nivel de la gestión de cobranza es demasiado elevado. Esto significa que si la empresa apremia en demasía sus clientes para el pago de sus deudas, éstos pueden

optar por realizar sus compras en otra parte. La empresa debe cuidarse de no ser demasiado exigente en su gestión de cobranzas. Si los pagos no se reciben a la fecha de vencimiento, debe esperar un lapso pertinente antes de iniciar los procedimientos legales de cobro.

Formas de Financiamiento

TNT tendrá que recurrir a fuentes de financiamiento externas (sistema financiero), según lo expresado por la Gerencia General; ya que actualmente se ve en la necesidad de solicitar fondos que serán utilizados para la compra de dos vehículos de reparto y para la actualización de equipo de oficina (computadoras).

Determinación del plazo mas conveniente

Se fijará la obligación a largo plazo con un vencimiento para cinco años, esto le permitirá a TNT hacer frente a los pagos mensuales (capital mas intereses), y a sus obligaciones sociales y económicas a corto y largo plazo.

Programación del pago del crédito

Para la programación del pago, TNT tomará en cuenta los siguientes aspectos:

Monto del préstamo : \$ 25,000.00

Plazo del préstamo : 4 años

Tasa de interés : 12% anual

Forma de pago : Mensual (30 de cada mes)

Tipo de proyecto : Compra de equipo de reparto y equipo de oficina.

Tabla de amortización

No. de cuota	Fecha	Capital	Intereses	Saldo
1	28/03/2002	\$ 403.56	\$ 254.79	\$24,596.44
2	28/04/2002	\$ 431.93	\$ 226.42	\$24,164.52
3	28/05/2002	\$ 412.07	\$ 246.28	\$23,752.45
4	28/06/2002	\$ 424.08	\$ 234.27	\$23,328.37
5	28/07/2002	\$ 420.59	\$ 237.76	\$22,907.77
6	28/08/2002	\$ 432.41	\$ 225.94	\$22,475.36
7	28/09/2002	\$ 429.29	\$ 229.06	\$22,046.08
8	28/10/2002	\$ 433.66	\$ 224.69	\$21,612.42
9	28/11/2002	\$ 445.19	\$ 213.16	\$21,167.23
10	28/12/2002	\$ 442.62	\$ 215.73	\$20,724.61
11	28/01/2003	\$ 453.94	\$ 204.41	\$20,270.67

12	28/02/2003	\$ 451.76	\$ 206.59	\$19,818.91
13	28/03/2003	\$ 456.36	\$ 201.99	\$19,362.55
14	28/04/2003	\$ 480.11	\$ 178.24	\$18,882.45
15	28/05/2003	\$ 465.90	\$ 192.45	\$18,416.54
16	28/06/2003	\$ 476.71	\$ 181.64	\$17,939.83
17	28/07/2003	\$ 475.51	\$ 182.84	\$17,464.32
18	28/08/2003	\$ 486.10	\$ 172.25	\$16,978.22
19	28/09/2003	\$ 485.31	\$ 173.04	\$16,492.91
20	28/10/2003	\$ 490.26	\$ 168.09	\$16,002.65
21	28/11/2003	\$ 550.52	\$ 157.83	\$15,502.14
22	28/12/2003	\$ 500.36	\$ 157.99	\$15,001.78
23	28/01/2004	\$ 510.39	\$ 147.96	\$14,491.40
24	28/02/2004	\$ 510.66	\$ 147.69	\$13,980.74
25	28/03/2004	\$ 515.86	\$ 142.49	\$13,464.88
26	28/04/2004	\$ 529.97	\$ 128.38	\$12,934.90
27	28/05/2004	\$ 526.52	\$ 131.83	\$12,408.38
28	28/06/2004	\$ 535.97	\$ 122.38	\$11,872.42
29	28/07/2004	\$ 537.35	\$ 121.00	\$11,335.07
30	28/08/2004	\$ 546.55	\$ 111.80	\$10,788.52
31	28/09/2004	\$ 548.40	\$ 109.95	\$10,240.12
32	28/10/2004	\$ 553.98	\$ 104.37	\$ 9,686.14
33	28/11/2004	\$ 562.82	\$ 95.53	\$ 9,123.32
34	28/12/2004	\$ 565.37	\$ 92.98	\$ 8,557.95
35	28/01/2005	\$ 573.94	\$ 84.41	\$ 7,984.01
36	28/02/2005	\$ 576.98	\$ 81.37	\$ 7,407.03
37	28/03/2005	\$ 582.86	\$ 75.49	\$ 6,824.17
38	28/04/2005	\$ 595.53	\$ 62.82	\$ 6,228.64
39	28/05/2005	\$ 594.87	\$ 63.48	\$ 5,633.77
40	28/06/2005	\$ 602.78	\$ 55.57	\$ 5,030.99
41	28/07/2005	\$ 607.08	\$ 51.27	\$ 4,423.91
42	28/08/2005	\$ 614.72	\$ 43.63	\$ 3,809.20
43	28/09/2005	\$ 619.53	\$ 38.82	\$ 3,189.67
44	28/10/2005	\$ 625.84	\$ 32.51	\$ 2,563.83
45	28/11/2005	\$ 633.06	\$ 25.29	\$ 1,930.77
46	28/12/2005	\$ 638.67	\$ 19.68	\$ 1,292.09
47	28/01/2006	\$ 645.61	\$ 12.74	\$ 646.49

48	28/02/2006	\$ 651.76	\$ 6.59	\$ (5.27)
----	------------	-----------	---------	-----------

Programación de cobro a clientes

TNT tendrá que realizar una programación de cobranza a corto plazo, no mayor de 31 días, esto con el fin de tener el efectivo necesario para poder cubrir con sus obligaciones.

Para este caso se le propone implementar un sistema de programación de cobro, esto dependerá de la razón social del cliente, clasificándolo de la siguiente manera:

- **Personas naturales:** Para este tipo de clientes se les proporcionará un plazo máximo de 15 días máximo, para poder cancelar sus obligaciones con la empresa, se determinará de esta manera, ya que los montos del crédito que ellos solicitan no son tan significativos.
- **Personas jurídicas:** En el caso de este tipo de clientes se les otorgará un plazo mayor, el cual estará comprendido en 30 días, ya que requiere mas del servicio y regularmente las mayoría de empresas programan los pagos a su proveedores, en este plazo.

Programación mensual de cobro telefónico de 1 a 90 días en mora:

Período	Días en mora
1 Semana	30 a 90
2 Semana	1 a 30
3 Semana	30 a 90
4 Semana	1 a 30

Nota: Se le dará seguimiento a las promesas de pago hechas por los clientes independientemente de los días en mora en que se encuentren.

Programación de cobro por visita de 30 a 90 días en mora

VENDEDOR	ZONA	1er QUINCENA	2da QUINCENA
1	Santa Tecla y Carretera Santa Ana	30 a 60 días	30 a 90 días
2	Blvd. Venezuela y Zona el Pedregal	30 a 60 días	30 a 90 días
3	Blvd. Del Ejército y Soyapango	30 a 60 días	30 a 90 días
4	San Benito, Antiguo Cuscatlán Santa Elena.	30 a 60 días	30 a 90 días
5	Área Metropolitana San Salvador	30 a 60 días	30 a 90 días

Nota: El vendedor dará apoyo al departamento de créditos y cobros, en la recuperación de la mora, haciendo la visita dentro de su cartera asignada de clientes.

4. Organización Financiera

4.1. Objetivos de la Organización Financiera

4.1.1. Objetivo General

Plantear lineamientos contables y crediticios, para el análisis y elección de la toma de decisiones.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Preparar la información contable para la toma de decisiones.
- Gestionar la cartera de cuentas por cobrar
- Separar en grupos o categorías el riesgo crediticio.

4.2. Organización Financiera

La Organización Financiera, se podría definir como la coordinación y control de los elementos indispensables para el registro de las

transacciones u operaciones de la empresa, con el propósito de tener un panorama de cómo se van alcanzado los objetivos trazados por la administración, determinar las variaciones y tomar las medidas del caso para su corrección.

4.3. Elementos de un Sistema de Organización Financiera

4.3.1. Catalogo de Cuentas

Es la estructura del sistema de contabilidad. Y es la herramienta por medio de la cual las operaciones económicas – financieras puedan quedar asentadas de acuerdo a una determinada codificación.

Los propósitos generales de éste son:

1. Proporcionar en la mejor forma posible la información que se necesita, para que pueda tomarse en la toma de decisiones.
2. Distinguir cada uno de los elementos financieros y divisiones importantes del negocio.

3. Dar a conocer la situación financiera de la empresa y los resultados de las transacciones, haciendo distinción entre las cuentas de balance y de resultado.
4. Permitir una comparación entre periodos de la misma empresa y una comparación con las cifras de otras.

En la preparación de un catálogo de cuentas, hay que observar ciertos principios y consideraciones, entre los cuales tenemos:

- El orden de las cuentas, tanto general como detallado, debe de facilitar su uso.
- Partidas similares deben agruparse o ponerse una a continuación de la otra.
- Debe haber una clasificación que facilite la eliminación de mucho trabajo de análisis e información extra.

- Las cuentas deben establecerse y ordenarse de tal manera que facilite la preparación de los estados financieros por simple agrupación.
- La cuenta debe tener datos que se relacionen con el objetivo de la cuenta.

Es muy necesaria la elaboración de un manual de aplicación de cuentas, en el cual se establezcan instrucciones claras y precisas para cada cuenta del sistema, indicando cuales con los elementos que deben cargarse y abonarse según las cuentas involucradas.

4.3.2. Documentos y comprobantes de Contabilidad

El departamento de Contabilidad debe registrar con toda exactitud las transacciones de la Empresa.

Esto supone:

- a. Extender documentos como factura de venta, recibos, cheques, etc.
- b. Recibir y comprobar documentos extendidos por las personas o empresas con quien tienen relaciones

TNT. La comprobación se hace para asegurarse de que los documentos respectivos han sido preparados de acuerdo con los términos acordados al llevarse a cabo las transacciones.

- c. Asentar en los libros de contabilidad los datos de las operaciones indicadas en los documentos extendidos por la TNT o recibidos por ella. Estos documentos o copia de ellos quedan en los archivos para justificar las operaciones llevadas a cabo o como referencia para el futuro.

La documentación se clasificaría así:

- a. Interna
- b. Externa
- c. Mixta

La documentación Interna se origina dentro de la empresa y su función es la de recoger información que se origina dentro de la Empresa; la externa se origina en las instituciones con las cuales se tienen relaciones

comerciales, y la mixta es la documentación que se origina en TNT y que contiene ejemplares que se envían fuera y ejemplares que quedan dentro de TNT, y a través de la documentación se coordinan las operaciones económicas.

Esta documentación lleva implícitos los siguientes propósitos:

- a. Conocer y controlar las operaciones. Consiste en tener conocimientos de dichas operaciones a través de la documentación respectiva que proporcione los pormenores de la misma.
- b. Comprobarlas. La comprobación está constituida por la misma documentación que muestra la firma o firmas de las personas que autorizan las operaciones, como muestra de que se han aplicado las normas de control establecidas.
- c. Justificarlas. La justificación se lleva a cabo cuando la operación es aprobada por un funcionario responsable que actúa dentro de sus facultades.

- d. Proporcionar informes sobre el movimiento de los activos de la Empresa.
- e. Facilitar la contabilización y registro de las operaciones.

4.4. Estados Financieros

Los Estados Financieros son un recurso utilizado por la contabilidad financiera para dar información general sobre la entidad económica – financiera. Esta información es de carácter muy valioso para la administración y el crecimiento de TNT, por tanto, se preparan con el fin de ser presentado a la Gerencia.

Los Estados Financieros se originaron por la necesidad de información requerida por los interesados en el negocio. (Propietarios, socios, gerentes, etc)

El principal objetivo de los Estados Financieros es, presentar la información necesaria para la toma de decisiones referentes a la inversión y al crédito. Los interesados en conocer la solvencia o liquidez de la Empresa, son los que pueden aportar financiamiento en forma de capital o crédito.

Además saber cuales han sido las fuentes de recursos financieros del negocio, así como la rentabilidad que han producido dichos recursos, tener un panorama de cómo se ha manejado el negocio, y poder emitir un juicio acerca de la rentabilidad y crecimiento de la Empresa.

Los Estados Financieros deben de ser confiables, es decir que deben de mostrar consistencia, veracidad, ser objetivos, y además poder verificar su contenido.

4.5. Análisis de los Estados Financieros

Estados Comparativos

En su forma mas sencilla, un balance comparativo se constituye de los saldos de las diferentes partidas de dos o mas balances sucesivos de la compañía, para determinar los cambios ocurridos en éstos, los cuales se presentan en columnas adjuntas.

El análisis e interpretación de los estados comparativos

Al analizar e interpretar datos comparativos, se deben seleccionar para su estudio aquellas partidas que reflejen cambios significativos en valores absolutos y en valores relativos, determinando las razones de tales cambios; de ser posible, se determinará también si tales cambios son favorables o desfavorables.

Cálculo de los porcentajes de aumento y disminuciones

Cuando se desea calcular el porcentaje de aumento o de disminución de una partida incluida en los estados comparativos, dicho aumento o disminución debe dividirse entre el saldo de dicha partida en el año considerado como base.

Razón circulante

Se denomina “Razón circulante” a la relación entre los activos y los pasivos circulantes de una compañía. La razón se determina dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes.

4.6. Administración de las Cuentas por Cobrar

4.6.1. Créditos

Para TNT será de suma importancia el poder contar con un sistema bien estructurado para el otorgamiento de créditos. Esto lo lograremos por medio de una investigación detallada y minuciosa de la información proporcionada por los clientes, ya que esto contribuirá a tener una mínima cartera de morosidad dentro de la empresa.

Investigación del cliente

Esta función es desarrollada por el gestor de cobros, pero en la actualidad no cuenta con las herramientas adecuadas para el otorgamiento de créditos:

Para una ágil investigación, se podrían utilizar las siguientes herramientas:

1. Exigir al vendedor que la solicitud de crédito este completa, con toda la información necesaria del cliente, ya que esto agilizará el

análisis para la aprobación o denegación del crédito.

2. Poseer el sistema DICOM (Directorio Consolidado de Morosidad), el cual le permitirá al gestor, tener toda la información necesaria del cliente relacionada al record crediticio que este tenga con otras empresas.
3. Crear una clasificación de los clientes en base a su razón social: Natural y jurídica.

Análisis del crédito

El encargado de créditos puede agrupar a los clientes potenciales dentro de un grupo total en categorías de alta calidad de crédito, buena calidad de crédito y mala calidad de crédito. El número de grupos de riesgo usados puede variar de acuerdo a las necesidades de TNT. La responsabilidad del encargado de créditos es decir a que

grupos se debe extender crédito. Esto se hace fijando estándares de crédito para la empresa.

4.6.2. Cobros

TNT deberá tener un programa para la recuperación de sus créditos con saldos vencidos, el cual podría ser de la siguiente manera:

- Llamadas telefónicas
- Notificaciones por escrito
- Visitas personales
- Agencia de cobro
- Recurso legal

Llamadas telefónicas: El encargado de cobros tendrá la responsabilidad de llamar a los clientes y solicitarles el pago inmediato de los saldos vencidos, siendo prioritario llamar a aquellos clientes que se encuentren con el mayor número de días vencidos. Si el cliente presenta una explicación

adecuada, se puede convenir en prorrogar el período de pago.

Notificaciones por escrito: Si después de cierto número de días posteriores al vencimiento de una cuenta, el encargado de cobros no ha tenido un contacto directo con el cliente, este se verá en la necesidad de enviar una carta en términos corteses, recordando al cliente su deuda; si se hace caso omiso de dicha carta, se enviará otra mas exigente.

Visitas personales: TNT tendrá que optar por esta técnica ya que se obtienen buenos resultados, por la interacción estrecha con el cliente. Créditos y cobros debe de contar con la colaboración de los vendedores, ya que tienen una cartera definida. A ellos se les proporcionará la lista de clientes morosos, para que realizan la gestión de cobros. Si la gestión del vendedor no produce resultados, será necesaria la intervención del encargado de cobros para poder recuperar dicha mora.

Agencia de cobros: Se contratará los servicios de una agencia de cobros, la cual tendrá la tarea de recuperar

todas aquellas cuentas de difícil recuperación, estas se transferirán cuando tengan un plazo de 120 días de mora. TNT proporcionará toda la información necesaria para que la agencia gestione y recupere lo adeudado.

Recurso legal: Esta medida estricta se tomará en los casos en que el cliente por ninguna vía administrativa quiera cancelar la deuda. Este procedimiento obligará al deudor a cancelar lo adeudado, ya que se le sigue un proceso judicial , el cual implicaría la figura del embargo para este.

5.Dirección Financiera

5.1. Objetivos de la Dirección Financiera

5.1.1. Objetivo General

Proporcionar a la empresa TNT alternativas de fuentes de financiamiento, así como también la posible gestión para la recuperación de los créditos.

5.1.1. Objetivos Específicos

- Gestionar las fuentes de financiamiento.
- Establecer políticas de otorgamiento de créditos.
- Gestionar la recuperación de los créditos en mora mediante políticas efectivas de cobro.

5.2. Dirección Financiera

Esta función comprende las técnicas y habilidades para tomar y ejecutar las decisiones que optimicen la reproducción de los recursos económicos de la empresa.

5.3. Gestión de las Fuentes de Financiamiento

Para que TNT cuente con los recursos necesarios como dinero en efectivo, valores negociables y cuentas por cobrar es necesario requerir de financiamiento a corto plazo, que son obligaciones que se espera que se venzan en un año o menos.

La fuente que se recomienda a TNT para poder acceder a financiamiento a corto plazo, será manejar eficientemente las cuentas por pagar, tanto para sus proveedores como para las instituciones bancarias.

Proveedores

Generalmente todas las compras que realiza TNT es por medio de crédito con sus proveedores y esto comprende todas las transacciones en la que se compra mercadería para la empresa y es necesario e importante el que la empresa maneje esta fuente de financiamiento a corto plazo, esto se logrará mediante una buena programación de las cuentas por pagar.

Bancarias

Por lo general también la empresa TNT utiliza líneas rotativas de crédito que es un financiamiento a corto plazo, el cual le ayuda a poder enfrentar eventualidades que se puedan presentar. Estos préstamos son auto liquidable y por lo general la empresa los utiliza únicamente para sostener las bases mas agudas de sus requerimientos financieros, ocasionando sobre todo el establecimiento una buena cuenta por cobrar y se espera que a

medida que tal cuenta se convierta en efectivo, se genere de manera automática los fondos necesarios para poder cubrir estos préstamos y a futuro poder invertir en mas capital de trabajo.

5.4. Políticas de Crédito

Dentro de las funciones y responsabilidades del Gerente Financiero se encuentra la revisión de las políticas de crédito, su eficiente aplicación facilita una excelente rotación del efectivo.

Actualmente la empresa TNT no tiene políticas bien definidas tanto para el otorgamiento como para el manejo de sus créditos y esto será un factor importante del desarrollo de la empresa, esto dependerá también de la demanda que tengan los servicios que presta, entre más altas sean sus ventas más altas serán sus utilidades, y mas alta será su rentabilidad.

El éxito de una buena política de crédito dependerá de cuatro variables, las cuales son:

- Periodo de crédito
- Las normas de crédito.
- La política de cobranza de la empresa.
- Cualquier descuento.

5.4.1. Políticas de Crédito para TNT

Objetivo

Establecer el proceso a seguir para el trámite y otorgamiento de créditos y también determinar los plazos y garantías que esta sujeto el crédito.

Proceso

Recepción de ficha o solicitud de crédito

- Es responsabilidad del departamento de crédito la recepción y trámite de la ficha o solicitud de crédito, informar al cliente sobre la documentación requerida para su aprobación y otorgamiento
- El gestor de crédito tramitará el crédito y es responsable de verificar que la documentación presentada por el cliente este completa y correcta, de acuerdo a los requisitos establecidos para el tipo de servicio solicitado.

Análisis y resolución de crédito

El otorgamiento de créditos deberá basarse en las políticas y requisitos para el otorgamiento de créditos, considerando algunos factores tales como:

- Experiencia crediticia externa del cliente.
- Situación financiera del cliente.
- Capacidad de pago.

Es responsabilidad de gestor de créditos analizar la solicitud presentada por el cliente y elaborar el reporte del crédito para ser sometido a consideración por la gerencia financiera.

La documentación de las solicitudes denegadas se mantendrán en el departamento de créditos y cobros por un plazo de un mes y su destrucción será controlados y supervisada por el gerente financiero.

Procesamiento de datos y verificación de los mismos

En el sistema de registros y control de tramite de solicitudes del departamento de créditos y cobros, se ingresara la información relacionada con la recepción, resolución, y otorgamiento del

crédito a fin de controlar las solicitudes gestionadas por el departamento

Garantía

Todos los créditos quedarán amparados por la factura, la cual tendrá anexo un pagaré el cual servirá de garantía a TNT en caso de que el cliente no cancele su obligación y pueda ser sujeto de recargo por mora o entablar un cobro jurídico por no pago.

Plazo

El plazo de crédito que otorgara TNT a sus clientes será no mayor de 31 días , dentro de los cuales el cliente está en la obligación de cancelar, de lo contrario se vera la empresa forzada hacer un recargo de intereses por mora.

Recargos por Mora

La empresa impondrá un recargo por mora del 3% por saldo vendido de facturas si estas no se cancelan en el periodo de 30 días después de haberse otorgado el crédito.

5.5. Políticas de Cobro

La política de cobro se refiere a los procedimientos que sigue la TNT para cobrar las cuotas vencidas de sus clientes morosos.

Objetivo

Definir una política y procedimiento que contribuirá a realizar una gestión de recuperación de créditos en mora, de manera oportuna y eficiente.

También el establecer registros y controles adecuados, para las diferentes actividades de cobro que se realizan en el departamento de créditos y cobros en la gestión de recuperación de créditos en mora.

Políticas de cobro propuesta para TNT

- TNT exigirá el fiel cumplimiento de las obligaciones contraídas por los clientes, en el otorgamiento de créditos.
- Las gestiones de cobro para la recuperación de créditos en mora, se realizarán en dos etapas que comprende:
 - a) Etapa por la vía administrativa.
 - b) Etapa por la vía judicial.

Ambas etapas dependiendo del nivel de mora se ejecutara por medio de cobro interno o cobro externo.

- Debido a que cada crédito presenta dificultades específicas de cobro, deberá aplicarse un criterio amplio, respecto a las diferentes alternativas de solución para cada caso, con el fin de obtener un arreglo para el cliente y para TNT.
- El porcentaje adicional de interés que se aplicara a las cuentas que presenten mora, ya esta establecido por la gerencia financiera de la empresa al igual que el recargo por recuperación de mora a través del cobro externo.
- Las gestiones de cobro se realizaran mediante comunicación oral y escrita con los clientes, utilizando como medios:
 - a) Teléfono.
 - b) Telegrama
 - c) Carta de cobro
 - d) Visita.

Lo anterior en un plazo no mayor de 30 días de mora.

- TNT emitirá y enviara avisos de cobro a los clientes que se encuentren en mora, en los que se detallara la situación de su deuda.

- Se realizara envío de avisos de cobro por parte de TNT, a clientes con créditos vencidos de 30,60,90 en mora.
- Las gestiones de recuperación de créditos, deberán realizarse siguiendo las siguientes reglas:
 - a) Contactar personal o telefónicamente al cliente, para evaluar la situación de no pago, a partir del primer día en que el crédito este en mora.
 - b) Para los créditos que presente una mora hasta de 60 días, el gestor de cobro deberá presentar al gerente financiero un plan de acción y recomendaciones para la recuperación de dicho crédito.
 - c) El gestor de cobro que realice la gestión de recuperación del crédito en mora deberá dejar constancia de las gestiones realizadas en el sistema.
- El gestor de créditos deberá asegurarse de que la información provista de los reportes de la cartera en mora sean correctos. En caso de errores deberá reportarlo a la gerencia financiera para su respectiva corrección.
- La gerencia financiera emitirá y enviara semanalmente, reportes que contengan información oportuna y consistente respecto a los créditos que se encuentren en mora.

- El departamento de contabilidad deberá realizar las aplicaciones oportunas de los pagos recibidos de los clientes para poder descargar la cuenta por cobrar.
- Se brindaran atención prioritaria a aquellos casos de clientes cuya situación de mora tienen mayor antigüedad; así a los casos cuyo monto de la mora es más significativo para la empresa.
- En caso de agotarse todas las gestiones de cobro y de no haber un arreglo con el cliente, TNT podrá contratar los servicios de una oficina de cobranza externa de abogados, previamente autorizado por la gerencia financiera para su respectiva recuperación.
- El porcentaje adicional de intereses que se aplicará a las cuentas que presenten mora, será el establecido por la gerencia financiera.

6. Control Financiero

6.1. Objetivos del Control Financiero

6.1.1. Objetivo General

Recomendar controles con los que podría contar el área financiera para la mejor administración de los recursos.

6.1.2. Objetivos Específicos

- Registro y control del efectivo
- Examinar todos los registro contables de la empresa.
- Controlar la cuenta por cobrar de la empresa.
- Examinar los costos y los gastos.

6.2. Control Financiero

Consiste en verificar que los resultados de las operaciones se ajusten tanto como fueran posibles al plan pre-establecido. Esto involucra el establecimiento de patrones de trabajo, la motivación de los funcionarios para la obtención de estos patrones, la comparación de los resultados reales con el patrón establecido y la

acción correctiva necesaria cuando los resultados se desvíen del plan trazado.

Para efectos de nuestra propuesta a la empresa TNT enunciamos los controles financieros existentes y más adelante daremos a conocer, los controles propuestos que se incorporaran

6.3. Controles Financieros propuestos a la Empresa TNT

6.3.1. Efectivo

Flujo de Efectivo

Este es un informe que incluye las entradas y salidas de efectivo, en un periodo determinado, por medio del cual se puede conocer y evaluar la liquidez o solvencia de TNT.

Saldo inicial de efectivo

Efectivo generado por la operación

Efectivo recibido por clientes

Efectivo pagado por mercadería

Efectivo pagado por gastos

Efectivo generado por la operación

Efectivo de actividades de inversión

Compra de activo fijo de efectivo

Ventas de activo fijo de efectivo

Efectivo de actividades de inversión

Efectivo de actividades de financiamiento

Dividendos

Efectivo de actividades de financiamiento

Saldo final de efectivo

Arqueo de Caja

Control que le permite registrar a TNT, el cuadre de la caja; que comprende ingresos y egresos de efectivo durante el día.

CUADRE DE CAJA GENERAL TNT

FECHA

TOTAL DE INGRESOS \$

REMESAS

BANCO

VALOR

1		\$
2		\$
3		\$
4		\$
	TOTAL REMESAS	\$
	MENOS GASTOS	\$
	TOTAL A REMESAR	\$

OBSERVACIONES:

6.3.2. Ventas

En el apartado de las ventas se recomienda anexar tanto en la factura como en el comprobante de crédito fiscal un pagaré, esto ayudara como respaldo al departamento de cobros a que el cliente adquiriera una obligación jurídica en caso de que este no cancele la deuda que contrajo con la empresa.

Ventas al Crédito

Reporte que le permite a TNT conocer las operaciones hechas al crédito durante el día.

NOMBRE DE CLIENTE	N° DE FACTURA	VALOR	PERIODO DE CREDITO

6.3.3. Cobros

Matriz Amarilla

Cuadro de doble entrada que registra semanalmente los saldos y días vencidos de los créditos otorgados por TNT, permitiendo a esta determinar estrategias de cobro para su pronta recuperación.

	CARGA	COURIER INTERNACIONAL	MENSAJERIA
DIAS	Monto Clientes	Monto Clientes	Monto Clientes
31-60			
61-90			
91-120			
121-150			
151-180			
181 +			

Proyecciones de Pago

Control que registra y monitorea las promesas de pago hechas por el cliente al gestor de cobros.

CLIENTE	No. DE FACTURA	FECHA DE PROMESA	STATUS CLIENTE	USUARIO

Control de Cheques Rechazados

Reporte que registra la devolución de cheques girados a TNT.

FECHA ENTREGA	NOMBRE DE CLIENTE	NO. DE COMPROBANTE	BANCO	CUENTA CORRIENTE	MONTO	FECHA EMISION	MOTIVO RECHAZO

BIBLIOGRAFIA

TEXTOS

- ✓ Cabezas, Horacio; Metodología de la Investigación; Editorial Piedra Santa; Guatemala, Centro América, Primera Edición, 2000.
- ✓ Davis, Fred; Conceptos de Administración Estratégica; Prentice Hall Hispanoamérica; México, D.F.; Quinta Edición, 1997
- ✓ Koontz, Harold; Administración; McGraw-Hill Interamericana Editores; México, D.F.; Sexta Edición, 1998.
- ✓ Kotler, Phillip, Et. Al.; Principios de Marketing; Prentice Hall Englewood; Canada; Cuarta Edición, 1999
- ✓ Levitt, Theodore; The Marketing Imagination; The Free Press; U.S.A. New York; Cuarta Edición, 2000
- ✓ Stoner, James A. F., Et. al.; Administración; Prentice Hall Hispanoamericana; México, D.F.; Sexta Edición, 1996.

DIRECCIONES DE INTERNET

- ✓ IC-Infocalidad, Motivación de Calidad, 2000.
(www.calidad.bizhosting.com/motivacion/motivacn.html)

TESIS

- ✓ Ayala, Javier. Et. al.; Análisis Institucional para la Implementación de una Gerencia basada en actividades aplicado a una Empresa de Mensajería de El Salvador; Universidad José Matías Delgado; Noviembre de 2000.
- ✓ Grijalva, Ana María, Et. Al.; Diagnóstico y Formulación de Estrategias sobre la Calidad en el Servicio al Cliente en el Sector de Empresas de Courier en El Salvador; Universidad Tecnológica, Noviembre de 1994.

ANEXOS



No. muestral _____

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Con el presente cuestionario queremos conocer su opinión sobre la aplicación del proceso administrativo a cada uno de los departamentos existentes en la Empresa, para lograr un mejor funcionamiento de estos. De antemano le damos las gracias por su colaboración y le manifestamos que esta información será confidencial.

Objetivo : Diseñar una “Propuesta de Aplicación del Proceso Administrativo a las Areas Funcionales de la empresa TNT”, que ayude a la optimización de todos sus recursos.

Datos Generales

Nombre _____ :

—

Area o departamento al que pertenece: _____

Puesto que desempeña:

a) Gerencia ☐ b) Jefatura ☐ c) Otro ☐**Indicaciones :**

Marque con una 'X' la respuesta que a su criterio crea que es la correcta, y proporcione su opinión donde se le solicita.

1. ¿Cómo considera el funcionamiento administrativo de la Empresa?

a) Bueno ☐ b) Regular ☐ c) Malo ☐

Porque:

2. ¿Estima usted que existen problemas en la Empresa?

a) Sí ☐ b) No ☐

3. ¿Según usted en que área existe ese problema?

a) Operaciones ☐ b) Finanzas ☐ c) Ventas ☐ d) RR.HH. ☐

Porqué:

4. ¿Tiene algún conocimiento sobre el Proceso Administrativo?

a) Sí ☐ b) No ☐

5. ¿Considera usted que la problemática se debe a la falta de

a) Planificación ☐

b) Organización ☐

c) Dirección ☐

d) Control ☐

e) Otro ☐ ¿Cuál?

6. ¿Elaboran planes de acción en el área que labora?

a) Sí ☐ b) No ☐

Si su respuesta es positiva conteste la pregunta siguiente, sino pase a la pregunta 8.

7. ¿El personal de cada área conoce los planes de acción?

a) Sí ☐ b) No ☐

8. ¿Según usted, las actividades del área donde labora se realizan organizadamente?

a) Sí ☐ b) No ☐

9. ¿Cómo considera que se lleva a cabo la labor de dirección en su área de trabajo?

a) Buena ☐ b) Mala ☐

10. ¿Existen controles adecuados en su área de trabajo?

a) Sí ☐ b) No ☐

Podría mencionar dos: a)

b)

11. ¿Considera necesario reorganizar administrativamente cada una de las áreas o departamentos?

a) Sí ☐ b) No ☐

12. Con la administración actual: ¿Considera que existe una toma de decisiones acertada?

a) Sí ☐ b) No ☐

Porque:

13. ¿Según usted qué recursos se utilizan inadecuadamente?

- a) Materiales ☐
- b) Humanos ☐
- c) Financieros ☐
- d) Técnicos ☐

14. ¿Considera que al aplicar alguna capacitación sobre el uso de los recursos se podrían optimizar?

- a) Sí ☐ b) No ☐

15. ¿Considera que mejoraría el margen de utilidades al aplicar el proceso administrativo a todas las áreas o departamentos de la Empresa?

- a) Sí ☐ b) No ☐

16. ¿Existe una clara asignación de responsabilidades en su área?

- a) Sí ☐ b) No ☐

17. ¿Cómo cree usted que se pueda mejorar la selección y contratación del personal?

18. ¿Tiene usted algún conocimiento de algún proceso de planificación?

- a) Sí ☐ b) No ☐

19. ¿Considera que si se aplicara algún proceso de planificación mejorarían los resultados financieros de la Empresa?

a) Sí ☐ b) No ☐

20. ¿Según se sabría entender las metas propuestas en su área o departamento se cumplen en un:?

a) 25% ☐ b) 50% ☐ c) 75% ☐ d) 100% ☐

21. Qué modificaciones recomienda que se hagan en la Empresa para el mejoramiento de los recursos?

22. ¿Qué modificaciones haría usted en la Empresa, para el mejoramiento en la administración de los recursos?

Fecha : _____

Hora : _____

Encuestador : _____

Observaciones :
