



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

---

---

## ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN SANTO TOMÁS

### SEMINARIO:

LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CREATIVA

"COMPARACIÓN DE UN BENCHMARKING EXTERNO DE LOS  
PRODUCTOS DE TARJETAS DE CRÉDITO Y CRÉDITOS DE NÓMINA EN  
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA"

### TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**CONTADOR PÚBLICO**

### PRESENTAN:

OSCAR ENCARNACIÓN HERNÁNDEZ  
ARMANDO ALAN CRUZ PARRA  
MÓNICA LIZETH MEJÍA CALDERÓN  
JASSIEL IVÁN NICOLÁS HERNÁNDEZ  
FERNANDO IVÁN SÁNCHEZ ORTIZ

### LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

### PRESENTAN:

EDGAR ERNESTO VARGAS OLIVA



CONDUCTOR: M. en C. GABRIEL CHAVEZ VALERIO  
MÉXICO, D.F.

1 MARZO 2013



11 de octubre de 2012

**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL**

**CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

En la ciudad de México, D.F., el día 22 de Enero de 2013, los que suscriben:

**Oscar Encarnación Hernández**

**Armando Alan Cruz Parra**

**Monica Lizeth Mejía Calderón**

**Jassiel Iván Nicolás Hernández**

**Fernando Iván Sánchez Ortiz**

**Edgar Ernesto Vargas Oliva**

Pasantes de las licenciaturas:

**Contador Público**

**Licenciatura en Relaciones Comerciales**

Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección de **M en C. ( c ) GABRIEL CHÁVEZ VALERIO** y **ceden los derechos totales del trabajo final “COMPARACIÓN DE UN BENCHMARKING EXTERNO DE LOS PRODUCTOS DE TARJETA DE CRÉDITO Y CRÉDITOS DE NOMINA EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA”**, al Instituto Politecnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la biblioteca digital y en formato impreso en el Catalogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica [oscar17112001@yahoo.com.mx](mailto:oscar17112001@yahoo.com.mx), [armando\\_acp01@hotmail.com](mailto:armando_acp01@hotmail.com), [limome\\_427@hotmail.com](mailto:limome_427@hotmail.com), [jin10kaiser@hotmail.com](mailto:jin10kaiser@hotmail.com), [ferko728@hotmail.com](mailto:ferko728@hotmail.com), [metropolis\\_evp@hotmail.com](mailto:metropolis_evp@hotmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Nombre.

Firma.

**Oscar Encarnación Hernández**

**Armando Alan Cruz Parra**

**Monica Lizeth Mejía Calderón**

**Jassiel Iván Nicolás Hernández**

**Fernando Iván Sánchez Ortiz**

**Edgar Ernesto Vargas Oliva**



---

11 de octubre de 2012

## **AGRADECIMIENTOS AL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

Al instituto Politécnico Nacional por dejarnos ser parte de esta gran familia educativa a la que hoy pertenecemos y que con orgullo y lealtad seguiremos enorgullecidos con tu nombre.



11 de octubre de 2012

## **AGRADECIMIENTOS A LA ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**

Existen muy pocas palabras que demuestren el cariño y amor que existe por la escuela, estudiar el nivel superior es un logro, estudiar en el instituto politécnico nacional es un orgullo, pero pertenecer a la Escuela Superior De Comercio y Administración Unidad Santo Tomás es un privilegio que muy pocos tenemos el derecho a presumir.

Teniendo esto en cuenta el día de hoy puedo decir que la escuela me ha llenado de dicha al dejarme ser uno de sus alumnos, dejarme participar como un individuo que pudo desarrollarse y adquirió nuevos conocimientos, por darme su prestigio y sentir el “poder” que da el decir ante la sociedad: “soy de la ESCA Santo Tomás”.

Le agradezco a la ESCA el brindarme la oportunidad de aprender de los mejores profesores, por enseñarme a resolver problemas, de darme profesores que a lo largo del tiempo se vuelven consejeros y te enseñan más allá de los libros y los temarios, a vivir.

Le agradezco a la ESCA por enseñarme que las noches son largas, por dejarme saber que una escuela puede ser un segundo hogar, en ocasiones literalmente debido a las horas que pasé en ella, por acercarme a muchas personas sobresalientes y dejarme conocerlas, porque algunos de esos conocidos se volvieron mis grandes amigos y porque de entre estos amigos encontré a los que ahora son “mis hermanos”.

Pero sobre todo agradezco el que me haya enseñado el respeto, la confianza, el trabajo en equipo, me ha enseñado a aprender, que se aprende para hacer y que cuando haces puedes enseñar.

Por último quiero recalcar que los límites son sólo una barrera de la mente para no llegar más alto, que la única forma de superar el miedo es enfrentándolo y que sólo esta derrotado... quien se da por vencido.



---

11 de octubre de 2012

***A nuestro Conductor de Seminario:***

*Por habernos dirigido en la elaboración de la tesina y transmitido sus experiencias a lo largo del seminario, forjando alumnos de éxito, en la vida personal y profesional.*



---

11 de octubre de 2012

*A mi Padre:*

*Porque desde pequeño ha sido para mí un gran hombre maravilloso al que siempre he admirado.  
Gracias por guiar mi vida con energía, esto ha hecho que sea lo que soy.*



---

11 de octubre de 2012

*A mi Madre:*

*Gracias por el apoyo moral, tu cariño y comprensión que desde niño me has brindado, por guiar mi camino y estar junto a mí en los momentos más difíciles.*



---

11 de octubre de 2012

***Mis Padres:***

*Con la mayor gratitud por los esfuerzos realizados para que yo lograra terminar mi carrera profesional siendo para mí la mejor herencia.*

*Oscar Encarnación Hernández*





---

11 de octubre de 2012

***Agradezco a mi Padre***

*Por el apoyo que me dio y me sigue dando para poder desarrollarme profesional y personalmente,  
dándome las enseñanzas y herramientas necesarias para lograrlo.*



---

11 de octubre de 2012

***Agradezco a mi madre***

*Por toda su comprensión y paciencia que me ha tenido, así como su amor incondicional.*

*Armando Alan Cruz Parra*



---

11 de octubre de 2012

***A mi Padre:***

*Por el apoyo y cariño que me ha brindado y la confianza depositada en mí.*



---

11 de octubre de 2012

*A mi Madre:*

*Por darme la vida, guiarme en ella, alentar mis sueños darme su cariño y apoyo incondicional;  
simplemente, porque sin ella no sería nada de lo que soy ahora.*

*Mónica Lizeth Mejía Calderón*



---

11 de octubre de 2012

***A MI PADRE***

*Por despertar la curiosidad del conocimiento, y encender la chispa de la sabiduría, por conducirme siempre con madurez y respeto y por convertirse en el pilar más importante dentro de mí desarrollo personal y profesional.*



---

11 de octubre de 2012

***A MI MADRE***

*Por todo su apoyo y amor incondicional, por estar siempre en los momentos más difíciles y por celebrar nuestras victorias, por demostrarme el sentido de perseverancia y enseñarme a luchar por lo que quiero.*



---

11 de octubre de 2012

### **A MIS ABUELOS**

*Les doy las gracias por haber estado conmigo, por dejarme ser parte de esta increíble y gran familia, por darme el honor de ser su hijo, por permitirme demostrar lo que puedo hacer gracias a su cariño y por permitirme regresarles un poco de todo su esfuerzo en uno de mis mas grandes logros.*

### **A MI FAMILIA**

*Por estar siempre a mi lado y apoyarme cuando mas lo necesitaba, por escuchar cuando tenía algo que decir y por sus consejos cuando necesité ayuda, por ser los ejemplos a seguir y por cada una de las cualidades que cada uno pudo brindarme.*

Jassiel Iván Nicolás Hernández



---

11 de octubre de 2012

### *Agradecimientos*

*A mi papá Boanerge, que me enseñó a nunca rendirme, por decirme que siempre hay algo que hacer, por los regaños, por ser mi ejemplo de vida y por ser mi papá.*





---

11 de octubre de 2012

*A mi mamá Ayda, que desde pequeño hasta el día de hoy me ha cuidado y dado todo su amor, a ti que me diste la vida y que nunca terminaría de agradecerte todo lo que me diste, lo que puedo hacer es que te sientas orgullosa de tu hijo.*



---

11 de octubre de 2012

*A mi esposa Zueemy, a la que amo mucho y me dejo formar parte de su vida, que juntos hemos compartido alegrías, triunfos y derrotas. Tú eres la persona que no me deja caer, que me empuja y me da aliento para lograr mis metas.*

*A mi hijo Erick que es el motor de mi vida, que me hace ver el mundo de mil maneras y a quien amo sobre todas las cosas.*

*Fernando Iván Sánchez Ortiz*



---

11 de octubre de 2012

***Agradezco mi padre Ernesto:***

*Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracteriza que me ha infundado siempre,  
por el valor mostrado para salir adelante, compartir sus experiencias para fortalecerme y por su  
amor.*



---

11 de octubre de 2012

***Agradezco a mi madre Beatriz:***

*Por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*



11 de octubre de 2012

***Agradezco a mis padres:***

*Porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.*

*Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.*

*Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.*

*Espero contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.*

*¡Gracias a ustedes!*



11 de octubre de 2012

**Agradezco mis hermanas Cynthia y Betty:**

*Por estar conmigo en momentos difíciles y apoyarme siempre, por ser tan especiales y estar conmigo siempre, por formar parte de lo más hermoso que tengo, mi familia, por comprenderme y por todo su amor las quiero mucho.*

**Agradezco mis Abuelitos y Tios:**

*Por quererme y apoyarme siempre, por estar a mi lado y darme su apoyo incondicional, por mostrarme el valor de la amistad y la familia, por haber depositado en mí su amor y sus anhelos, esto también se lo debo a ustedes.*

**Agradezco a Itzel:**

*Por ser una inspiración muy grande en mi vida, por hacer que me reencontrara conmigo mismo y corregir el camino, por ilusionarme, por esa motivación que me brindaste en todo momento, por las palabras que dijiste cuando más las necesitaba pero sobre todo por ese amor incondicional que me brindas día a día que es la base de que cada amanecer siga adelante, siempre ocuparas un lugar muy importante en mi corazón.*



---

11 de octubre de 2012

**"COMPARACIÓN DE UN BENCHMARKING EXTERNO DE LOS PRODUCTOS  
DE TARJETAS DE CRÉDITO Y CRÉDITOS DE NÓMINA EN UNA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA"**



11 de octubre de 2012

## Introducción

En algunas ocasiones no sabes por dónde comenzar, por lo que se te hace difícil saber lo que se tiene que hacer, eso es lo que a nuestro equipo le sucedía al momento de elegir el tema para la tesina, no sabíamos que tema investigar, se hicieron varias propuestas pero por alguna u otra razón no nos convencía, entonces se propuso hacer el tema de benchmarking, un tema actual, aplicable a cualquier compañía con el que puede alcanzar la excelencia de calidad y productividad.

En este trabajo se presenta en el **capítulo 1** el proceso administrativo como base fundamental para el buen funcionamiento de toda empresa, institución o negocio, teniendo como finalidad el comprender y analizar los diferentes pasos y características del proceso administrativo. En el **capítulo 2** se hace referencia a la organización como fase del proceso administrativo, presentando el concepto, elementos y las diferentes técnicas de la organización, esta fase del proceso administrativo se desarrolla por ser una estructuración de las funciones y actividades en el que se centra nuestro tema a desarrollar. Por consiguiente en el **capítulo 3** se muestra una breve perspectiva histórica sobre el Benchmarking, dando a conocer cuáles han sido los pasos y la evolución del mismo, así como lo que le ha llevado a convertirse en una herramienta tan usada y valiosa para la mejora en los procesos y productos. Hay diferentes tipos de procesos, usados de manera que las empresas puedan elegir el método que mejor les acomode dependiendo del giro, estructura, tamaño, recursos. Por lo que en el **capítulo 4** se habla de cómo el benchmarking es aplicado a una Institución Financiera, de los procesos realizados para la venta y colocación de los productos de Tarjetas de Crédito y Crédito de Nómina, de los cuales se muestra comparativo de las características de cada uno de los productos (Tarjeta de Crédito y Crédito de Nomina), realizando un análisis de cada producto para poder concluir sobre el trabajo efectuado.





11 de octubre de 2012

<b>CAPÍTULO I PROCESO ADMINISTRATIVO</b> .....	<b>26</b>
PLANEACIÓN.....	27
ORGANIZACIÓN.....	31
DIRECCIÓN.....	36
<b>INTEGRACIÓN</b> .....	39
CONTROL.....	44
<b>CAPÍTULO II ORGANIZACIÓN COMO FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b> .....	<b>48</b>
DEFINICIÓN: .....	48
ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.....	50
IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	53
PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	53
ETAPAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....	54
TÉCNICAS DE LA ORGANIZACIÓN: .....	57
TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN.....	60
<b>CAPÍTULO III BENCHMARKING</b> .....	<b>63</b>
PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	63
DEFINICIÓN DE BENCHMARKING.....	64
ASPECTOS Y CATEGORÍAS DEL BENCHMARKING.....	65
ASPECTOS.....	65
<i>Calidad</i> .....	65
<i>Productividad</i> .....	66
<i>Tiempo</i> .....	66
CATEGORÍAS.....	66
<i>Benchmarking interno</i> .....	66
<i>Benchmarking competitivo</i> .....	67
<i>Benchmarking funcional</i> .....	67
<i>Benchmarking Genérico</i> .....	67
METODOLOGÍA.....	68
<i>Proceso de benchmarking de Robert C. Camp</i> .....	68
<b>CAPÍTULO IV APLICACIÓN DEL BENCHMARKING EN UNA INTITUCIÓN FINANCIERA</b> .....	<b>75</b>
<b>PRODUCTOS</b> .....	<b>75</b>
<b>TARJETA DE CRÉDITO</b> .....	<b>75</b>
<i>Benchmarking Tarjeta de Crédito</i> .....	85
<i>Análisis Benchmarking Tarjeta de Crédito</i> .....	86
<b>CRÉDITO DE NOMINA</b> .....	94
<i>Benchmarking Anticipo de Nomina</i> .....	101
<i>Análisis Benchmarking Anticipo de Nomina</i> .....	102
PROPUESTA PARA UN PRODUCTO IDEAL DE TARJETA DE CRÉDITO.....	110
PROPUESTA PARA UN PRODUCTO IDEAL DE CRÉDITO DE NOMINA.....	111

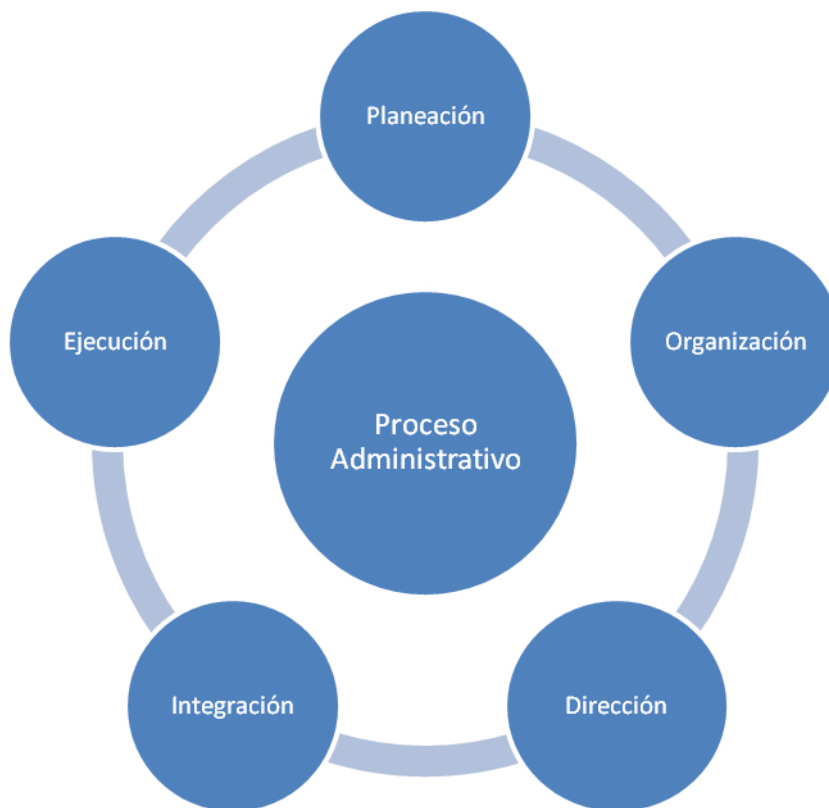


11 de octubre de 2012

## CAPÍTULO I PROCESO ADMINISTRATIVO

Concepto de Proceso Administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

### Pasos del Proceso Administrativo





11 de octubre de 2012

## **PLANEACIÓN**

### **Concepto**

La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo.

La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

El propósito de cada plan es facilitar el logro de los objetivos de la empresa, puesto que los procesos de organización, integración, dirección, liderazgo y control están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las funciones.

La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Este proceso desde luego que implica contar con los elementos siguientes:

- Pronosticar los volúmenes de ventas que se puedan alcanzar en determinados periodos.
- Fijar los resultados finales deseados u objetivos.
- Desarrollar estrategias que señalen cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas.
- Formular presupuestos.
- Establecer procedimientos.
- Determinar políticas que orientan los gerentes en la toma de decisiones.

### **Importancia de la planeación**

Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino.

### **Beneficios**



11 de octubre de 2012

Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental, ya que esta:

- Permite que la empresa este orientada al futuro.
- Facilita la coordinación de decisiones.
- Resalta los objetivos organizacionales.
- Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
- La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, integración, dirección y control, y es su fundamento.
- Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.
- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.
- Se coordinan las actividades hacia el objetivo predeterminado.
- Ayuda a contestar la pregunta: "QUE HACER SI...."
- Se elimina el trabajo a base de supuestos.

### **Limitaciones**

Dentro de las limitaciones de la planeación podemos mencionar:

- a) La planeación consume tiempo y dinero; sin embargo, esto no es sino una inversión cuya recuperación y beneficios adicionales se producen por medio de resultados más efectivos, económicos y rápidos.
- b) Los buenos esfuerzos de planeación no pueden apresurarse, se requiere tomar el tiempo necesario para reflexionar, localizar y analizar datos suficientes, para considerar posibles cursos de acción y para formular el plan en sí.
- c) Debe balancearse el empleo de recursos dedicados a la planeación, de tal manera que su costo no llegue a exceder a su verdadera utilidad.
- d) Dificultad para llegar a los datos precisos con relación al futuro.
- e) La gente se interesa más en el presente que en el futuro.

### **Propósito**

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



11 de octubre de 2012

- 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.
- 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.

### **Pasos en la planeación**

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación:

1. Detección de las oportunidades. Precede la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planeación.
2. Establecimiento de objetivos. Principalmente para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto a corto como a largo plazo, especificando los resultados esperados y a que habrá de darse prioridad.
3. Determinación de curso alternativo de acción. Consiste en buscar cursos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.
4. Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos.
5. Selección de un curso de acción. Es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones.
6. Formulación de planes derivados. Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación esta completa, casi invariablemente, se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.
7. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.

### **Elementos de la planeación:**



11 de octubre de 2012

A los elementos de la planeación, también se les llama tipos de planes y según éstos, toda operación debe tener un propósito o meta; generalmente el propósito de los negocios es la producción y distribución de bienes y servicios económicos.

A continuación mencionamos los diferentes tipos de planes:

**La investigación:** Consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

**Los objetivos:** Algunas veces se les llaman metas y actividades, representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección, y control; así que, los objetivos y metas son considerados como planes.

**Las estrategias:** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

**Políticas:** Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.

Las políticas delimitan el área dentro de la cual deban tomarse decisiones, además señala los medios genéricos para llegar a los objetivos; las políticas permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

**Programas:** Son los planes mismos; pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada de una de sus partes. Los programas pueden ser a corto plazo generalmente a un año y de largo plazo cuando excede ese período.

Los programas tienen como fundamento el capital necesario y los presupuestos operacionales; están constituidos por metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de áreas, recursos a emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

**Presupuestos:** Considerado como un plan, un presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; hay varios tipos de presupuesto proyectado de ganancias y pérdidas. Existen diferentes tipos de presupuestos:

- **Específicos:** Comúnmente se usa en el gobierno, consiste esencialmente en que establece una suma de dinero como límite a gastar o a invertir en una determinada actividad o programa.
- **Fijos:** Implican un plan que no cambia, aunque cambien sus ventas o la producción; el estándar o unidad de medida no cambia.
- **Flexibles o variables:** Permite revisar los gastos y los costos de producción; es más fácil de utilizar en el control de operaciones que el presupuesto específico.



11 de octubre de 2012

**Procedimientos:** Detallan la forma exacta en que debe desarrollarse una actividad y son guías de acción más que de pensamiento; son aquellos planes formulados dentro de las políticas establecidas, cuya finalidad es la de señalar la secuencia cronológica más eficiente, destinada a obtener los mejores resultados en cada función concreta realizada dentro de una empresa o grupo social.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son más frecuentes en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se dan en los niveles más altos.

**Métodos:** Es una descripción de cómo un paso del procedimiento puede llevarse a cabo de la mejor forma posible. Con el empleo de métodos adecuados un gerente podrá lograr mayor eficiencia, comparar fácilmente los rendimientos, elaborar bases para determinar la capacidad efectiva del personal y lograr una calidad uniforme.

**Reglas:** Dentro del procedimiento tenemos las reglas; las cuales son aplicables al “procedimiento” y al “método”; las reglas de por tanto, son normas que se refieren a una acción específica y definida; o sea, que una regla dice con exactitud qué debe hacerse y que no debe hacerse. La regla no deja campo o decisión o elección al jefe en quien se delega autoridad, sino que tan solo le permite analizar si ella es aplicable al caso concreto de que se trate.

## **ORGANIZACIÓN**

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar qué medidas utilizar para lograrlos (como hacerlo).

### Organización

Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Joseph L. Massie.

### Elementos del concepto

- Estructura

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá que operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

- Sistematización



11 de octubre de 2012

Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

- Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

- Jerarquía

La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

- Simplificación de funciones

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

## **IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

a) Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que redundará en efectuar cambios en la organización.

b) Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

c) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzos.

d) Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

e) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

## **PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

Una estructura de organización es efectiva si facilita la contribución de los individuos en el logro de los objetivos de la empresa. Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, estos se encuentran relacionados y son:

1. Del objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.



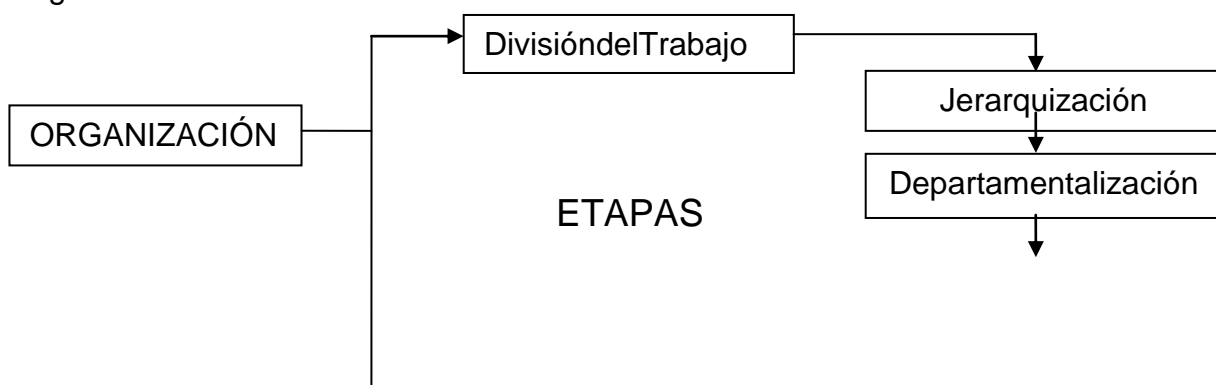


11 de octubre de 2012

2. Especialización. Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200 años; afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una actividad.
3. Jerarquía. Cuanto más claro sean las líneas de autoridad, que van desde el más alto ejecutivo de la empresa, hasta cada subordinado más efectivos serán el proceso de la toma de decisiones y las comunicaciones en la organización.
4. Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Es decir no tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo, si no se le otorga, la autoridad necesaria para poder realizarlo.
5. Unidad de mando. Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un supervisor.
6. Difusión. Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben de publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
7. Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que esté pueda realizar las funciones eficientemente.
8. De la Coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantener el equilibrio, mantenerlo entre los departamentos para que todos funcionen eficientemente.
9. Continuidad. Una vez establecida la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

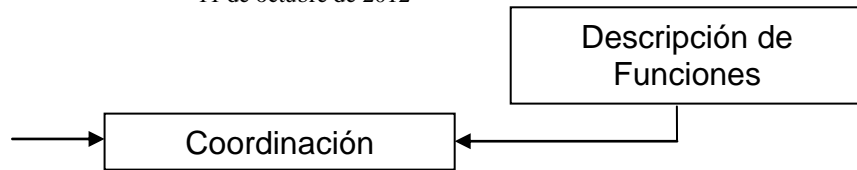
## ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Para llevar a cabo el proceso de organización, es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios organizacionales, así como delimitar qué tipo de organización es la idónea en la situación específica que se esté manejando. Con la finalidad de ser entendidos con mayor facilidad se presentan de manera separada. Las etapas de la organización son:





11 de octubre de 2012



## DIVISIÓN DEL TRABAJO

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, para dividir el trabajo es necesario seguir una jerarquización de funciones, por orden de grado o importancia. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

### Jerarquización

Desde el punto de vista administrativo Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

### Departmentalización

La Departmentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

### Descripción de funciones, actividades y obligaciones

Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera un trabajo.

## COORDINACIÓN

La coordinación es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

## TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; las principales son:

a) Organigramas. Son conocidos también como gráficas de organización, son representaciones de la estructura formal de una organización que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

b) Los manuales. Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.



11 de octubre de 2012

- c) Diagramas de procedimiento o de flujo. Se les conoce también como flujo gramas, George Terry los define como: la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.
- d) Carta de distribución del trabajo o de actividades. Esta técnica permite analizar los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de grupos de trabajo.
- e) Análisis de Puesto. Es una técnica en la que se clasifican las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.

## **TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN**

Son los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social.

Organización Lineal o Militar.

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

Organización Funcional o de Taylor.

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

Organización Lineo – Funcional.

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una.

Organización staff.

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

Organización por Comités.

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.



11 de octubre de 2012

## **DIRECCIÓN.**

Concepto. Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Elementos del Concepto.

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

Importancia.

La dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito y esta estrechamente relacionada con el liderazgo. Estos dos elementos son el aspecto interpersonal de la administración. El pequeño empresario es un líder en su empresa. Debe ser una persona motivadora, curiosa, enérgica y debe reunir todas las energías y recursos para superar cualquier barrera que le impida alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, debe tener la habilidad para que sus subordinados cumplan adecuadamente sus funciones, realizando las órdenes que se emitan.

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.



11 de octubre de 2012

El líder de la empresa debe emplear la dirección para identificar las aptitudes y motivaciones del personal y así brindar incentivos adecuados.

## Principios.

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica: Postula al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.

Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, que ofrece al administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversos alternativos.

- Experiencia.
- Experimentación.
- Investigación.
- Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

## Etapas de la Dirección

### Toma de decisiones

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Al tomar decisiones es necesario:

**1. Definir el problema.** Es necesario definir perfectamente cual es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

**2. Analizar el problema.** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.



11 de octubre de 2012

**3. Evaluar las alternativas.** Consiste en determinar el mayor número, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La evaluación se lleva a cabo a través de:

- Análisis de factores tangibles o intangibles.
- Análisis marginal.
- Análisis costo-efectividad.

**4. Elegir entre alternativas.** Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; además, seleccionar dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser:

- Experiencia.
- Experimentación.
- Investigación.

**5. Definir el problema.** Es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

**6. Analizar el problema.** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

**7. Evaluar las alternativas.** Consiste en determinar el mayor número, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La evaluación se lleva a cabo a través de:

- Análisis de factores tangibles o intangibles.
- Análisis marginal.
- Análisis costo-efectividad.

**8. Elegir entre alternativas.** Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; además, seleccionar dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser:

- Experiencia.
- Experimentación.
- Investigación.

**9. Aplicar la decisión.** Es poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. El plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.



11 de octubre de 2012

## **INTEGRACIÓN**

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento del organismo social.

La planeación nos ha dicho qué debe hacerse y cuando, la organización nos ha señalado quienes, dónde y cómo deben realizarlo.

Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenan los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización; esto es lo que hace la integración.

### **Su importancia**

- a) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica.
- b) Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.
- c) Es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc.

### **Principios de la integración de personas**

#### **Adecuación de hombres y mujeres**

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.

#### **Provisión de elementos administrativos**

Proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones del puesto.

#### **Importancia de la introducción adecuada**

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especial importancia, y por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado.

#### **Reglas y técnicas de la integración de personas**

##### **Reclutamiento**

Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.



11 de octubre de 2012

Deben distinguirse en él dos aspectos: las fuentes de reclutamiento y los medios de reclutamiento.

#### Fuentes de abastecimiento

- a) El sindicato
- b) Escuelas
- c) Agencias de colocaciones
- d) Personal recomendado por los actuales trabajadores
- e) La puerta de la calle

#### Medios de reclutamiento

- a) Requisición adecuada al sindicato
- b) Solicitud escrita
- c) El empleo de prensa, radio, televisión, etc.

#### Selección

Escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con una serie de filtros o cribas que, bajo el criterio de los requerimientos del puesto, vayan desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.

Aunque los medios usados y el orden en que se emplean pueden variar mucho, para acomodarse a las necesidades y condiciones de cada empresa, los más usados, y el orden generalmente seguido es el siguiente:

- a) La hoja de solicitud
- b) La entrevista
- c) Pruebas psicométricas y/o prácticas
- d) Las encuestas
- e) El examen médico

#### Introducción

Articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

- a) La introducción general a la empresa: Suele llevarse a cabo en el departamento de personal, se da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del manual del empleado y suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar.
- b) En su departamento o sección: Explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo.





11 de octubre de 2012

## **Desarrollo**

Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Todo nuevo trabajador, y muchas veces los que ya están laborando hace mucho tiempo, requieren este adiestramiento. El desarrollo de quienes ingresan a una empresa, suele dividirse en;

- a) Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados
- b) Capacitación de supervisores
- c) Desarrollo de ejecutivos

Capacitación: Supone dar al candidato elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto futuro con toda eficiencia. Los medios principales suelen ser:

- a) Cursos formales fuera de la empresa
- b) Cursos formales dentro de la empresa
- c) Becas
- d) Folletos, bibliotecas, etc.

Adiestramiento: Se trata de dar, ya no los conocimientos teóricos, sino la práctica que es indispensable para que los primeros útiles.

- a) Rotación planeada
- b) Estudios de casos
- c) Encomienda especial de problemas

## **Principios de la integración de cosas**

### **Carácter administrativo de esta integración**

Las funciones como son la producción, ventas, finanzas, etc. Son funciones técnicas en donde se encuentran elementos administrativos, por que miran a la coordinación de elementos técnicos, entre sí, y con las personas.

### **Abastecimiento oportuno**

Representando todos los elementos materiales, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinando momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades.

### **Instalación y mantenimiento**

Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe



11 de octubre de 2012

planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo.

## **Delegación y control**

Si toda la administración supone delegación, en materia de integración de cosas aspecto eminentemente técnico, con mayor razón debe delegar la Gerencia General dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, establecidos al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados.

## **Técnicas fundamentales de la administración de cosas**

### **Principales técnicas financieras**

El administrador de finanzas presupone, obviamente, el conocimiento de los aspectos jurídicos que regulan la operación de instrumentos financieros tales como las acciones, obligaciones, etc. Así como de los procedimientos e instrumentos contables que son auxiliares necesarios para las finanzas, su función básica está en relación directa con las técnicas para la adquisición, estructuración y manejo del capital necesario en una empresa.

#### **a) Técnicas para la adquisición de capitales y la estructuración financiera**

- Mercados de dinero y capitales y su operación
- Fijación de políticas financieras
- Emisión de acciones y obligaciones
- Colocación y distribución de las mismas
- Expansión financiera: interna y externa. Reinversiones
- Estructura y ampliaciones de capital
- Préstamos y estructura de pasivos
- Sociedades de inversión

#### **b) Técnicas para el manejo financiero**

- Rotación adecuada de capital
- Elaboración y utilización de los estados financieros y costos para toma de decisiones
- Créditos y cobranzas
- Problemas de caja y flujos de efectivo
- Inventarios y su rotación apropiada
- Programas de gastos
- Problemas de impuestos
- Custodia de fondos
- Bienes raíces
- Auditorias
- Control contable y presupuestal



11 de octubre de 2012

## Principales técnicas de producción

Técnicas para lograr la mejor coordinación de los aspectos técnicos de maquinaria, materias primas, sistemas de fabricación, etc.

### a) Técnicas de instalación

- Ubicación de la planta y edificaciones
- Selección de maquinaria y equipo
- Distribución de la planta
- Análisis de impacto ecológico

### b) Técnicas de operación

- Almacenes
- Planeación y control de producción
- Ingeniería de métodos (simplificación y medición del trabajo y muestreo de trabajo)
- Control de calidad
- Manejo de materiales

### c) Técnicas de desarrollo

- Investigación industrial: interna y externa, básica y ampliada
- Desarrollo del producto: normalización, diversificación, etc.
- Diseño del producto, procesos tecnológicos

## Principales técnicas de mercadotecnia

- a) Investigación de mercados: cuantitativa, cualitativa y motivacional.
- b) Manejo del producto. Empaque y embalaje, instrucciones de uso y aplicación.
- c) Territorios, zonas y rutas de ventas
- d) Medición de la fuerza de la competencia. Ventajas competitivas
- e) Publicidad y promoción de ventas
- f) Pronósticos y presupuestos de ventas
- g) Políticas de marcas
- h) Canales de distribución
- i) Sistemas de ventas
- j) Tiendas de descuentos y autoservicio
- k) Políticas de fijación de precios
- l) Administración de personal de ventas: su elección, adiestramiento, remuneración, incentivos, supervisión, etc.

## Principales técnicas de conservación

- a) Alternativas estratégicas



11 de octubre de 2012

- b) Mantenimiento preventivo
- c) Seguridad industrial
- d) Seguros diversos

### **Principales técnicas de compras**

- a) Sistemas de información sobre abastecimientos, y su requisición
- b) Investigación de calidad, precios, condiciones, etc. De los diversos proveedores
- c) Procedimientos de compra
- d) Control de la rapidez y seguridad de entrega
- e) Problemas de tráfico
- f) Trámites de importación
- g) Inspección de lo comprado
- h) Especificaciones técnicas y control de calidad
- i) Sistemas de almacenamiento
- j) Control de inventarios

## **CONTROL**

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

### **Definición de control**

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida: Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

El control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.

En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.



11 de octubre de 2012

En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

### **Importancia del Control**

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para crear mejor calidad, enfrentar el cambio, producir ciclos más rápidos, agregar valor, facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posterior, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

### **Bases del Control**

Podríamos decir que el control se basa en la consecución de las siguientes actividades: planear, organizar, hacer, evaluar y mejorar. Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo. El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información. La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

### **Pasos del Control**

El control administrativo, es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de re información, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas



11 de octubre de 2012

medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa. En ella se divide el control en cuatro pasos los cuales son:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento.
- Medir los resultados.
- Tomar medidas correctivas.
- Retroalimentación.

### **Tipos de Control**

**Control preliminar**, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

**Control concurrente**, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa.

**Control de retroalimentación**, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. Control de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

### **Áreas del control**

Las principales áreas de control en la empresa son:

**Áreas de producción:** Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

Control de producción, Control de calidad, Control de costos, Control de los tiempos de producción, Control de inventarios, Control de operaciones productivas, Control de mantenimiento y Conservación control de desperdicios.

**Área comercial:** Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos. Control de ventas Control de propaganda Control de Costos Área financiera: Es el área de la empresa que se encarga de los recursos



11 de octubre de 2012

financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

Control presupuestario, Control de costos.

**Área de recursos humanos:** Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son: Controles de asistencia y retrasos, Control de vacaciones y Control de salarios

### **Técnicas para el control**

Entre las diferentes técnicas de control se encuentran: Contabilidad, Auditoria, Presupuestos, Reportes, Informes, Formas, Archivos (memorias de expedientes) Computarizados, Mecanizados, Gráficas y Diagramas Proceso, procedimientos, Gantt, etc.

Reportes e informes, se clasifican en Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones.

Reportes de información que presentan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes. Para diseñar un informe se considera: Concentración sobre las acepciones claridad y complementarse con presentaciones gráficas, audiovisuales y verbales, equilibrio entre la uniformada y la variedad, frecuencia de los reportes, evaluación de la información

Gráfica de Gantt: Uno de los elementos más importantes de controlar es el desarrollo de la realización de actividades tanto al tiempo que cada una de ellas implica para este efecto las cartas o gráficas. Las técnicas de trayectoria crítica: Entre los mayores y más modernos avances en materia de técnicas de control planeación se encuentran, las llamadas Técnicas de Trayectoria Crítica. Aunque son métodos diversos, tienen elementos comunes que permiten agruparlos bajo una denominación común: Se ha puesto el término METRA (Método de Evaluación y Trayectorias en Redes de Actividades). Estas técnicas constituyen un método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, entre otros.

Técnica PERT: Recibe su nombre de las siglas ProgramEvaluation and Revió Technique, que traducido al español significa Técnica de Evaluación y Revisión de Programas.

Consiste en un instrumento con bases en una red de actividades y eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.

La técnica CPM: CPM(CriticalPathMethod: Método de la Ruta Crítica) es prácticamente igual al PERT, del cual difiere porque trabaja solamente con un tiempo probable de ejecución, basado en experiencias previamente registradas, con el fin de fijar el tiempo más conveniente de comportamiento en la duración de un proyecto, para lograr el mínimo costo posible.



11 de octubre de 2012

La técnica RAMPS: Resource Allocation and Multi Project Scheduling: Programa de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos. Tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados, deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia.

AUDITORIAS: El término auditoría va ligado a la detección de fraudes. Las auditorías tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para decisiones gerenciales. Existen dos tipos de auditorías: las externas y las internas.

Auditorías externas: Es un proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de la organización. Se revisan los activos y los pasivos, así como también los informes financieros con el objetivo de verificar si están completos y exactos. La auditoría es realizada por personal contable.

Auditorías internas: Son realizadas por miembros de la organización. Su propósito es ofrecer garantía razonable de que los activos de la organización están debidamente protegidos y de que los registros financieros son llevados con la precisión y la confiabilidad suficiente para preparar los estados financieros.

Cacería de brujas: el sistema se encamina a la búsqueda de síntomas y culpables en vez de causas y posibles soluciones. Esparcimiento de la responsabilidad: el Proceso de control puede no ser demasiado específico e involucrar al total del Personal el cual al sentirse atacado, lejos de apoyar el restablecimiento del equilibrio, reacciona negativamente. Obsesión: el Proceso de control se vuelve obsesivo, hay demasiadas inspecciones por lo que se vuelve costoso. Nostalgia: el sistema pone demasiado énfasis en lo que pasó, se vuelve recursivo, lo que limita una efectiva toma de medidas correctivas.

## **CAPÍTULO II ORGANIZACIÓN COMO FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **Definición:**

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar qué medidas utilizar para lograrlos (como hacerlo).

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego organon que significa instrumento; otra se refiere se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso. Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social. Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar qué medidas utilizar para lograr lo que se





11 de octubre de 2012

desea, y de esto se encarga la etapa de organización. Agustín Reyes Ponce Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Eugenio Sisto Velasco Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

Isaac Guzmán Valdivia Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Joseph L. Massie La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Lyndall Urwick Disposición y correlación de las actividades de una empresa.

Mario Sverdlik Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.

Terry: Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Sheldon: El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible.

Petersen y Plouman: Es un método de distinción de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicaciones entre los grupos. "Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" Agustín

Reyes Ponce. Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Concepto en relación a Organización o Empresa



11 de octubre de 2012

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona a efecto de alcanzar metas y objetivos comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son: Organizaciones empresariales así como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares y los organismos de los gobiernos.

### Organización Formal

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

Es la organización planeada y aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

### Organización informal:

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

## Elementos del concepto de Organización

Los elementos básicos del concepto son: Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos. Sistematización. Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.



11 de octubre de 2012

**Jerarquía.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

**Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización formal.

Los elementos de la organización formal son: estructura organizativa, órganos, cargos, puestos, funciones, actividades, tareas, relaciones formales, niveles jerárquicos, sistemas administrativos, procedimientos, procesos, operaciones y métodos.

#### Estructura organizativa

Las **ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS** son la forma en que están ordenadas las unidades que componen una organización, la relación que guardan dichas unidades entre sí y los niveles jerárquicos en que están ubicadas.

El organigrama representa gráficamente la estructura organizativa de una organización ya que muestra las diferentes unidades que la componen (órganos), los niveles jerárquicos que tiene cada unidad y las relaciones formales que existen entre ellas.

#### Órganos

Los **ORGANOS** son unidades administrativas creadas como consecuencia de la división del trabajo, que tienen a su cargo el ejercicio de una función o parte de ella, que contribuyen al logro de los objetivos en determinado nivel jerárquico. Son impersonales. Reciben el nombre de Dirección, Departamento, Sección, etc.

#### Funciones

Las **FUNCIONES** son un conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para cumplir dichas funciones. Dichas funciones o parte de ellas son asignadas a los órganos. Las funciones son un conjunto de actividades relacionadas entre sí que se asignan a los órganos para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### Actividades

Las **ACTIVIDADES** representan la agregación o conjunto de tareas homogéneas, afines e interrelacionadas cuya realización contribuye al cumplimiento de determinada función. Las actividades se llevan a cabo mediante procedimientos.

#### Cargos

Los **CARGOS** son un conjunto de tareas similares que son agrupadas bajo el mismo nombre. Unidades de trabajo específicas e impersonales constituidas por un conjunto de tareas que deben realizar quienes los ocupan, aptitudes que deben poseer,



11 de octubre de 2012

responsabilidades que deben asumir y condiciones de trabajo. Unidades de carácter impersonal.

Los órganos, para cumplir con la función propia de su naturaleza, cuentan con individuos que desde el punto de vista jerárquico y presupuestal ocupan cargos en los que se definen las responsabilidades y deberes que asumen sus titulares y las tareas que deben realizar.

#### Puestos

Los PUESTOS son posiciones de trabajo ocupadas por personas que realizan las tareas propias del cargo. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Posición de trabajo. Personificación del cargo. Conjunto de tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo asignadas a un empleado en particular.

#### Tareas

Las TAREAS son un conjunto de operaciones que ejecutadas por un individuo constituyen un puesto de trabajo.

#### Niveles jerárquicos

Eslabón dentro de la estructura organizativa en el cual se encuentran órganos con un similar grado de autoridad y responsabilidad en relación a los objetivos de la institución, independientemente de la función o actividad que realicen dichos órganos.

#### Relaciones Formales

Son las relaciones o vínculos formales a través de los cuales se coordinan e interconectan las unidades administrativas (órganos) y pueden ser: de subordinación, de asesoría, funcionales o de mando especializado, de representación personal, de servicio, de coordinación y de revisión.

#### Procedimientos

Sucesión cronológica y secuencial de operaciones, relacionadas entre sí y ejecutadas en base a un determinado método. Esta sucesión de operaciones está orientada a lograr el objetivo del procedimiento.

Conjunto de operaciones secuencialmente vinculadas entre sí y su método o forma de ejecución.

#### Métodos

Formas de realizar las tareas, los procesos y los procedimientos.

#### Operaciones

Las OPERACIONES son los elementos mínimos del proceso de ejecución. Son cada uno de los pasos o acciones -físicas o mentales- que es necesario ejecutar para aplicar un procedimiento.

#### Sistemas administrativos

Los SISTEMAS ADMINISTRATIVOS son un conjunto ordenado de procedimientos relacionados entre sí que sirven de base para el cumplimiento de una actividad, acompañados con frecuencia de políticas.



11 de octubre de 2012

## Procesos

Los PROCESOS de negocio son el conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que con un propósito definido, transforman entradas en salidas valiosas para uno o más clientes internos o externos.

El profesional en organización debe tener presente:

- a) que los elementos de la organización formal están íntimamente relacionados por lo que cambios en uno de ellos en general repercuten en los otros.
- b) la relatividad de algunos de estos conceptos (función, actividad, tarea, proceso, procedimiento, operaciones) por ejemplo lo que en determinadas situaciones de análisis es una función, puede ser una actividad en otra situación.

## Importancia de la Organización

Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).

Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.

Evita lentitud e ineficiencia.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social. - Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

## Principios de la Organización

Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional.

1. Del objetivo Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

2. Especialización Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a



11 de octubre de 2012

cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3. Jerarquía Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.

5. Unidad de mando Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

6. Difusión Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

7. Amplitud o tramo de control Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia.

8. De la Coordinación Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones

9. Continuidad La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente. Problemas para determinar los niveles de la organización: Costo, comunicación, planeación y control. Factores que determinan un tramo eficaz: (capacidades del supervisor) q Entender rápidamente. q Llevarse bien con los compañeros. q Ganarse la lealtad y el respeto. q Incrementar la habilidad para reducir el tiempo que pasa con los subordinados.

## **Etapas de organización del trabajo**

Coordinación:

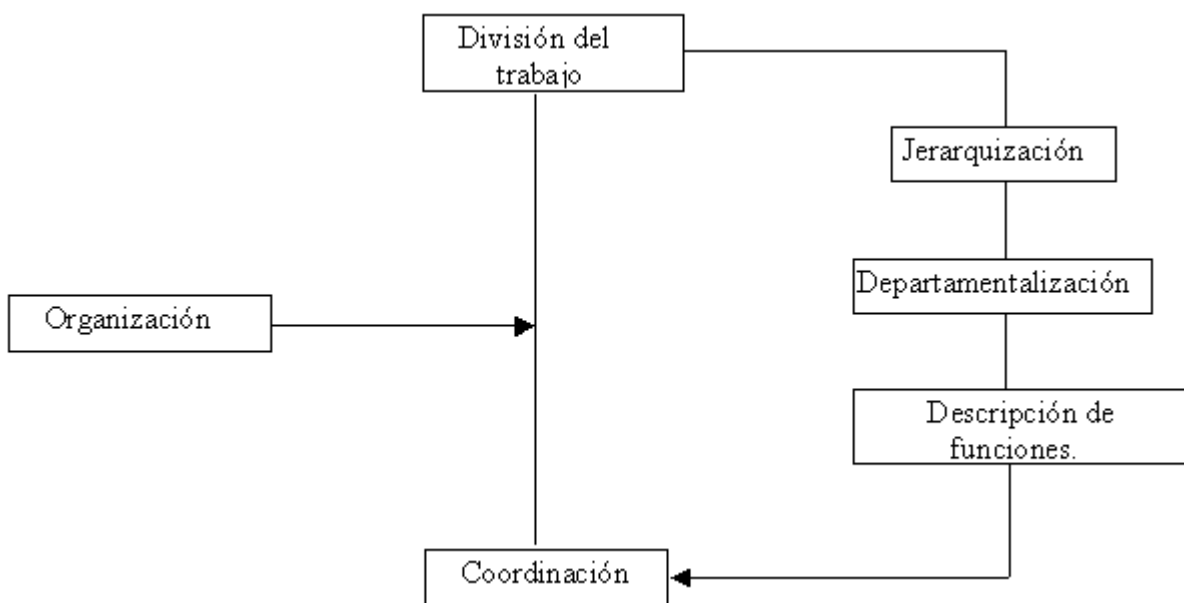


11 de octubre de 2012

Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y a consecución de los objetivos.

### División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.



### Jerarquización

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre si con precisión.

### Departamentalización y división de funciones.

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

De acuerdo con cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:



11 de octubre de 2012

#### 1.- Funcional.

Consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal:

•Departamento de Nutrición. •Departamento de epidemiología.

#### 2. Por producto.

Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

#### 3. Geográfica o por Territorios

Toma en cuenta el factor ubicación de edificios, pisos •Piso de pediatría, consulta externa.

#### 4. Por clientes

Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste, en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

#### 5. Por Proceso o Equipo

En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.

#### 6. Por Secuencia

Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.

#### 7. Organigramas

También conocidos como Cartas o Graficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella. TABLA 2

Requisitos para su elaboración:

1. Los organigramas deben ser muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos.
2. No deben comprender a los trabajadores y empleados.
3. Deben contener únicamente el nombre de la función y no de la persona.

Formas de representación:

- 1. Organigrama Vertical.
- 2. Organigrama Horizontal.
- 3. Organigrama Mixto.
- 4. Organigrama Circular
- \* 5. Organigrama Escalar

Ejemplo de la aplicación de las etapas de la organización dentro de un aula.



11 de octubre de 2012



En el campo de acción de la administración dentro del aula, la organización es la estructura técnica de las relaciones que se dan entre las funciones del maestro y de los estudiantes.

Abarcando:

- Tiempo
- Espacios
- Personas
- Tareas
- Recursos

## TÉCNICAS DE LA ORGANIZACIÓN:

Una técnica, (del griego “tékne” que significa arte, técnica, oficio y también truco), es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad.



11 de octubre de 2012

Por lo tanto se puede resumir que las técnicas de la organización son las “herramientas”, necesarias, para llevar a cabo una organización, bien estructurada, funcional, eficaz y formal.

### **Manuales**

Es una guía práctica, que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Los más importantes son los siguientes:

- Manuales de Organización: Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos, generalmente contienen organigramas, y descripciones de trabajo y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos.
- Manuales de Procedimientos: También llamados manuales de operación, de prácticas, señalan por escrito el procedimiento a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

### **Diagramas**

Es una representación gráfica de un algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como la programación, la economía, los procesos industriales y la psicología cognitiva. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.

Un diagrama de flujo siempre tiene un único punto de inicio y un único punto de término. Además, todo camino de ejecución debe permitir llegar desde el inicio hasta el término.

Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora en los procesos de las áreas funcionales de la empresa ya que permite identificar los pasos redundantes, los flujos de los procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión. Son una excelente herramienta para capacitar a los



11 de octubre de 2012

nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en los procesos.

## Organigrama

Un Organigrama es la representación gráfica de la Estructura Organizacional de una entidad, que muestra sus principales funciones, las relaciones básicas que existen entre ellas, así como sus niveles jerárquicos y sus canales de autoridad y comunicación formales.

Permite descubrir y eliminar defectos o fallas de organización, facilitar la comunicación la estructura organizativa y reflejar los cambios organizativos a todo el personal y áreas funcionales. Se pueden clasificar de la siguiente forma:

### 1.- Por su objeto:

- Estructurales: Muestran solo la estructura administrativa de la empresa.
- Funcionales: Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- Especiales: Se destaca alguna característica inusual.

### 2.- Por su área:

- Generales: presentan toda la organización; se llama también cartas maestras.
- Departamentales: representan la organización de un departamento o sección.

### 3.- Por su contenido

- Esquemáticos: contiene solo los órganos principales, se elaboran para el público, no contiene detalles.
- Analítico: son más detallados y técnicos.

## Cuadros de distribución de actividades

Analizar significa "separar y ordenar. La técnica del análisis de puestos, por lo tanto, en reglas que se da para separar los elementos del puesto y ordenarles adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática. El análisis comprende la descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la



11 de octubre de 2012

especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia. Dichas técnicas se aplican en tres aspectos:

1. Cómo obtener los datos de lo que constituye el puesto.
2. Cómo ordenar dichos datos.
3. Cómo consignar los mismos.

Permite la optimización de recursos, al reducir desplazamientos y tiempos innecesarios, así como mejorar el funcionamiento organizacional, a través de métodos tales como la redistribución de funciones, la eliminación, reducción y combinación de fases de una actividad o labor y la nivelación o tabulación del trabajo.

### **Tiempos y movimientos**

Permitiendo el estudio de tiempos y minimizando el tiempo requerido para la ejecución de trabajos, conservando los recursos y minimizando los costos, eliminando o reduciendo los movimientos ineficientes y acelerando los eficientes.

## **TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN**

Son los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, etc.

### **Organización Lineal o Militar.**

Este sistema está bien para organizaciones pequeñas, casi tipo familiar. Se encontró que este tipo de organización era demasiado rígido para poder delegar autoridad. La necesidad de reducción del trabajo y de la delegación de autoridad trajeron como consecuencia buscar formas más flexibles de organización.

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

Ventajas:

1. Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
2. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
3. Es claro y sencillo.
4. Útil en pequeñas empresas.



11 de octubre de 2012

## 5. La disciplina es fácil de mantener.

### Desventajas:

1. Es rígida e inflexible.
2. La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
3. No fomenta la especialización.
4. Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

### Organización Funcional o de Taylor.

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

En la organización funcional cada trabajador pasa a responder ante varios supervisores o jefes. Cada supervisor o jefe solo supervisa a los obreros en los asuntos de su competencia. Los trabajadores deben recurrir ante una situación problemática al supervisor más adecuado para resolver su problema, evitando pasos intermedios con jefes de grupo, cuya atribución sería limitada solo a su especialidad.

### Ventajas:

1. Mayor especialización.
2. Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
3. La división del trabajo es planeada y no incidental.
4. El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
5. Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

### Desventajas:

1. Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
2. Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
3. La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

### **Organización Lineo – Funcional.**

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

Con este sistema se trató de resolver el problema de que varias personas dieran órdenes al mismo tiempo a un subordinado, y se hizo una combinación del sistema lineal con el funcional. En este sistema hay personas especializadas cada una en su lugar. La idea fue que los asesores pudieran transmitir órdenes a través del gerente.



11 de octubre de 2012

### **Organización staff.**

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología.

Se origina de la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Ventajas:

1. Logra que los conocimientos expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
2. Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

1. Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
2. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
3. Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

### **Organización por Comités.**

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

Clasificación:

- a) Directivo; Representa a los accionistas de una empresa.
- b) Ejecutivo; Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- c) Vigilancia; Personal de confianza que se encarga de inspeccionar la labores de los empleados de la empresa.
- d) Consultivo; Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

1. Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
2. Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
3. Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
4. Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.



11 de octubre de 2012

Desventajas:

1. Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
2. Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
3. En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

### **Organización Matricial.**

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes, combina algunas características de los diseños de organización funcional y por producto para mejorar la capacidad de procesamiento de información de gerentes y empleados. Los gerentes funcionales y los gerentes de productos reportan a un gerente matricial. La labor de éste consiste en coordinar las actividades de los gerentes funcionales y de producto, quien consolida e integra sus actividades.

Ventajas:

1. Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
2. Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
3. Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
4. Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

1. Existe confusión acerca de quien depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
2. Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
3. Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
4. El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
5. Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

## **CAPÍTULO III BENCHMARKING**

### **Perspectiva histórica**

La cronología que se presenta aquí es la de Xerox Corporation. Xerox tuvo la fortuna de descubrir y aplicar benchmarking a principios de su campaña para combatir la competencia. La experiencia de Xerox muestra la necesidad y la promesa de benchmarking.



11 de octubre de 2012

En 1979 Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y se hicieron comparaciones de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto.

El benchmarking se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji - Xerox, la afiliada japonesa de Xerox, y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Se identificó que los competidores vendían las máquinas al mismo precio que a Xerox les costaba producirlas por lo que se cambió el estilo de producción el EUA para adoptar las metas de benchmark fijadas externamente para impulsar sus planes de negocios. Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordeno que en todas la unidades de negocios se utilizara el benchmarking y el 1983 el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y benchmarking se contempló, junto con la participación de los empleados y el proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos.

Antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas, benchmarking cambió esto, ya que se empezó a ver la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio post venta, etc. como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de benchmarking. Aunque durante esta etapa de benchmarking ayudó a las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, no representaba la etapa final de la evolución de benchmarking, sino que después se comprendió que la comparación con la competencia aparte de ser difícil, por la dificultad de conseguir y compartir información, sólo nos ayudaría a igualarlos, pero jamás a superarlos y a ser más competitivos. Fue por lo anterior que se buscó una nueva forma de hacer benchmarking, que permitiera ser superiores, por lo que se llegó a la reconocer que benchmarking representa descubrir las mejores prácticas donde quiera que existan.

## Definición de benchmarking

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Michael J. Spendolini.

### Lo que es, lo que no es

El benchmarking es	El benchmarking no es
--------------------	-----------------------





11 de octubre de 2012

<ul style="list-style-type: none"><li>• Un proceso continuo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un evento que se realiza una sola vez</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un proceso de investigación que proporciona información valiosa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un procesos de Investigación que da respuestas sencillas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un proceso para aprender de otros. Una búsqueda pragmática de ideas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Copiar, imitar</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un trabajo que consume tiempo. Un proceso de trabajo intenso que requiere disciplina</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rápido y fácil</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Una moda</li></ul>

## ASPECTOS Y CATEGORÍAS DEL BENCHMARKING

Benchmarking ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de las compañías para llegar a ser más competitivas dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo hay aspectos y categorías de benchmarking que es importante revisar.

### Aspectos

#### Calidad

Se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia. También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc. Por último dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso e involucramiento del mismo, así como en el entrenamiento.



11 de octubre de 2012

## **Productividad**

El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

## **Tiempo**

El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo han demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

## **Categorías**

### **Benchmarking interno**

En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

En el benchmarking interno se da por sentado que existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una organización como resultado de las diferencias en aspectos como la geografía, la historia local de la organización, la naturaleza de las administraciones y de los empleados en los distintos lugares, etc. También da por sentado que algunos de los procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficientes o eficaces que los de otras partes de la organización. El objetivo de la actividad de benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización. Con frecuencia, el compartir una significativa cantidad de información acompañada al benchmarking interno. Muchas organizaciones pueden darse de cuenta de los beneficios inmediatos al identificar sus mejores prácticas comerciales internas y transferir luego esa información a otras partes de la organización

El Benchmarking interno puede traer beneficios tales como:



11 de octubre de 2012

- La eliminación de recelos de información que podría producirse entre dos empresas que se disputan un mismo mercado pues simplifica la identificación de procesos similares.
- Puede generar un espíritu de sana competencia entre las distintas unidades de la organización.
- Recopila información que puede ser de gran ayuda a la hora de realizar pronósticos.
- Es una fuente de ideas de negocios que puede mostrar nuevas formas de manejar los recursos del área que se está estudiando para poner en marcha nuevos procesos de trabajo.
- A través de este proceso se pueden fijar objetivos específicos sobre ciertos procesos como funciones, desempeños organizacionales y estrategias.

### **Benchmarking competitivo**

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

### **Benchmarking funcional**

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del "no fue inventado aquí" que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria.

### **Benchmarking Genérico**

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación



11 de octubre de 2012

tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Que mejor prueba de la posibilidad de ponerlo en práctica se pudiera obtener que el hecho de que la tecnología ya se ha probado y se encuentra en uso en todas partes. El benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.

## Metodología

### Proceso de benchmarking de Robert C. Camp

El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

#### 1.- Fase de planeación

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo. *Identificar que se va a someter a benchmarking.* En este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso no podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aun más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

*Identificar compañías comparables.* En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con que compañía no habremos de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio del investigador.

*Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos.* La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser :

Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.



11 de octubre de 2012

*Información del dominio público.* Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.

Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.

*Visitas directas en la ubicación.* Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

## 2.- Fase de Análisis

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el benchmarking.

*Determinar la brecha de desempeño actual.* En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son:

- Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.
- Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas
- Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

*Proyectar los niveles de desempeño futuros.* Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. En este paso se puede hacer uso de la gráfica Z la cual nos muestra en forma gráfica el tamaño de la brecha, así como el alcance completo de la brecha, en la actualidad y en el futuro.

Es útil basar la gráfica en una sola estadística resumida que muestre la función o el desempeño global de la unidad de negocios. Esta gráfica se divide en tres componentes esenciales. Se muestra la tendencia de la productividad histórica, o reducción del costo. Después se muestra el tamaño de la brecha, y por último se muestra traza la productividad futura proyectada.

Productividad Histórica. Lo más probable es que sea cierto que ninguna empresa ha permanecido completamente estática si no que, de hecho, ha tenido algún nivel de productividad con el transcurso del tiempo. Se supondrá que se ha buscado algún nivel de productividad histórica, que se puede medir y por lo tanto representar gráficamente. Es lo



11 de octubre de 2012

que muestra primero la gráfica Z. Se traza como una línea inclinada que asciende hasta el momento de la medición de la brecha.

**Brecha de Benchmarking.** La brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad. Se basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se muestra como una línea vertical al momento del estudio.

**Productividad Futura.** Se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria. A continuación se muestra una gráfica "Z".

### **3.- Integración**

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

*Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación.* Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan. También ayuda en la aceptación el validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.

*Establecer metas funcionales.* En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

#### **Acción**

Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

*Desarrollar planes de acción.* En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen.

- Especificación de la tarea.



11 de octubre de 2012

- Poner en orden la tarea.
- Asignación de las necesidades de recursos.
- Establecimiento del programa.
- Determinación de las responsabilidades.
- Resultados esperados.

#### **4.- Supervisión**

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

*Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.* Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración en línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo; y por último la alternativa de nombrar un "zar del proceso" que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del benchmarking.

*Recalibrar los benchmarks.* Este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro de la empresa para ver qué aspecto necesita una recalibración de benchmarks por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

#### **5.- Madurez**

Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y autoiniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.

#### **Proceso de benchmarking de Michael J. Spendolini**

En este proceso fue construir un modelo genérico que cualquier tipo de organización pudiera aplicar a cualquier proyecto de benchmarking.

El objetivo era considerar los elementos comunes de los diferentes modelos que estaban funcionando y destilar los diversos pasos y fases de los procesos para formar un modelo sencillo que incorporara los elementos esenciales del proceso. El modelo resultante está integrado por cinco etapas.

#### **1.- Determinar a qué se le va a hacer benchmarking**



11 de octubre de 2012

La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades, y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer el benchmarking. Definido esto, se procede a identificar y asegurar los recursos necesarios (tiempo, presupuesto, personal) para llevar a cabo una exitosa investigación

## **2.- Formar un equipo de benchmarking**

Aunque el benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos del benchmarking son actividades de equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso del benchmarking. Los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de benchmarking sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas clave del proyecto sean identificadas.

## **3.- Identificar los socios del benchmarking**

Es identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking. Esas fuentes son empleados de las organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de negocios y comercio, informes industriales y bases de datos computarizadas. También se incluyen en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.

## **4.- Recopilar y analizar la información de benchmarking**

Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información. Es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos. Se contactan los socios del benchmarking, y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido, y luego se resume para hacer el análisis. La información se analiza de acuerdo a las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones para la acción.

## **Actuar**

Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original y por los usos de la información del benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking. Se incluyen cualesquiera pasos siguientes o actividades apropiadas de seguimiento, incluyendo la continuación del proceso de benchmarking.

## **Data Envelopment Analysis (DEA)**





11 de octubre de 2012

DEA se ha convertido en estos últimos años en un método de Benchmarking muy utilizado por las empresas. Se utiliza para evaluar la eficiencia del número de productores estudiados y comparados. Una tendencia estadística típica se caracteriza como una tendencia central y evalúa a los productores en base o en relación con un productor promedio.

En cambio DEA es un método matemático que compara cada uno de los productores únicamente con el mejor productor. Los métodos que comparan los puntos extremos no siempre son los mejores métodos pero en ocasiones específicas son la mejor opción.

Este método se basa en asumir que si un producto determinado (A), es capaz de producir un número determinado de productos  $X(A)$  con una determinada cantidad de insumos  $Y(A)$ , entonces todos los demás productores deben de poder producir con la misma eficiencia. Es por estos que si un productor es más eficiente que los demás en determinado proceso y otro productor es más eficiente en otro proceso distinto, se pueden intercambiar los mejores procesos y llegar a un producto virtual con los mejores procesos de cada uno de los productores.

Lo importante del análisis es encontrar el mejor productor virtual para cada uno de los productores reales. Si el productor virtual es mejor que el productor original ya sea por producir más productos con los mismos insumos o por producir la misma cantidad de productos con menos insumos, entonces los productos originales son ineficientes.

El procedimiento de encontrar el mejor productor virtual se puede formular como un programa lineal. Analizando la eficiencia de  $n$  productores se describe en un grupo de  $n$  problemas de programación lineal.

DEA es más útil cuando se comparan con los mejores en determinados procesos, donde el analista no pierde tanto tiempo en estudios de procesos pobres e ineficientes. DEA se ha aplicado en muchas situaciones como son:

- Seguro social.
- Educación.
- Bancos.
- Manufacturas.
- Evaluación de administraciones.
- Restaurantes de comida rápida.

Algunas de las características que le proporcionan cierta ventaja al DEA son:

- Debido a que esta es una técnica de puntos extremos, el ruido como los errores en las medidas pueden causar problemas significativos.
- DEA es bueno al momento de estimar la eficiencia relativa de los productores pero converge muy lentamente hacia la eficiencia absoluta.
- Debido a que DEA es una técnica no paramétrica, las pruebas de hipótesis estadísticas son muy difíciles de realizar.



11 de octubre de 2012

- Debido a la formulación estándar del DEA crea un programa lineal distinto para cada productor, se pueden ocasionar problemas intensos computacionalmente hablando.

### **Proceso implementado en John Deere.**

Es un proceso simple el cual requiere disciplina y a la vez buena autodisciplina. Si alguien quiere hacer benchmarking debe saber en forma precisa que es lo que quiere saber, ya que no podrá saberlo sin antes saber lo que desea, internamente y a detalle saber en cada proceso lo que esperan implementar. El problema más común de la mayoría de las empresas es que no cuentan con procesos fundamentados, una total ignorancia de sus procesos hace que no se puedan implementar cambios.

Menciona como se aprende a pasear en bicicleta por lo general el instructor da una vuelta y después de darla le dice al aprendiz que lo haga, así de sencillo. Es muy importante primero entender bien el proceso.

*Como se determina quién es el mejor.-* las características comunes son que ellos entienden bien el proceso mejor que sus competidores, con características de empresas de clase mundial, conocen a sus clientes mejor que sus competidores, responden más rápido que sus competidores, emplean recursos más eficiente que su competencia, compiten en su mercado en base a las necesidades de sus clientes, estas son formas de identificar quien es el mejor, otra es ver quién gana premios, en base a sus resultados, contratar asociaciones de comercio, afiliarse a organismo de benchmarking.

#### **1.- Planear**

Es imposible empezar sin ello, identificar el proceso a mejorar, analizar el proceso como se encuentra actualmente, establecer los objetivos, todo documentado. Seleccionar el equipo de benchmarking, que este ligado al proceso, que otra cosa esta llevando a cabo la otra división, tener en mente que los equipos de benchmarking no son permanentes.

#### **2.- Colección**

Seleccionar a los socios e invitarlos a participar y explicarles lo que queremos llevar a cabo, es necesario ser sincero, honesto, abierto, y que todos los socios ganen.

#### **3.- Analizar**

Después de cosechar todos los datos de socios hay que establecer lo que los socios tienen, y después lo que se tiene en la empresa, discutiendo y haciendo las recomendaciones del cambio. Es necesario brindar atención a la cultura de la empresa, a sus valores y a la estructura.

#### **4.- Implementación**



11 de octubre de 2012

Si se investigó hay que implementar los resultados tanto tú como todos los socios, seleccionar las recomendaciones, implementando los cambios requeridos, estableciendo objetivos reales.

## **CAPÍTULO IV APLICACIÓN DEL BENCHMARKING EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

Atendiendo las necesidades los clientes y buscando una rentabilidad del Negocio, las Instituciones Financieras han desarrollado una serie de alternativas que les permitan la obtención de nuevos clientes, a través de la mejora de procesos y aumentando calidad en sus productos, buscando el punto clave donde se tiene que enfatizar para poder lograr este objetivo.

Una de las alternativas puede ser la utilización de un Benchmarking interno, el cual permite evaluar el desempeño, la calidad con la que se procesan los productos y las características de cada uno de ellos.

Este trabajo es un Benchmarking Interno en una Institución Financiera de los procesos realizados para la venta y colocación de los productos de Tarjetas de Crédito y Crédito de Nómina, será realizado en base a la experiencia obtenida de cada uno de los participantes dentro de la Banca Comercial.

Dicho lo anterior, se mostrará un comparativo realizado de las características de cada uno de los productos (Tarjeta de Crédito y Crédito de Nomina) donde se puede notar las diferencia entre los mismos.

Con la elaboración del Benchmarking nos podemos dar cuenta de las áreas de oportunidad que pueden tener ambos productos, como pueden ser las tasas, beneficios, requisitos de contratación, comisiones y servicios disponibles para poder mejorarlos.

El Benchmarking puede ser realizado en el momento del Diseño y planeación de venta del Producto, comercialización, servicios de post-venta e innovación del Producto.

### **PRODUCTOS**

#### **TARJETA DE CRÉDITO**

##### **Institución "A"**



11 de octubre de 2012

La Tarjeta de crédito de la Institución Financiera “A” es la opción que buscabas para realizar compras a crédito que podrás ir pagando a tu ritmo. Además, obtendrás beneficios que el efectivo no te ofrece y, siempre que lo necesites, podrás realizar disposiciones a través de cajeros automáticos.

### **Beneficios**

- Disfruta nuestras atractivas promociones exclusivas con prestigiosos establecimientos, aprovecha y toma unas merecidas vacaciones, decora tu hogar o renueva tu guarda ropa, siempre con la tranquilidad y comodidad que significa pagar a ¡Meses sin intereses!
- Obtienes beneficios adicionales que no tendrías al pagar en efectivo, como el Programa de beneficios y recompensas, con el que generas por todas tus compras Puntos, que puedes utilizar para pagar tus consumos en los comercios afiliados al programa, así como ganar cupones y descuentos inmediatos en comercios participantes
- Te mantenemos informado de promociones exclusivas a través de nuestra Revista electrónica mensual
- Te ofrece un plan de pagos fijos a tu medida

### **Requisitos**

Para obtener la Tarjeta de Crédito es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- Residentes en la República Mexicana (Nacionales y Extranjeros).
- Edad mínima de 18 años.
- Ingresos mínimos mensuales:\$5,000.00
- Identificación oficial vigente.
- Comprobante de domicilio (cuando la identificación no lo contenga).
- Firma del cliente (solicitud de tarjeta de crédito y consulta al buró de crédito).

### **Características**

- Te otorgamos el 10% de tus compras en Puntos que puedes usar para pagar en miles de comercios afiliados en todo el país. Además puedes ganar cupones y descuentos automáticos en los comercios participantes ya que tu Tarjeta Cuenta con el Programa de Beneficios y Recompensas
- Liberación de Saldos Deudores por Fallecimiento: Cubre el saldo deudor del Titular a la fecha de su fallecimiento con un máximo de hasta el total del límite del crédito de la tarjeta
- Genera puntos Institución Financiera “A” por compras y promociones
- Tarjeta Institución Financiera “A” con el respaldo de Visa Internacional

### **Medios de Pago**



11 de octubre de 2012

- A través de cualquiera de sus 1,277 Sucursales a Nivel nacional
- Medios electrónicos
- Línea telefónica

## **Comisiones**

- Anualidad: \$540.00
- Consulta de saldos en Cajeros Automáticos Extranjeros: \$1.5 USD
- Retiro de efectivo por el uso de Cajeros Automáticos Extranjeros: \$3.5 USD
- Disposición del crédito en efectivo en Cajeros Automáticos Propios: 5% sobre el monto dispuesto
- Disposición del crédito en efectivo en Ventanilla: 5% sobre el monto dispuesto
- Disposición del crédito en efectivo en Cajeros Automáticos: 5% sobre el monto dispuesto
- Disposición del crédito en efectivo en Cajeros Automáticos Red: 5% sobre el monto dispuesto
- Disposición del crédito en efectivo en Línea: 5% sobre el monto dispuesto
- Disposición del crédito en efectivo en Banca en Línea: 5% sobre el monto dispuesto
- Emisión de estado de cuenta adicional por teléfono: \$20.00
- Gastos de cobranza: \$320.00
- Reposición de plástico por robo o extravío: \$140.00
- Aclaración impropcedente de la cuenta (movimientos o cargos no reconocidos): \$200.00
- Tasa de interés promedio ponderada por saldo 40%
- CAT Promedio 62% sin IVA

## **Institución “B”**

### **Beneficios**

- Eliges tu fecha de pago
- Pagos a tu medida
- Descuento en tu tasa
- Meses sin intereses

### **Requisitos**

- Edad mínima: 18 años.
- Ingresos mínimos de \$4,000.00.
- Presentar una de las siguientes identificaciones oficiales y vigentes: credencial de elector o pasaporte; si eres extranjero, sólo son válidos el FM2 y el pasaporte.
- Comprobante de domicilio



11 de octubre de 2012

- Presentar comprobante de ingresos.

### **Medios de Acceso**

- Internet
- Sucursal
- Telemarketing
- Dealers

### **Medios de disposición**

- Cajeros automáticos (ATM)
- Terminales Punto de Venta (TPV)

### **Medios de Pago**

- Internet
- Cajeros automáticos.
- Sucursales.

### **Comisiones**

- Anualidad \$600.00
- Anualidad adicional \$300.00
- Disposición en efectivo 5% sobre el monto dispuesto en cajero propio y en el extranjero.
- Por pago tardío \$330.00
- Tasa de interés 36%
- Por reposición \$130.00
- Aclaración improcedente \$200.00
- CAT Promedio 46%

### **Institución “C”**

A través de tu Tarjeta de Crédito Clásica, puedes comprar lo que siempre has deseado tanto a nivel nacional e internacional, además de tener los siguientes beneficios que hemos preparado para ti:

### **Beneficios**

- Tasa competitiva de sólo 25% anual durante los primeros 6 meses.
- Promociones a Meses sin Intereses
- Plan de Pagos Fijos
- Programa Ya Bájale. Aplican Restricciones
- Seguro y Asistencias VISA (de accidente en Viajes y de emergencia)
- Además de diversos beneficios como Respaldo, Control Total, entre otros.



11 de octubre de 2012

## Requisitos de Contratación

- Requisitos Tarjeta de Crédito Clásica:
- Ser persona física de nacionalidad mexicana.
- Mayor de 21 años y menor de 65 años
- Ingresos comprobables mínimos de \$5,000 pesos mensuales
- Tener buenos antecedentes en el buró de crédito
- Copia de identificación oficial vigente del titular de la tarjeta
- Para solicitantes extranjeros es indispensable presentar su forma migratoria FM2 ó FM3 Tarjeta de Crédito Clásica.
- Comprobante de domicilio del titular de la tarjeta (no mayor a 3 meses)
- Comprobante de ingresos del titular de la tarjeta (no mayor a 45 días)
- Formato de solicitud contrato de Tarjeta de Crédito

## Medios de Acceso

Los canales a través de los cuales puedes solicitar una Tarjeta de Crédito son:

- Red de 1,100 sucursales a nivel nacional
- Invitación telefónica para adquirir una Tarjeta de Crédito.
- Solicitud en PDF

## Medios de disposición

- Este servicio quedará habilitado para la Red de Sucursales y a través de la Red de Cajeros
- Automáticos a nivel nacional.

## Medios de Pago

- A través de cualquier sucursal.
- Sucursales de terceros con los que tiene celebrado contratos de prestación de servicios o comisión mercantil para la realización de operaciones.
- A través del Servicio de por Internet
- Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI)
- Domiciliación
- Banca Telefónica

## Cuotas y Comisiones

- Cuota anual \$430.00
- Cuota anual tarjetas adicionales \$200.00
- Reemplazo de Tarjeta \$243.50
- Aclaraciones improcedentes \$100
- Comisión por disposición en cualquier medio 5%



11 de octubre de 2012

- Gastos de Cobranza \$300
- Tasa de interés de 50 puntos porcentuales + TIIE a 28 días
- CAT promedio 60.3% sin IVA

### **Institución “D”**

Una Tarjeta de Crédito es un medio de pago para adquirir bienes y servicios, el buen uso que le des te permitirá financiarte y a su vez generar un historial crediticio.

### **Beneficios**

- Meses sin intereses en el extranjero
- Programa más de HSBC
- Servicio de SMS
- Pago a tu medida
- Límite Flexible
- Todos tus cargos recurrentes en automático
- Tienes acceso a una gran red confiable, segura y moderna en cualquiera de nuestros Cajeros Automáticos HSBC y Cajeros RED
- Protección contra cargos no reconocidos por robo, extravío o clonación
- Seguro de defunción
- Domiciliación de pagos
- Seguro de accidente en viajes
- Pueden ser usadas nacional como internacionalmente y los cargos se harán en moneda nacional.

### **Requisitos de Contratación**

- Identificación oficial (Credencial de Elector, Cédula Profesional, Pasaporte vigente, en caso de ser extranjero FM2 y Pasaporte).
- Comprobante de domicilio (Credencial de Elector, Recibo de Luz o Predial con antigüedad no mayor a dos meses).
- Comprobante de ingresos (dos últimos recibos de nómina, presentar una Tarjeta de Crédito o Estado de Cuenta).
- Tener entre 18 y 70 años de edad.
- Ser Persona Física.
- No tener antecedentes crediticios negativos en Buró de Crédito.
- Antigüedad mínima en el empleo de 1 año.
- Ingreso mínimo requerido, \$5,000 pesos mensuales.

### **Medios de Acceso**

- Internet
- En cualquiera de las 1,000 Sucursales





11 de octubre de 2012

## Medios de disposición

- Cajeros automáticos (ATM)
- Terminales Punto de Venta (TPV).

## Medios de Pago

Tienes varias opciones en donde puedes consultar cuánto debes pagar para no generar intereses o cuánto es el mínimo a pagar para no caer en pago vencido: En el Estado de Cuenta, Vía Internet en Banca Personal por Internet (Conexión Personal) o por Línea Directa.

La fecha de límite de pago se indica en tu Estado de Cuenta, por lo general son veinte días naturales después del corte.

## Comisiones

- Anualidad \$520.00
- Anualidad adicional \$220.00
- Por disposición en efectivo 4.5% del monto dispuesto en cualquier canal
- Por pago tardío hasta \$340.00
- Comisión por reposición \$120.00
- Sin comisión por aclaración improcedente
- Tasa del 43%
- CAT Promedio 46.2%

## Institución “E”

### Beneficios

- Promociones exclusivas en viajes, hoteles, restaurantes, tiendas de prestigio, pagos diferidos.
- La tarjeta de crédito se acepta en más de 14 millones de establecimientos y 930 mil cajeros automáticos en todo el mundo.
- Ofrece una de las tasas más bajas del mercado: por contrato pagas máximo TIIE + 29 puntos de interés al año.
- Transferencias de cualquier Tarjeta de Crédito de otros bancos o tiendas departamentales.
- Usted puede realizar sus transferencias a través de línea telefónica o en la página de Internet del Banco.
- Meses sin intereses y descuentos especiales exclusivas de la institución.
- Tarjetas adicionales para familiares directos.
- Protección contra el mal uso de la tarjeta a partir de la fecha y hora del reporte de pérdida o robo de la Tarjeta de Crédito.



11 de octubre de 2012

- Cancelación de deuda por fallecimiento, cubre el saldo deudor de la Tarjeta de Crédito y adicionales en caso de fallecimiento del titular.
- Baja comisión por disposición de efectivo.

### Requisitos de contratación

- Tener entre 20 y 69 años 11 meses de edad.
- Ingresos mínimos de \$7,500 pesos.
- Llenar y firmar la Solicitud Única de Tarjeta de Crédito
- En caso de ser extranjero, pasaporte vigente y copia del documento migratorio FM2.
- Entregar copia de una identificación oficial vigente (credencial de elector o pasaporte).
- Comprobante de domicilio no mayor a dos meses (teléfono fijo, agua, predial, gas entubado, luz), sólo si la credencial de elector es diferente a su dirección actual.

### Medios de acceso

- Internet
- En cualquiera de las 1,000 Sucursales

### Seguros

Al utilizar la tarjeta de crédito en viajes, cuenta con un seguro de accidentes en viajes

### Comisiones

La Tarjeta de Crédito tiene las siguientes comisiones:

- Cuota anual titular. \$480
- Cuota anual adicional. Sin costo
- Disposición de efectivo en sucursal. 0.08%
- Disposición de efectivo en cajero automático. 0.08%
- Falta de pago oportuno. \$310
- Estado de cuenta adicional (a partir del cuarto estado de cuenta aplica la comisión). \$30
- Uso de cajeros automáticos en el extranjero. \$30
- Pago tardío. \$310
- Reposición de tarjeta. \$120
- Reclamación improcedente. \$170
- Gastos de cobranza. No aplica
- Uso de internet. \$19.9
- Prepago. No aplica
- Tasa. TIIE+29 ptos.



11 de octubre de 2012

- CAT. 0.32%

### **Institución “F”**

La Tarjeta de Crédito es un medio de pago efectivo y seguro para realizar tus compras y pagos de servicios en miles de establecimientos afiliados en México y el mundo. También te permite disponer de efectivo en sucursales y una amplia red de cajeros automáticos.

El límite de crédito aprobado que se otorga es en moneda nacional.

### **Beneficios**

- Inscripción al programa de puntos sin costo durante el primer año.
- Bono de bienvenida de 10,000 Puntos.
- Tarjetas adicionales sin cobro de cuota anual.
- Protección en caso de robo o extravío de la tarjeta: estás cubierto hasta con 48 horas antes de reportar el evento.
- Cobertura geográfica. Es aceptada internacionalmente como un medio de pago efectivo y seguro.
- Compre a meses sin intereses en almacenes y comercios de prestigio.
- Seguros sin costo adicional.

### **Requisitos de Contratación**

- Ser mayor de 23 años y menor de 69 años.
- Solicitud de Tarjeta de Crédito.
- Original y copia de comprobante de ingresos mínimos de \$7,500.00
- Original y copia de comprobante de domicilio a nombre del cliente (Luz, agua, teléfono, predial).
- Original y copia de Identificación oficial vigente con fotografía (IFE, pasaporte o Cartilla del SMN).

### **Medios de Acceso**

- Acudir a cualquiera de las 1,000 sucursal
- Llamar al Centro de Atención Telefónica

### **Medios de disposición**

- En establecimientos afiliados a través de terminales punto de venta
- Cajeros Automáticos

### **Medios de Pago**



11 de octubre de 2012

- Sucursales o cualquier otro banco.
- Internet, a través de nuestro sitio Web
- Centro de Atención Telefónica

## Comisiones

- Anualidad tarjeta de crédito titular. \$450
- Anualidad tarjeta adicional. \$225
- Disposición del crédito: Cajeros automáticos (Propios, otros bancos y del extranjero) y ventanilla. 0.09%
- Gastos de Cobranza (Cargo por Mora). \$300
- Reposición de plástico por robo o extravío (titular y adicional). \$140
- Tasa. 0.39%
- CAT. 0.53%



11 de octubre de 2012

## Benchmarking Tarjeta de Crédito

BENCHMARKING TARJETA DE CRÉDITO						
INSTITUCIÓN	A	B	C	D	E	F
Participación en el mercado	33%	23%	6%	2%	14%	1%
Ingresos Mínimos	\$ 5,000.00	\$ 4,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00
Edad	Mínima 18 años	18 años	21 a 65 años	18 a 70 años de edad	20 a 69 años 11 meses	23 a 69 años
Cobertura	1,277 Sucursales	S/I	1,100 sucursales	1,000 Sucursales	1,000 Sucursales	1,000 Sucursales
Beneficio	Promociones a Meses sin Intereses	Promociones a Meses sin Intereses	Promociones a Meses sin Intereses	Promociones a Meses sin Intereses	Transferencia saldos otras TC y Tiendas Dep	Promociones a Meses sin Intereses
Beneficio	Plan de Pagos Fijos	Pagos a tu Medida	Plan de Pagos Fijos	Programa más de puntos	Tarjeta adicional Familiar directo	Plan de Pagos Fijos
Beneficio	10% en "puntos" que puedes usar para comprar	Acumulación de Puntos Premia	Seguro y Asistencias VISA	Domiciliación de pagos	Cancelación deuda por Fallecimiento	"puntos" que puedes usar para comprar
Beneficio	N/A	N/A	N/A	Seguro de accidente en viajes	Protección para el mal uso de la tarjeta	N/A
Tasas	40%	36%	50 puntos + TIIIE de 28 días	43%	TIIIE + 29 Puntos	39%
Anualidad tarjeta titular	\$ 540.00	\$ 600.00	\$ 430.00	\$ 520.00	\$ 480.00	\$ 450.00
Anualidad tarjeta adicional	N/A	\$ 300.00	\$ 200.00	\$ 220.00	Sin costo	\$ 225.00
CAT PROMEDIO	62% sin I.V.A.	46%	60.3% sin I.V.A.	46%	32%	53%
Reposición de tarjeta titular o adicional (por Evento)	\$ 140.00	\$ 130.00	\$ 243.50	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 140.00
<b>Comisiones cobradas por Evento</b>						
En cajero propio	5%	5%	5%	5%	8%	9%
En cajero RED	5%	5%	5%	5%	8%	9%
En cajero en el extranjero	\$ 3.5 USD	5%	5%	5%	3000%	9%
En ventanilla	5%	N/A	5%	5%	8%	9%
Reclamación (aclaración) Improcedente	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 100.00	\$ -	\$ 170.00	N/A
Gastos de cobranza, o por pago tardío (pago mínimo vencido)	\$ 320.00	\$ 330.00	\$ 300.00	\$ 340.00	\$ 310.00	\$ 300.00

11 de octubre de 2012

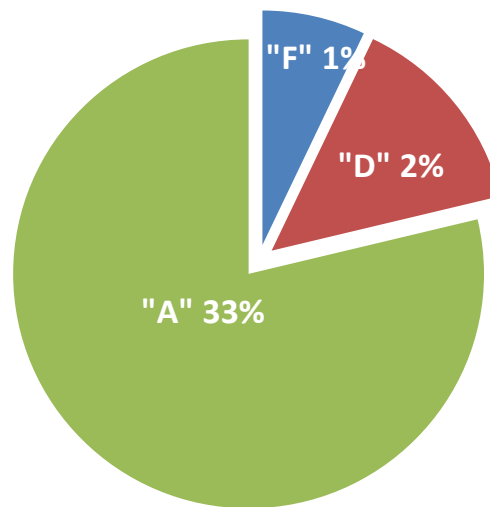
## Análisis Benchmarking Tarjeta de Crédito

Matriz de Comparación TDC				
Conceptos	Nuestros Beneficios "D"	Mayor Beneficio	Menor Beneficio	Recomendación
Participación en el Mercado	2%	33% "A"	1% "F"	Generar un Producto con una mejor Oferta en el Mercado
Tasas	43%	36% "B"	TIIIE+50 ptos "C"	Reducción de tasa para hacerla más atractiva
Anualidad	\$520.00	\$430.00 "C"	\$600.00 "B"	Diferir el Importe de la Anualidad
Anualidad tarjeta adicional	\$220.00	\$0 "E"	\$300.00 "B"	No se debe realizar modificación
Comisión por Reposición	\$120.00	\$120.00 "E"	\$243.50 "C"	No realizar el cobro de la Comisión
CAT Promedio	46%	32% "E"	62% "A"	Disminuir el Importe de las Comisiones
Ingresos Mínimos	\$ 5,000.00	\$4,000.00 "B"	\$7,500.00 "E y F"	Cambiar la política para aceptar ingresos menores
Comisión por Disposición en Efectivo (Cajeros, RED, Ventanilla, Extranjero)	5%	5% "B"	9% "F"	No realizar cobros de comisiones por uso de Tarjeta
Reclamación (aclaración) Improcedente	\$ -	\$100.00 "C"	\$200.00 "A y B"	No realizar cobro por Aclaraciones
Gastos de cobranza, o por pago tardío (pago mínimo vencido)	\$ 340.00	\$300.00 "C y F"	\$340.00 "D"	Realizar el cobro por el % del pago no realizado



11 de octubre de 2012

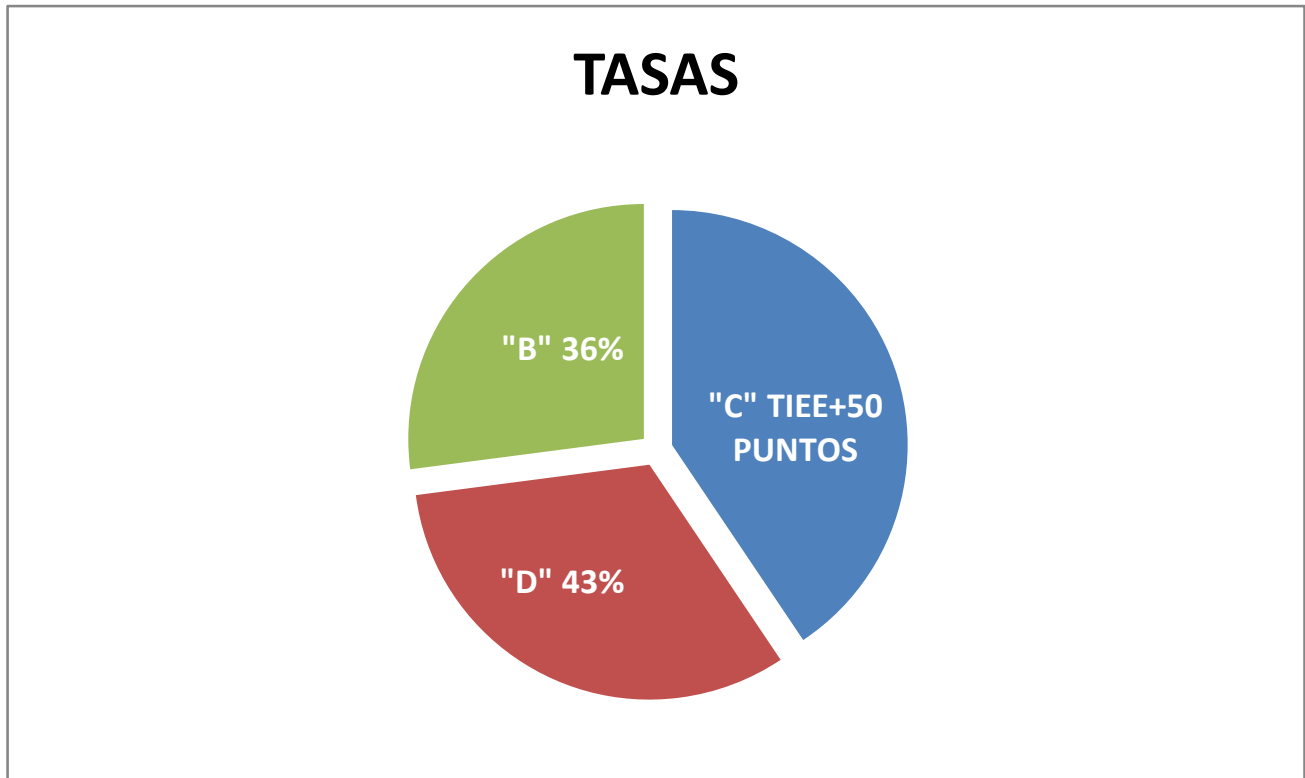
## PARTICIPACION EN EL MERCADO



La participación en el mercado va de la mano con la publicidad y antigüedad de cada institución financiera, teniendo nosotros solamente una participación del 2%.



11 de octubre de 2012



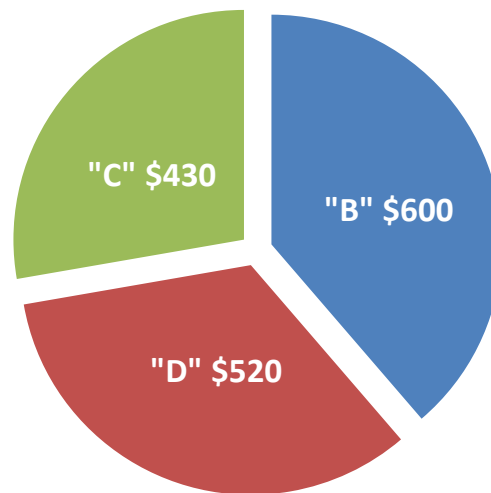
Las tasas se determinan de acuerdo a las características, beneficios y facilidades ofrecidas por cada tarjeta y en base a su presupuesto de rentabilidad predeterminado por cada una de las instituciones.





11 de octubre de 2012

## ANUALIDAD

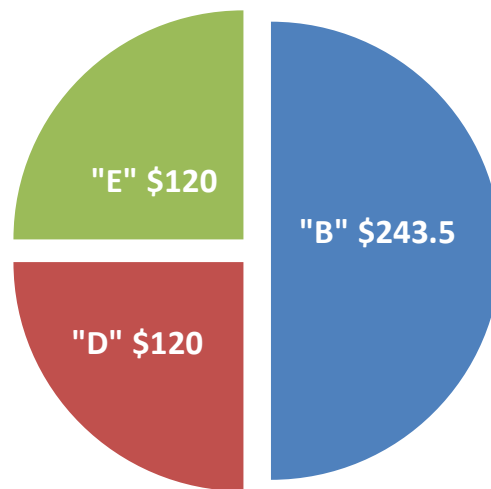


La anualidad de la tarjeta presenta un costo con una diferencia que va de los 430 a los 600 pesos, posicionando la institución casi en la media de los precios del costo por anualidad.



11 de octubre de 2012

## COMISION POR REPOSICION

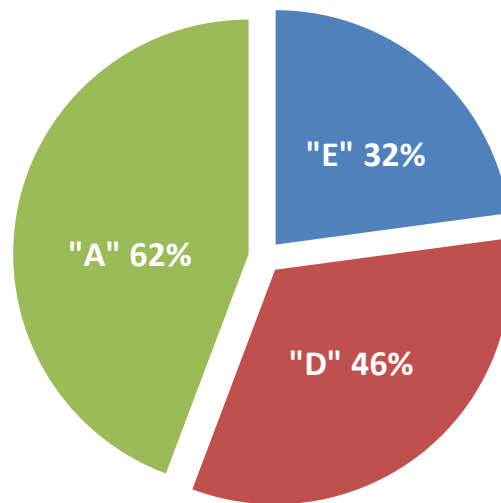


El costo por reposición de la tarjeta es cobrado por evento en cada una de las instituciones financieras, junto con la institución E tenemos el costo más bajo en el mercado.



11 de octubre de 2012

## CAT PROMEDIO

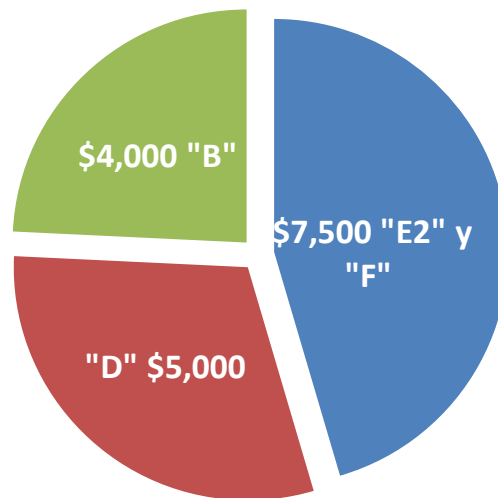


El CAT promedio de Institución comparada, no es el peor, sin embargo, si se quiere llegar a la utilidad deseada tenemos que hacer que sea de los más atractivos para el cliente, disminuyendo las comisiones cobradas.



11 de octubre de 2012

## INGRESOS MINIMOS

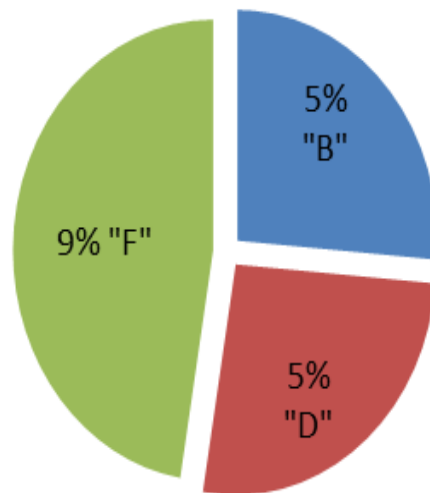


Es necesario disminuir el importe del Ingreso mínimo a \$4,000.00 para estar a la par de la competencia.



11 de octubre de 2012

## Comisión por Disposición en Efectivo (Cajeros, RED, Ventanilla, Extranjero)



El banco "B" ofrece una comisión razonable la cual es comparable contra el rendimiento que ofrece.



11 de octubre de 2012

## CRÉDITO DE NOMINA

### Institución “A”

El crédito de Nómina de la institución financiera “A” es un crédito simple que está pensado para aquellas personas que tengan un imprevisto, emergencia u oportunidad y pueden contratarlo en cualquier sucursal de la República Mexicana.

Beneficios:

- No necesita de aval ni garantía
- Se puede pedir desde \$2,000 hasta \$750,000 pesos
- El pago del crédito se cargará automáticamente en la cuenta del cliente, con cuotas fijas.
- La tasa de este producto será de entre 18% y 37%, la cual deberá ser pactada en el momento de la contratación, esta tasa de interés se mantendrá fija con pagos fijos durante la vigencia del crédito.
- El plazo será de 37 meses
- Sin comisión por apertura

Los requisitos para acceder a este Crédito Nómina son:

- Ser persona física
- Tener entre 18 y 69 años
- Comprobar antigüedad mínima de un año de empleo
- Comprobar ingreso bruto mínimo de \$2,000 pesos
- Recibir el sueldo en una cuenta con o sin chequera de la entidad

Para obtener este crédito se debe presentar:

- Identificación oficial vigente
- Antigüedad de por lo menos a diez años en el domicilio
- Comprobante de domicilio
- Recibos del último mes emitidos por la empresa en la que trabaje el solicitante.

Con respecto a la diferencia de la tasa de interés, recomendamos analizar otros créditos ó acordar con la entidad la tasa más baja posible.



11 de octubre de 2012

## **Institución “B”**

### **Beneficios**

- 0% de comisión por apertura y anualidad.
- Se puede utilizar cuantas veces se requiera, sin tener que realizar ningún trámite adicional (Semi-revolvente)
- Pueden pagar en un plazo de 36 y 48 meses.
- Los pagos son fijos y se calculan de acuerdo al plazo que hayas elegido.
- Se pueden pagar otras deudas y quedar con una sola, pagando menos.
- Si no tienes referencias crediticias, puedes obtener hasta 8 meses de sueldo u \$80,000.00, dependiendo de tu capacidad de pago.
- Si tienes referencias crediticias, puedes obtener hasta 12 meses de sueldo o \$500,000.00, dependiendo de tu capacidad de pago.
- Una vez que se te haya autorizado el crédito, el monto se abonará a tu Tarjeta de Débito, en la que recibes tu nómina para que puedas utilizarlo en lo que quieras.

### **Requisitos de Contratación**

- Ser persona física de nacionalidad mexicana o extranjera con FM2
- Tener entre 18 y 79 años 11 meses de edad
- Recibir tu nómina en una cuenta de la institución
- Contar con ingresos mensuales mínimos de \$2,000.00 para trabajadores en activo o de \$1,000.00 para pensionados
- Tener tres meses de antigüedad en la empresa
- Identificación oficial vigente
- Comprobante de domicilio (en caso de que tu dirección actual sea diferente a la de tu credencial de elector)
- Comprobante de ingresos

### **Medios de Acceso**

- Sucursal

### **Medios de pago**

- Sucursal
- Internet
- Cargo Automático

### **Comisiones y Tasas**

- Sin comisión por apertura y anualidad.
- Comisión por impresión de estado de cuenta de \$30.00 más IVA



11 de octubre de 2012

- Se asigna dependiendo del perfil del cliente desde el 25% al 38%

## **Institución “C”**

### **Beneficios**

- Hasta 6 meses de sueldo si es su primer crédito o hasta 12 meses si ya has tenido crédito de nómina (recurrente).
- Plazos para pagar desde 6 meses hasta 48 meses para clientes nuevos, y para clientes recurrentes hasta 60 meses.
- Pagos nivelados (el mismo pago todo el crédito)
- Cargo automático a cuenta
- Frecuencia de pago en base a el pago de nómina (semanal, decenal, catorcena, quincena, mensual).
- Sin costo por pago anticipado, al contratar puede elegir reducir su pago o reducir el plazo del crédito.
- Puedes renovar tu crédito cada 6 meses directamente en cajeros automáticos , Internet o en la sucursal de tu preferencia (revolvente).
- Seguro por saldos insolutos en caso de fallecimiento y otro seguro por Desempleo Involuntario que cubre 6 meses de tu crédito, ambos gratis.
- Podrá ofrecer de manera gratuita un seguro de desempleo que cubre hasta 6 meses de tu crédito y un seguro por saldos insolutos en caso de fallecimiento

### **Requisitos de Contratación**

- Recibir sueldo a través de Nómina.
  - Edad de 18 a 65 años.
  - Sueldo mínimo mensual de \$2,000 brutos
  - Tener como mínimo 1 año de antigüedad en el empleo, para empleados de gobierno la antigüedad mínima en el empleo es de 4 meses.
  - Papelería Requerida:
  - Identificación Oficial con fotografía (elector o pasaporte).
  - Comprobante de domicilio de preferencia recibo telefónico, o en su defecto agua, luz o gas.
  - Los últimos 2 recibos de nómina.
  - Comprobante de antigüedad en el empleo.
  - Puede ser el mismo recibo de nómina si cuenta con fecha de ingreso, si no la tiene, presentar un recibo con antigüedad de un año o en su defecto carta de la empresa.
- Crédito de Nómina

### **Medios de pago**

- Paga tus créditos desde otros bancos.





11 de octubre de 2012

- Cheque
- Domiciliación
- Electrónicas de Fondos.
- Cargo Automático

### **Tasas y Comisiones**

- A mayor tasa mejor monto. Desde 15% hasta el 45%
- Comisión de apertura de \$240 + IVA
- Comisión por disposición del crédito (renovación) \$120.00
- Comisión por prepago \$0.00
- CAT PROMEDIO 30.6% Sin IVA\* \*CAT: Costo Anual Total (tasa fija) de créditos denominados en moneda nacional para fines informativos y de comparación exclusivamente. Tasa y condiciones sujetos a cambio sin previo aviso.

### **Institución “D”**

Préstamo de dinero en efectivo dirigido a satisfacer necesidades de liquidez inmediata de los clientes que tengan contratada una nómina con la institución sin destino específico.

### **Beneficios**

- Te prestamos hasta 11 meses de tu sueldo o hasta \$350,000
- Te damos respuesta en sólo 20 minutos
- Con tasa y pagos fijos
- Tú eliges el plazo: 6, 12, 18, 24 ó 36 meses
- Sin Comisión por apertura o disposición de efectivo
- Sin penalización por pagos anticipados
- Para tu comodidad, el pago del Anticipo de Nómina, se te descontará automáticamente de tu cuenta de Nómina
- Este crédito incluye un seguro de vida totalmente gratis.
- Crédito simple

### **Requisitos de Contratación**

- Identificación oficial (Credencial de Elector, Cédula Profesional, Pasaporte vigente; formato FM2 o FM3 en caso de ser extranjero).
- Solicitud de Crédito completamente llenada y firmada.
- Comprobante de domicilio: Recibo Telefónico con antigüedad no mayor a dos periodos de facturación. Agua, Luz, Predial e IFE siempre y cuando la dirección sea la misma del titular.
- Comprobante de Ingresos: Se consideran los ingresos por Nómina que realicen en tu cuenta de nómina, mínimo \$3,000.00
- Edad de 18 a 69 años.



11 de octubre de 2012

- Antigüedad de un año en el domicilio actual.
- Antigüedad de un año en el empleo actual.
- Contar con un buen historial crediticio.

### **Medios de Acceso**

- Sucursal
- ATM\*
- Call Centre\*

\*Aplica solo para preaprobados

### **Medios de Disposición**

Debido a que se abona a la cuenta de nómina puedes tener acceso a los recursos abonados a través de Cajeros automáticos (ATM) ó a través de Terminales Punto de Venta (TPV).

### **Medios de pago**

En efectivo o cheque con abono a tu cuenta en cualquiera de nuestras sucursales a nivel nacional o en Conexión Personal. Los pagos correspondientes a tu crédito se cargan de forma automática a tu cuenta HSBC. Puedes realizar pagos anticipados a tu crédito sin cargos extras ni comisiones.

### **Comisiones**

- Comisión por Apertura \$0.00
- Comisión por gastos de cobranza \$250.00 Por cada pago vencido
- La tasa se asigna de acuerdo al perfil del cliente desde 30% al 43%
- Tasa del 24% al 43%
- CAT Promedio 34.2%

### **Institución “E”**

#### **Beneficios**

- Línea de crédito revolvente
- Préstamo de 8 meses de tu sueldo o monto de hasta \$500 mil pesos
- Con plazos de 6, 12, 18, 24, 36 y 48 meses
- Sin costo de contratación ni por montos no dispuestos
- Renovación automática a los 12 meses (sujeta a aprobación de crédito)
- Disponible las 24 horas los 7 días de la semana en cajeros automáticos, por teléfono o en sucursales.
- Tasa y plazos fijos en cada disposición.
- Puede ser contratado por persona que reciba el pago de su nómina

#### **Requisitos de contratación**



11 de octubre de 2012

- Edad: 20 a 70 años.
- Ingreso mínimo: \$3,000.00 pesos mensuales netos.
- Antigüedad en el empleo: 18 meses.
- Antecedentes crediticios: No requeridos, pero de existir deben ser buenos.
- Seguros de vida: Contratar un seguro con cobertura de saldo insoluto de la deuda y designación de beneficiario preferente a la institución.
- Seguro de desempleo: Contratar un seguro con cobertura de saldo insoluto de la deuda y designación de beneficiario preferente a la institución.

### **Comisiones y Tasas**

- Sin comisión por apertura
- Comisión por Disposición desde 0.0% hasta 2.25% + IVA del monto utilizado según perfil del cliente.
- Tasas desde 15.0% hasta 39.5%
- CAT Promedio 39.6%

### **Institución F**

#### **Beneficios**

- Te prestamos hasta \$500,000 pesos.
- Paga en 12 o hasta 60 mensualidades.
- A mayor plazo obtienes mayor monto y tu mensualidad es menor.
- Seguro sin costo de:
  - Vida que cubre el saldo deudor en caso de fallecimiento.
  - Desempleo que cubre hasta 3 mensualidades de tu crédito.
- Podemos ayudarte a pagar tus deudas con terceros.
- Posibilidad de renovar tu préstamo (Semi-revolvente)
- Sin comisión de apertura y prepago.

#### **Requisitos de Contratación**

- Recibir el pago de tu nómina
- Tener entre 21 y 69 años de edad
- Contar con ingresos personales de \$3,000 pesos mensuales
- Tener buenas referencias de crédito
- Antigüedad de 6 meses en el empleo
- Presentar los siguientes documentos:
  - Identificación oficial vigente
  - Comprobante de domicilio
  - Comprobante de ingresos en caso de tener menos de un mes con la nómina



11 de octubre de 2012

### **Medios de Acceso**

- Acudir a la sucursal de tu preferencia.
- Llamar al Centro de Atención Telefónica.

### **Medios de disposición**

- Deposito directamente en cuenta de nómina.

### **Comisiones**

CAT promedio 32%

Tasa promedio de Interés anual 27.69%

Cálculos realizados con plazo de 12 a 60 meses.

Para fines informativos y de comparación. Tasa Anual Fija

La información del producto está sujeta a cambios.



11 de octubre de 2012

**Benchmarking Anticipo de Nómina**

BENCHMARKING ANTICIPO DE NÓMINA						
INSTITUCIÓN	A	B	C	D	E	F
Participación en el mercado	43%	23%	12%	7%	14%	1%
Plazos (meses)	37	De 36 a 48	De 6 a 48	De 6 a 36	De 6 a 48	De 12 a 60
Monto	De \$2,000 a \$750,000	Hasta \$500,000	De 6 a 12 meses de sueldo	Hasta \$350,000	Hasta \$500,000	Hasta \$500,000
Tasas	18% al 37%	25% al 38%	15% al 45%	24% al 43%	15% al 39.5%	29% al 36%
Comisión por Apertura	0%	0%	\$240.00 + IVA	0%	0%	0%
Tipo de Crédito	Simple	Semi-revolvente	Revolvente	Simple	Revolvente	Revolvente
Antigüedad en el Empleo	1 año	3 meses	1 año	1 año	18 meses	6 meses
Ingreso Mínimo	\$2,000	\$2000.00 y \$1000.00 Pensionados	\$2,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000
Edad	18 a 69 años	18 a 79 años 11 meses	18 a 65 años	18 a 69 años	20 a 70 años	21 a 69 años



---

11 de octubre de 2012

## **Análisis Benchmarking Anticipo de Nomina**



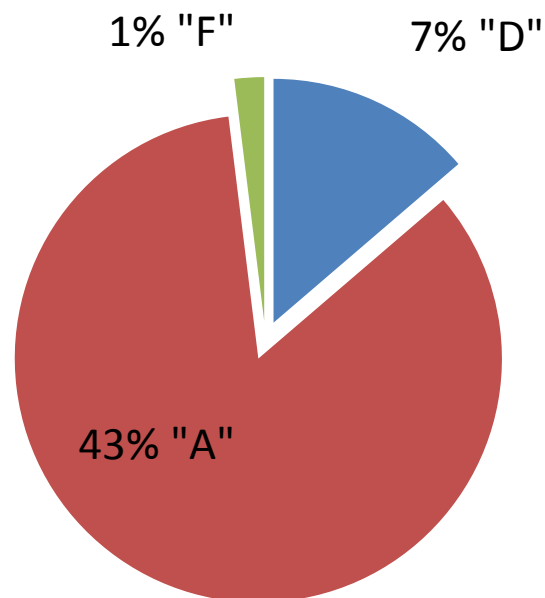
11 de octubre de 2012

Matriz de Comparación Nomina				
Conceptos	Nuestros Beneficios "D"	Mayor Beneficio	Menor Beneficio	Recomendación
Participación en el Mercado	7%	43% "A"	1% "F"	Generar un Producto con una mejor Oferta en el Mercado
Plazo	6 a 36 meses	12 a 60 meses "F"	37 meses "A"	Aumentar el Plazo
Tasa	24% al 43%	18% al 37% "A"	15% al 39.5% "E"	Reajuste a Tasas y asignación por tipo de cliente
Monto	\$350,000	\$750,000 "A"	\$350,000 "D"	Asumir el riesgo de un incremento del monto
Ingresos Mínimos	\$3,000	\$2,000 "A,B,C,"	\$3,000 "E y F"	Asumir el riesgo de disminuir el monto mínimo
Tipo de Crédito	Simple	Revolvente "C, E y F"	Semi-revolvente "B"	Cambiar el Tipo de Línea de Crédito
Antigüedad en el Empleo	1 año	3 meses "B"	18 meses "E"	Cambiar la Política para la aceptación de un plazo menor
Comisión por Apertura	0%	0% "A, B, D, E y F"	\$240.00 + IVA "C"	No se necesita cambio



11 de octubre de 2012

## Participación en el Mercado



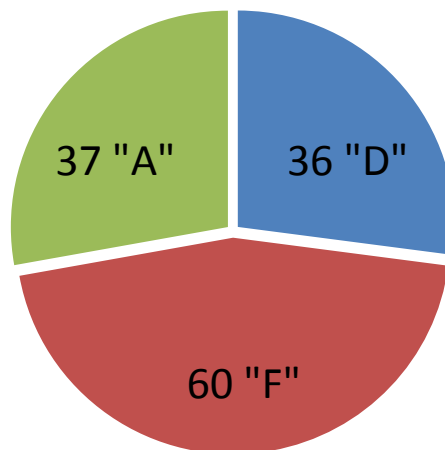
Generar un producto con una mejor oferta y plazos para alcanzar una mejor posición en el mercado, de acuerdo al análisis de los siguientes componentes del producto de Crédito de Nómina.





11 de octubre de 2012

## Plazo Mayor en Meses

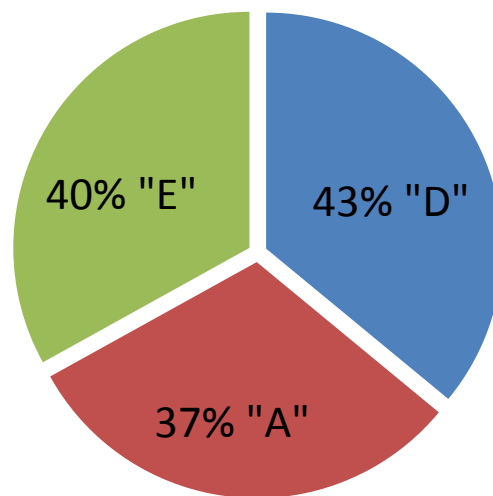


Como se puede observar, nuestra institución ofrece el más bajo de los plazos en el mercado, lo cual puede resultar no ser tan atractivo para el consumidor.



11 de octubre de 2012

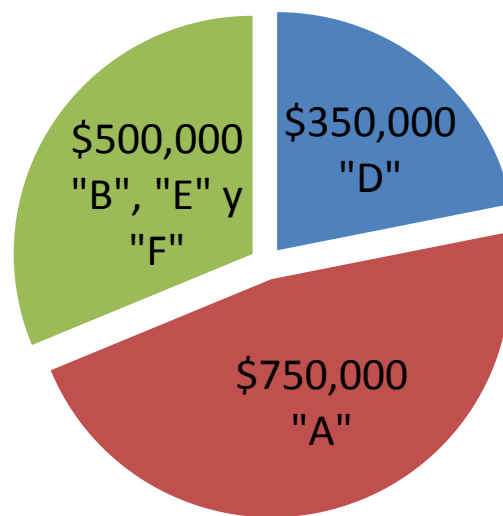
## Mejor Tasa



Como se muestra, nuestra Institución tiene una de las tasas más altas en el mercado, siendo esta del 43%, si se desea competir con el resto del mercado, se tiene que asumir el riesgo de bajar la tasa y realizar una asignación por tipo de cliente, en el cual se evaluó el Riesgo de cada uno.

11 de octubre de 2012

## Monto Máximo de Disposición

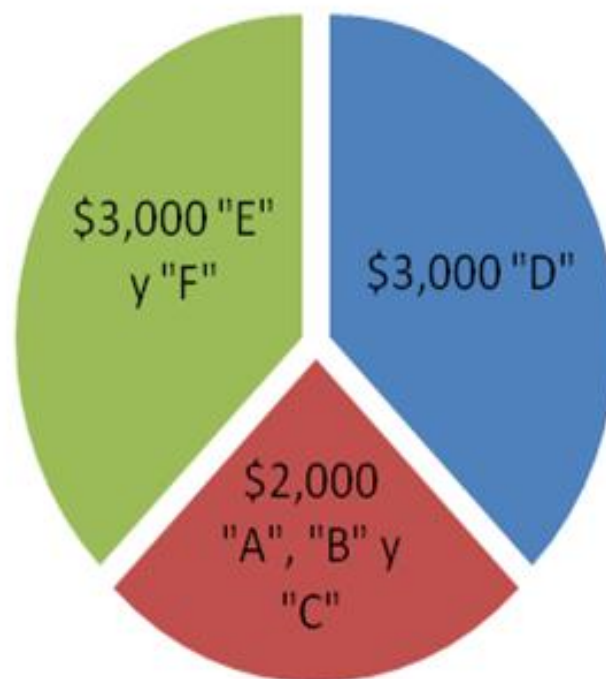


Observando el comparativo, se identifica que nuestra institución ofrece el importe máximo de disposición más bajo en el mercado, siendo este de \$350,000.00 teniendo una gran diferencia contra nuestro mejor competidor, el cual ofrece un monto máximo de \$750,000.00. Dando como resultado el modificar la Política de Crédito de la Institución para poder realizar una oferta mayor a sus mejores clientes, minimizando de esta forma el riesgo de pérdida.



11 de octubre de 2012

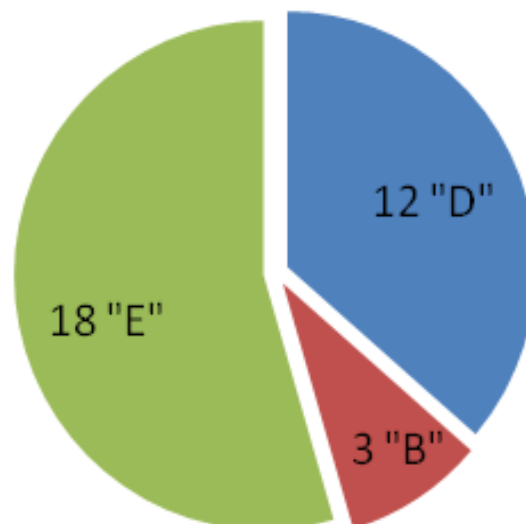
## Ingresos Mínimos



Como se ve nuestra Institución conserva un estándar en los Ingresos solicitados para la aprobación de un crédito, sin embargo, hay instituciones que tienen un margen más bajo, dando como resultado una mayor demanda del Producto. Considerado esto, se podría modificar la Política de Crédito para realizar una disminución de Ingresos a las Empresas que tengan convenios especiales con nuestra Institución.

11 de octubre de 2012

## Antigüedad en el Empleo en meses



Derivado del Análisis de la grafica anterior, se recomienda el realizar un ajuste en la antigüedad en el empleo, ya que como se muestra, nuestro mejor competidor tiene una política de 3 meses, siendo que nosotros solicitamos una antigüedad de 12 meses.



11 de octubre de 2012

### *Propuesta para un producto Ideal de Tarjeta de Crédito.*

En base a la aplicación con anterioridad del Benchmarking, proponemos a la institución "D" las siguientes modificaciones para su producto de Tarjetas de Crédito con el fin de incrementar la participación en el mercado, tal y como se describe de la siguiente manera; Se determinó que para hacer más atractivo el producto se deberá bajar la tasa de interés 7 puntos porcentuales<sup>i</sup>, así mismo disminuir el pago de la anualidad en un 30.76%<sup>ii</sup>, respetando, no cobrar la anualidad de la tarjeta adicional, también disminuir el cobro de la comisión por reposición de tarjeta en un 50%<sup>iii</sup>; sin embargo, no se modificará la comisión por disposición de efectivo en las diferentes modalidades existentes<sup>iv</sup>, por otro lado bajar 66.66%<sup>v</sup> en el importe por reclamaciones improcedentes y así mismo realizar el cobro por gastos de cobranza o pagos tardíos aplicando un porcentaje solo sobre la deuda final; y en base a la reducción de la comisiones, poder bajar el CAT promedio de la institución "D".

Después del análisis y una vez interpretados los cuadros comparativos, obteniendo un producto ideal para nuestro mercado, tenemos que aclarar que la Institución Bancaria "D" no está obligada a aplicar todo lo que se consideró óptimo para el aumento de participación de mercado, ya que se tiene que analizar los diferentes factores, variables internas y externas, solvencia que tiene la Institución Bancaria "D" para el respaldo de estas modificaciones.

<b>Matriz de Propuesta para un producto Ideal de Tarjeta de Crédito</b>	
<b>Conceptos</b>	<b>Propuesta</b>
Participación en el Mercado	Generar un Producto con una mejor Oferta en el Mercado, que cubra las necesidades de los clientes, para alcanzar la productividad deseada.
Tasas	Reducción de tasa de interés actual, para hacerla más atractiva que sus competidores.
Anualidad	Diferir el Importe de la Anualidad, para hacer más accesible el cobro.
Anualidad tarjeta adicional	No se debe realizar modificación.
Comisión por Reposición	No realizar el cobro de la Comisión
CAT Promedio	Disminuir el Importe de las Comisiones
Ingresos Mínimos	Cambiar la política para aceptar ingresos menores y tener un mercado objetivo más amplio.
Comisión por Disposición en Efectivo (Cajeros, RED, Ventanilla, Extranjero)	No realizar cobros de comisiones por uso de Tarjeta
Reclamación (aclaración) Improcedente	No realizar cobro por Aclaraciones
Gastos de cobranza, o por pago tardío (pago mínimo vencido)	Realizar el cobro por el % del pago no realizado



11 de octubre de 2012

### *Propuesta para un producto Ideal de Crédito de Nomina.*

En base a la aplicación con anterioridad del Benchmarking, proponemos a la institución "D" las siguientes modificaciones en su producto de Créditos de Nomina con el fin de incrementar la participación en el mercado, tal y como se describe de la siguiente manera; se determinó que lo ideal es aumentar los plazos de pago hasta 48 meses, disminuyendo el requerimiento de ingresos mínimos en un 33.33%<sup>vi</sup> en la cantidad solicitada actual y hacer un incremento en el monto de préstamo hasta un 42.85%<sup>vii</sup> sobre la cantidad máxima de préstamo actual, asumiendo el riesgo que este implicaría; con un reajuste a nuestras tasas actuales y asignándolas de acuerdo a cada tipo de cliente, manejando la misma comisión de apertura sin ningún cambio, así mismo modificar el tipo de línea de crédito de simple a revolving. También se considera que la edad mínima que maneja la institución "D" para la adquisición de un crédito es la óptima, pero es recomendable ampliar la edad máxima hasta 10 años más, por otro lado reducir la antigüedad mínima en el empleo hasta 3 meses.

Después del análisis y una vez interpretados los cuadros comparativos, obteniendo un producto ideal para nuestro mercado, tenemos que aclarar que la Institución Bancaria "D" no está obligada a aplicar todo lo que se consideró óptimo para el aumento de participación de mercado, ya que se tiene que analizar los diferentes factores, variables internas y externas, solvencia que tiene la Institución Bancaria "D" para el respaldo de estas modificaciones.

<b>Matriz de Propuesta para un producto Ideal de Crédito de Nomina.</b>	
<b>Conceptos</b>	<b>Propuesta</b>
Participación en el Mercado	Generar un Producto con una mejor Oferta en el Mercado, que cubra las necesidades los clientes, para alcanzar la productividad deseada.
Plazo	Aumentar el Plazo, con la finalidad de otorgar una mejor capacidad e pago al cliente.
Tasa	Realizar un ajuste a las tasa de interés y asignación por tipo de cliente.
Monto de préstamo	Asumir el riesgo de un incremento del monto máximo de financiamiento.
Ingresos Mínimos	Disminuir el importe de Ingresos Mínimos, para tener un mercado objetivo más amplio
Tipo de Crédito	Cambiar el Tipo de Línea de Crédito, de Simple a Revolving
Antigüedad en el Empleo	Cambiar la Política para disminuir el plazo de antigüedad mínima de 1 año a 3 meses
Comisión por Apertura	No se necesita cambio
Edad	Ampliar la edad de crédito de 70 a 75 años.



11 de octubre de 2012

<sup>i</sup> Tomando como referencia la tasa más baja que ofrece el mercado.

<sup>ii</sup> Este porcentaje está basado para llegar al pago mínimo de anualidad que ofrece el mercado.

<sup>iii</sup> Este porcentaje está basado para llegar al pago mínimo por reposición de tarjeta que ofrece el mercado.

<sup>iv</sup> (Cajeros, RED, Ventanilla, Extranjero)

<sup>v</sup> Se determinó la disminución de dicho porcentaje tomando en cuenta como limite la institución con el menor monto para aclaraciones.

<sup>vi</sup> Se determinó la disminución de dicho porcentaje tomando en cuenta como limite la institución con el menor monto de ingresos mínimos requeridos.

<sup>vii</sup> Se determinó el incremento de dicho porcentaje tomando en cuenta como limite la institución con el mayor monto de préstamo.

## RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el análisis y la propuesta del producto ideal de ambos productos, el equipo de investigación realiza las siguientes recomendaciones a la institución:

### Tarjeta de crédito

- Disminuir la tasa de interés anual de 43% al 36%
- Diferir el importe de la Anualidad 3 mensualidades.
- No realizar el cobro de la comisión por reposición de tarjeta, aclaración impropcedente y pago tardío.
- Disminuir el importe de ingresos mínimos de \$5,000.00 a \$3,000.00

### Anticipo de Nómina

- Aumentar el plazo de financiamiento de 36 a 60 meses.
- Disminuir la tasa de interés anual de 43% a 37% y asignarla de acuerdo al ingreso del cliente.
- Aumentar el monto máximo de financiamiento de \$350,000.00 a \$750,000.00
- Disminuir el ingreso mínimo solicitado de \$3,000 a \$1,500, para poder abarcar más mercado.
- Modificar la antigüedad mínima del empleo de 1 año a 3 meses, para segmentos estables (Gobierno)
- Ampliar la edad máxima de financiamiento de 70 a 75 años.





---

11 de octubre de 2012

---

Es importante aclarar que los puntos anteriores solo son recomendaciones y dependerá de las políticas de crédito de la institución que se lleven a cabo o no.

## **CONCLUSIÓN**

De acuerdo al trabajo de Investigación realizado a los dos productos estrella de la Institución Financiera “D” (Crédito de Nómina y Tarjeta de Crédito) y una vez identificados los puntos clave con el resto de las Instituciones, se concluye que, sí la Institución lleva a cabo las recomendaciones realizadas, podría consolidarse como una de las Instituciones Líderes dentro del sector Financiero, logrando obtener un aumento en la participación de mercado, dando como resultado un incremento en los Ingreso brutos de la misma.



11 de octubre de 2012

## BIBLIOGRAFIA

- 1) Benchmarking en áreas y procesos académicos  
Elia Marún Espinosa
- 2) Benchmarking  
Robert C. Camp
- 3) Administracion Proceso Administrativo  
Idalberto Chiavenato
- 4) Procedimiento Y Proceso Administrativo  
Cassagne, Juan Carlos (dir.)
- 5) Prueba En El Proceso Administrativo(objeto,carga Y Valoracion)  
Gonzalez-cuellar Serrano, N.
- 6) Introducción a la Teoría General de la Administración  
Idalberto Chiavenato
- 7) Proceso Administrativo  
Eduardo Bustos Farías
- 8) Manual del outsourcing  
White Robert, James Barry.
- 9) Dirección estratégica  
Víctor Daniel Aceves Ramos.
- 10) Planeación estratégica con enfoque sistémico  
Valdés Hernández Luis Alfredo
- 11) Coaching y Liderazgo  
Payeras Joan
- 12) Administración estratégica  
David Ferd R.
- 13) Estratégica para los Lideres de los Nuevos Negocios  
Brooke Michael Z.
- 14) Benchmarking  
Spendollini Machael.
- 15) Manual de trabajo de Benchmarking con ejemplos y formatos, Panorama, México  
Bengt Karlof; & Eroles Gómez Antonio.
- 16) Cardón Alain. (2009). Coaching de Equipos, Grupo editorial, Barcelona.
- 17) Castillo Sánchez Mauricio. (2007). Guía para la formulación de proyectos de investigación, Cooperativa Editorial Magisterio, México.
- 18) Gallego Fabio. (2009). El pensamiento estratégico, Piadós, México.



---

11 de octubre de 2012

---

- 19) Gardner Howard. (2007). Arte Mente y Cerebro, re-edición, Paidós Básica, Barcelona.
- 20) Gautier Bènèdicte, Vervisch Marie-Odile. (2009). Coaching Directivo, Oberon Donot, Paris
- 21) Julio García del Junco. (2008). Técnicas de gestión empresarial, McGraw-Hill Interamericana, México.
- 22) Zapp, William C, Byham, Feff Cox. (2007). La Transferencia del Poder Dentro de las Empresas, Diana, México.
- 23) Valdés Hernández Luis Alfredo. (2010). Planeación estratégica con enfoque sistémico, UNAM, Fondo Editorial, México.
- 24) Ackoof, Rusell. (2008). El Arte de Resolver Problemas, LIMUSA, México.
- 25) Pemberton Carole. (2008). Coaching enfocado a soluciones, última edición, Patria, México.

<http://www.cnbv.gob.mx>

<http://www.bancomer.com.mx>

<http://www.banamex.com>

<http://www.hsbc.com.mx>

<http://www.banorte.com>

<http://www.santander.com.mx>

<http://www.scotiabank.com.mx>

<http://www.banxico.org.mx/>