

Agencia de Cooperación Internacional del Japón

Secretaría de Economía  
Estados Unidos Mexicanos

# Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores para Pequeñas y Medianas Empresas en México

## Manual Revisado del Diagnóstico y Asesoría y Propuesta de un Marco del Apoyo para Nuevos Negocios del CETRO-CRECE

Enero, 2002

UNESCO LIBRARY



J1167161(7)

UNICO International Corporation

M P I
CR(3)
02-024

Este estudio forma parte del Programa de Capacitación y Certificación de Consultores para Pequeñas y Medianas Empresas en México, financiado por el Gobierno del Japón y el Gobierno de México, con el apoyo del Centro de Estudios de los Negocios del CETRO-CRECE.

Enero, 2002

615  
28  
MPI

**Agencia de Cooperación Internacional del Japón**

**Secretaría de Economía  
Estados Unidos Mexicanos**

**Estudio sobre el Sistema de  
Capacitación y Certificación de Consultores  
para  
Pequeñas y Medianas Empresas en México**

**Manual Revisado del Diagnóstico y Asesoría y  
Propuesta de un Marco del Apoyo para Nuevos  
Negocios del CETRO-CRECE**

**Enero, 2002**

**UNICO International Corporation**



1167161【7】

**Libro I**

**Propuesta para la revisión del  
Proceso 6.2 "Diagnóstico Integral" de la  
"Atención Especializada" del  
CETRO-CRECE**

---

# 1. Manera básica de pensar sobre las propuestas para la revisión del Manual

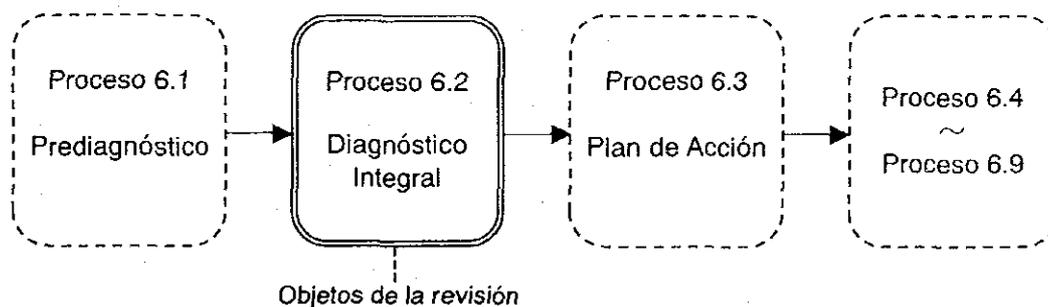
- 1.1 Antecedente
- 1.2 Razón por la que se han especificado las propuestas en la "Producción"
- 1.3 Punto de vista al elaborar las propuestas para la revisión del Manual
- 1.4 Manera de proponer la revisión
- 1.5 Flujo general de operaciones del diagnóstico integral y asesoría de las empresas

## 1.1 Antecedente

El CETRO-CRECE brinda a las micro, medianas y pequeñas empresas varios servicios de apoyo, de los cuales la "Atención Especializada" constituirá un núcleo de servicio. Es decir, la "Atención Especializada" consiste en realizar un diagnóstico administrativo a las empresas con el fin de elevar su competitividad. Respecto al documento de procedimiento (a continuación se denomina Manual) para la "Atención Especializada", se elaboró la primera edición en 1996, poco después de la fundación del CETRO-CRECE, y se ha utilizado hasta ahora para diagnosticar unas 16,000 empresas aproximadamente. Mientras se realizaban unas modificaciones, en mayo del 2001 se llevó a cabo una revisión de gran escala, añadiendo una parte nueva para el sector de comercio y de servicio. La edición nueva de este Manual de Atención Especializada se compone del contenido que se muestra en el Cuadro I-1. Cabe mencionar que el número de clasificación para el Manual de Atención Especializada es de 6. La Misión japonesa califica el Manual del CETRO-CRECE de excelente, muy integrado y equilibrado. Sin embargo, con un poco de modificaciones, se mejorarán algunas partes para utilizarse más fácilmente.

La Misión japonesa y el CETRO, como las políticas básicas, se pusieron de acuerdo en los siguientes puntos:

- 1) La Misión japonesa hará unas propuestas concretas acerca del fortalecimiento y mejoramiento del Manual de Atención Especializada que actualmente se está utilizando. El CETRO-CRECE realizará la revisión necesaria de acuerdo con estas propuestas.
- 2) Las propuestas concretas por parte de la Misión japonesa se harán principalmente en la "Producción" del proceso de "Diagnóstico Integral" de la Atención Especializada.
- 3) La Misión asesorará también en todas las partes del Manual de Atención Especializada, pero esto se limitará a considerarse como consejos generales o modificaciones parciales.



**Cuadro I-1 Estructura de la edición nueva del Manual de CRECE (con la comparación con las páginas de la edición anterior) (1/2)**

Sistema Centro Regional para la Competitividad Empresarial					No. de páginas	
Procedimiento 6. Atención Especializada					Ver Nueva	Ver Anterior
No. de Proceso	Nombre de Proceso 1	Nombre de Proceso 2	No. de Formato	Nombre de Formato		
Proceso 6.1	Prediagnóstico				8	5
		Guía de Prediagnóstico	Formato 6.1.1	Cuestionario para entrevista	3	3
		Guía de Prediagnóstico	Formato 6.1.2	Árbol de decisión	10	10
		Guía de Prediagnóstico	Formato 6.1.3	Dictamen de prediagnóstico	2	2
		Guía de Prediagnóstico	Formato 6.1.4	Carta de confidencialidad	1	1
		Guía de Prediagnóstico	Formato 6.1.5	Control de documentos	2	2
		Guía de Prediagnóstico	Formato 6.1.6	Clasificación de empresas	1	0
		Guía de Prediagnóstico	Formato 6.1.7	Cuaderno de registro de operaciones	2	0
		Guía de Prediagnóstico	Formato 6.1.8	Instructivo de llenado del cuaderno de registro de operaciones y control de ventas a crédito	1	0
Proceso 6.2	Diagnóstico Integral				6	4
		Guía de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.1	Cuestionario de análisis empresarial	20	3
		Guía de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.2.1	Cuestionario para industria	11	10
		Guía de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.2.2	Cuestionario para comercio	11	0
		Guía de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.2.3	Cuestionario para servicio	10	0
		Guía de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.3	Calificación de viabilidad	5	5
		Reporte del Diagnóstico Integral	Formato 6.2.4.1	Guía de presentación para industria	3	2
		Reporte del Diagnóstico Integral	Formato 6.2.4.2	Guía de presentación para comercios	3	0
		Reporte del Diagnóstico Integral	Formato 6.2.4.3	Guía de presentación para servicios	3	0
		Reporte del Diagnóstico Integral	Formato 6.2.5	Matriz de análisis estratégico	1	1
		Reporte del Diagnóstico Integral	Formato 6.2.6	Estado de origen y aplicación de recursos	4	1
		Reporte del Diagnóstico Integral	Formato 6.2.7	Indicadores financieros	1	2
Proceso 6.3	Plan de Acción				11	4
		Plan de Acción	Formato 6.3.1	Guía de aplicación del plan de acción	1	1
		Plan de Acción	Formato 6.3.1	Misión de la empresa	1	1
		Plan de Acción	Formato 6.3.1	Vision del futuro	1	1
		Plan de Acción	Formato 6.3.2	Programa de trabajo	1	1
		Plan de Acción	Formato 6.3.3	Guía para la integración y operación del grupo implantador	1	1
		Plan de Acción	Formato 6.3.4	Carta compromiso	1	1
		Plan de Acción	Formato 6.3.5	Planes de acción	1	1
		Plan de Acción	Formato 6.3.6	Reporte mensual	2	0

**Cuadro I-1 Estructura de la edición nueva del Manual de CRECE (en comparación con la edición anterior) (2/2)**

Sistema Centro Regional para la Competitividad Empresarial  
 Procedimiento. 6. Atención Especializada

No. de Proceso	Nombre de Proceso 1	Nombre de Proceso 2	No. de Formato	Nombre de Formato	No. de páginas	
					Ver. Nueva	Ver. Anterior
Proceso 6.4	Seguimiento a la Implantación del Plan de Acción				11	9
Proceso 6.5	Asignación de Consultor Externo				4	3
		Asignación de Consultor Externo	Formato 6.5.1	Programa de trabajo	1	1
		Asignación de Consultor Externo	Formato 6.5.2	Contrato de prestación de servicios profesionales	2	2
		Asignación de Consultor Externo	Formato 6.5.3	Casos canalizados a la consultoría externa	1	2
		Asignación de Consultor Externo	Formato 6.5.4	Guía para el llenado del formato de vinculación a la consultoría externa	1	2
Proceso 6.6	Intervención Empresarial				2	2
Proceso 6.7	Evaluación de la intervención				8	2
			Formato 6.7.1	Encuesta de Evaluación Final Parte I	6	1
			Formato 6.7.2	Caso resuelto	2	1
			Formato 6.7.3	Comité local de evaluación de casos resueltos	2	1
Proceso 6.8	Canalización al Sistema Financiero				4	2
			Formato 6.8.1	Casos canalizados a intermediarios financieros	1	1
			Formato 6.8.2	Instructivo para realizar el reporte de vinculación financiera	1	1
Proceso 6.9	Depuración de la cartera				4	6
			Formato 6.9.1	Acta de comité de seguimiento de cartera	2	6
						1
No. total de Páginas					180	105

## **1.2 Razón por la que se han especificado las propuestas en la "Producción"**

La Misión japonesa realizó, de febrero a marzo del 2001, las visitas de estudio a un total de 52 empresas; 26 en el Estado de Puebla y 26 en el de México, lo cual tenía como objetivo llevarse a cabo un diagnóstico simplificado de empresas visitadas por los expertos de la Misión así como informarse de la evaluación por parte de las empresas beneficiarias acerca de los servicios prestados por el CETRO-CRECE. Los resultados de evaluación sobre las materias principales son los siguientes:

### **(1) El resultado del diagnóstico simplificado de empresas visitadas por la Misión japonesa**

La calificación que obtuvo la Misión es de 5 escalas por elemento administrativo que se muestra a continuación:

a. Capacidad empresarial	3.1
b. Capacidad de recursos humanos	2.6
c. Capacidad de control de organización	2.6
d. Capacidad de atención al mercado	2.7
e. Capacidad tecnológica	2.5

### **(2) Sugerencia por parte de las empresas beneficiarias hacia CETRO-CRECE**

Las primeras 3 respuestas de las empresas beneficiarias, al preguntar cuál área tendrá la prioridad cuando vuelva a recibir el servicio del CETRO-CRECE, son las siguientes:

a. Control de producción / calidad	32 empresas
b. Control de ventas	20 empresas
c. Administración	18 empresas

### **(3) Fortalecimiento del área de producción**

Con base en los resultados citados arriba, se ha concluido que el área a fortalecer, para la consultoría del CETRO-CRECE, consiste en la producción (capacidad tecnológica, control de producción/calidad). Además, también en el seguimiento posterior al diagnóstico integral, lo cual se desea por las empresas, será importante la capacidad para orientar así como resolver problemas en el piso de producción. Por otra parte, aparte de la Producción, las otras áreas del Manual de Atención Especializada se encuentran equilibradas tal como están en el Manual actual, por lo que se considera que será suficiente seguir mejorándolas de aquí en adelante por su propia iniciativa del

CETRO-CRECE. Por lo tanto, acerca de las otras áreas menos la de producción, se limita a resumir unos consejos de parte de la Misión.

### **1.3 Punto de vista al elaborar las propuestas para la revisión del Manual**

#### **(1) Aprovechar la experiencia adquirida en el Proyecto Piloto**

En el segundo Proyecto Piloto, la Misión ha realizado, con la participación de 6 especialistas, el diagnóstico y asesoría de 12 empresas. Un(a) especialista y de 6 a 8 consultores de CRECE formaron un grupo, el cual diagnosticó y asesoró a una empresa con duración de una semana. Para esa ocasión, se utilizó el Manual del CETRO-CRECE, pero, como prueba, se utilizó el formato 6.2.2.1 "Cuestionario para Industria" sustituido por la metodología de calificación que se elaboró por la Misión. Con base en esta experiencia, se indicarán las propuestas para la revisión del Manual.

#### **(2) Dar importancia a las propuestas hacia empresas para mejorar el piso de producción**

El Manual del CETRO-CRECE utilizado hasta ahora ha sido apropiado para realizar el Diagnóstico Integral e informar a la empresa su resultado. Sin embargo, la Misión ha considerado que se deberá modificar el Manual profundizando un paso más adelante, sobre todo, en el área de producción. Se tiene entendido que la consultoría en la producción es el área del que se encarga el COMPITE y ya está establecido el alcance de atención compartiendo con el CRECE. Pero, pensando en la necesidad de las empresas, se considera que será más práctico contar con una función que conceda importancia a algún área, antes que precisar el límite de servicio entre el CRECE y el COMPITE.

#### **(3) Conceder la coherencia al flujo desde el diagnóstico hasta la asesoría**

Estas propuestas se harán para la revisión y el fortalecimiento del Proceso 6.2 "Diagnóstico Integral" que se indica en el cuadro I-1. Según se observa en dicho cuadro, el procedimiento del proceso 6.2 "Diagnóstico Integral" avanza con los siguientes pasos: (Cuestionario)→(Calificación de Viabilidad)→(Guía de Presentación). Para la revisión del Manual, se propondrá estrechar más la relación entre estos pasos para crear un flujo lógico, y además poner al final del mismo un formato nuevo "Reporte de Diagnóstico Integral para la empresa" con el fin de conceder la coherencia al flujo.

### **1.4 Manera de proponer la revisión**

Se proporciona en el cuadro I-2 una lista de propuestas para la revisión del Manual. Como se indica en dicho cuadro, las propuestas para la revisión se harán de manera de

cambiar unos formatos del “Proceso 6.2, Diagnóstico Integral”. En la columna más derecha “Propuesta para la revisión”, se observan 2 tipos de cambio de formatos; modificado parcialmente y creado nuevamente. Para los formatos creados nuevamente se ponen los números de formato nuevo desde 6.2.(a) hasta 6.2.(h). Una vez que acepte el CETRO-CRECE las propuestas de la Misión y realice la revisión del Manual, deberá poner de nuevo el número adecuado de los formatos.

### **1.5 Flujo general de operaciones del diagnóstico integral y asesoría de las empresas**

Se proporciona como formato Nuevo 6.2.(a) un diagrama de flujo general con el fin de finalizar las operaciones del CETRO-CRECE manteniendo la secuencia desde el diagnóstico integral hasta la propuesta para mejora. También se indica en dicho cuadro los formatos que se utilizan durante una serie de pasos. Además, aunque este diagrama está enfocado a la industria y producción, existe muchas partes que se pueden utilizar como ayuda para comercio y servicio. También, estas propuestas deberán de servir como referencia al revisar todas otras partes del Manual.

**Cuadro I-2 Lista de propuestas para la revisión del Manual de CETRO-CRECE  
(Formatos revisados y/o creados – Proceso 6.2 Diagnóstico Integral)**

Nombre de Proceso 2	Número de Formato	Nombre de Formato	Propuesta para la revisión
	Formato Nuevo 6.2.(a)	Diagrama de operaciones para Diagnóstico Integral	Creado nuevamente
Guía de Diagnóstico Integral	Formato 6.2	Código de Tareas	Revisado parcialmente
Guía de Diagnóstico Integral	Formato 6.2	Código de Normas	Revisado parcialmente
	Formato Nuevo 6.2.(b)	Guía de Calificación de 5 escalas de la empresa	Creado nuevamente
Guía de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.1	Cuestionario de Análisis Empresarial	—
Guía de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.2.1	Cuestionario para Industria	Sustituido por 80 cuestionarios de 8 áreas
Guía de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.2.2	Cuestionario para Comercio	—
Guía de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.2.3	Cuestionario para Servicio	—
Guía de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.3	Calificación de Viabilidad	—
	Formato Nuevo 6.2.(c)	Guía de Análisis del Diagrama de Radar	Creado nuevamente
	Formato Nuevo 6.2.(d)	Guía de Elaboración de Plan de asesoría y mejora	Creado nuevamente
	Formato Nuevo 6.2.(e)	Guía de Elaboración del Reporte de Diagnóstico Integral para la empresa	Creado nuevamente Partida 201
Reporte de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.4.1	Guía de Presentación para Industria	—
Reporte de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.4.2	Guía de Presentación para Comercio	—
Reporte de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.4.3	Guía de Presentación para Servicio	—
	Formato Nuevo 6.2.(f)	Lista de Chequeo para asesoría y mejora	Creado nuevamente
Reporte de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.5	Matriz de Análisis Estratégico	Suprimido e integrado al Formato Nuevo 6.2.(f)
Reporte de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.6	Balance General, Estado de Resultados	—
Reporte de Diagnóstico Integral	Formato 6.2.7	Indicadores Financieros	—
	Formato Nuevo 6.2.(g)	Referencia : Lista de Chequeo 1224	Creado nuevamente (Referencia)
	Formato Nuevo 6.2.(h)	Referencia : Lista de Chequeo 656	Creado nuevamente (Referencia)

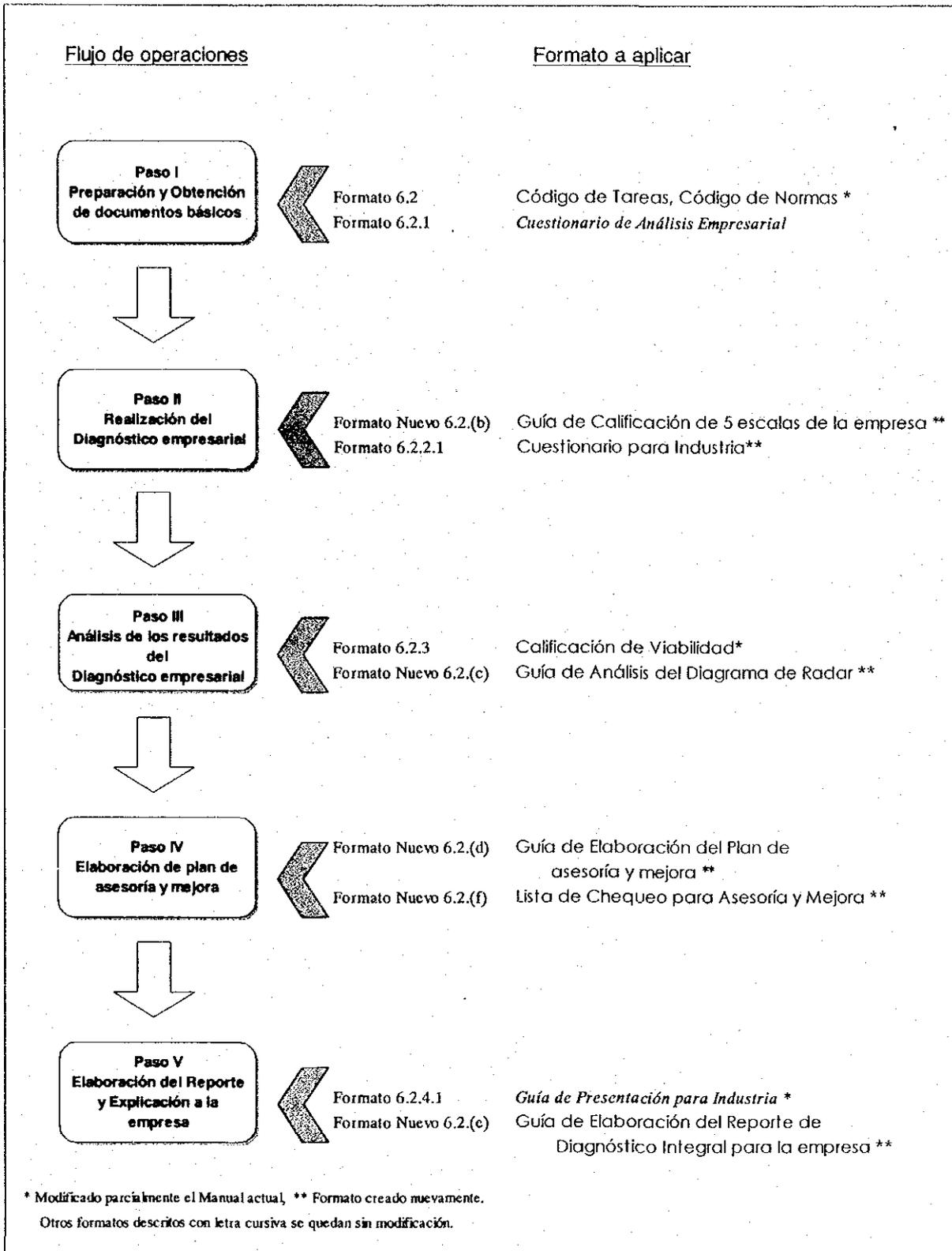
## 2. Propuestas para la revisión de formatos y su explicación

A continuación, se proporcionan las propuestas para la revisión, por orden que se indica abajo. Cabe mencionar que se añadirá, en caso necesario, una explicación del formato.

### Proceso 6.2 Formatos del Diagnóstico Integral

Formato Nuevo 6.2.(a)	Diagrama de operaciones para Diagnóstico Integral	Creado nuevamente
Formato 6.2	Código de Tareas	Revisado parcialmente
Formato 6.2	Código de Normas	Revisado parcialmente
Formato Nuevo 6.2.(b)	Guía de Calificación de 5 escalas de la empresa	Creado nuevamente
Formato 6.2.2.1	Cuestionario para Industria	Sustituido por 80 preguntas de 8 áreas
Formato Nuevo 6.2.(c)	Guía de Análisis del Diagrama de Radar	Creado nuevamente
Formato 6.2.3	Calificación de Viabilidad	Revisado parcialmente
Formato Nuevo 6.2.(d)	Guía de Elaboración del Plan de asesoría y mejora	Creado nuevamente
Formato Nuevo 6.2.(e)	Guía de Elaboración del Reporte de Diagnóstico Integral para la empresa	Creado nuevamente
Formato Nuevo 6.2.(f)	Lista de Chequeo para asesoría y mejora	Creado nuevamente
Formato Nuevo 6.2.(g)	Referencia : Lista de Chequeo 1224	Creado nuevamente
Formato Nuevo 6.2.(h)	Referencia : Lista de Chequeo 656	Creado nuevamente

**Diagrama de operaciones para Diagnóstico Integral (Industria)**  
**Proceso 6.2 Diagnóstico Integral**



### Código de tareas (Revisado parcialmente)

---

#### TAREAS

---

- 1 Revisar el expediente de la empresa para preparar la visita a las instalaciones de la misma y una guía referente a puntos o áreas que requieran de una investigación más detallada.
- 2 Solicitar una cita a la empresa para visitarla.
- \* 3 Realizar la visita a la empresa y estudiar el Cuestionario de Análisis Empresarial para identificar los recursos administrativos y su situación operativa y determinar los problemas principales y la dirección para resolverlos.
- 4 Contestar el cuestionario de Diagnóstico Integral aplicable al giro de la empresa.
- \* 5 Calificar a la empresa de acuerdo al giro de la empresa. Al mismo tiempo, elaborar las medidas para mejorar la administración de la empresa.
- 6 Elaborar el Reporte de Diagnóstico Integral aplicable y formatos de información financiera.
- 7 Concertar una cita con el empresario y el personal clave de la empresa para:
  - \* • Presentar el Reporte de Diagnóstico Integral.
  - \* • Escuchar los comentarios de la empresa acerca del Reporte.
  - \* • Asesorar sobre los apoyos en el futuro.
- 8 Controlar y registrar el Tiempo Efectivo de Atención (TEA) de este proceso.
- \* \* 9 Elaborar la minuta de presentación.
- \* \* 10 Capturar a la base de datos del CETRO-CRECE la información obtenida durante el Diagnóstico Integral de la e

---

\*: Tareas que se modificaron parcialmente, \*: las que se añadieron nuevamente.

## Código de Normas (Revisado parcialmente)

---

### NORMAS

---

- 1 La visita a la empresa deberá planearse usando el reporte de Prediagnóstico y haciendo un análisis presentada por la empresa.
  - 2 Para realizar la visita a la empresa se recomienda:
    - Presentarse bien vestido (adecuado al tipo de organización).
    - Mantener una posición seria durante la visita.
    - No aceptar regalos.
    - Ser puntual en los horarios señalados o acordados.
    - En caso de requerir equipo de grabación , cámara fotográfica o de videograbación deberá solicitar autorización al empresario para utilizarla.
    - No realizar llamadas telefónicas desde el lugar de la visita.
    - Cumplir con todas las normas y reglamentos de la empresa visitada.
  - 3 La primera etapa de la visita será un recorrido general de la empresa, recomendándose:
    - Utilizar el recorrido para tener una primera impresión global de la empresa
    - No revisar detalles, ni entrevistar al personal durante este recorrido
    - Preguntar aspectos generales relacionados con la empresa:
      - procesos clave, productos, personal, etc
    - Seguir el flujo del principal proceso en este recorrido.
    - Cuidar el tiempo.
    - \* \* •Elaborar el Diagrama de Flujo de los procesos importantes.
  - \* 4 La segunda etapa consistirá en entrevistar al personal responsable para ahondar en los procesos utilizando el cuestionario de análisis empresarial utilizando los puntos aplicables a cada tipo de empresa para completar el contenido del diagrama de flujo de acuerdo con la importancia (Formato 6.2.1)
  - 5 Durante la segunda etapa se deberá:
    - Tratar el aspecto financiero al final.
    - Manejar el tiempo y el espacio.
  - 6 Deberán realizarse cuantas visitas necesarias para obtener la información.
  - \* \* 7 Si necesita, se realizará una entrevista al personal. En su caso, se deberá planear adecuadamente solicitar previamente la autorización de la empresa.
  - 8 En caso de que la empresa no cuente con la información financiera requerida, o ésta no sea confiable deberá elaborarla a partir de la información con que cuente la empresa, partiendo de la información más reciente, a partir de:
    - Libro de entradas y salidas.
    - Diario.
    - Chequeras.
    - Formas fiscales.
    - Estado de cuenta.Con el fin de traducir esta información en los siguientes estados financieros:
    - Estado de resultados.
    - Flujo de efectivo al cierre del año vigente.
    - Balance General (estimado).
-

**Código de Normas (Revisado parcialmente)**

---

NORMAS

---

- 9 Para la presentación de los estados financieros deberá utilizarse los Formatos 6.2.6.
- 10 Elaborar los indicadores financieros que señala el formato 6.2.7.
- 11 Para contestar el cuestionario de diagnóstico integral que genera la calificación de viabilidad se deberá utilizar el formato aplicable: Industria (formato 6.2.2.1.) Comercio (formato 6.2.2.2.) Servicio (formato 6.2.2.3.)
- \*\* 12 Para contestar el cuestionario de diagnóstico integral que genera el análisis de diagrama de flujo se deberá utilizar el formato aplicable:  
Industria (formato 6.2.2.1.) Comercio (formato 6.2.2.2.) Servicio (formato 6.2.2.3.)
- 13 La calificación a las empresas se deberá determinar utilizando los resultados de la visita y el análisis de la información, siguiendo las normas descritas en el Formato 6.2.3.
- \*\* •Será conveniente utilizar los resultados de la visita y el análisis de la información con el fin de aclarar los problemas actuales que tiene la empresa e indicar la dirección para resolverlos en el Reporte de Diagnóstico Integral (Formato Nuevo 6.2.(f)).
- 14 El Reporte de Diagnóstico Integral deberá ajustarse al formato aplicable utilizando los puntos de acuerdo al tamaño de organización: Industria (formato 6.2.4.1.) Comercio (formato 6.2.4.2.) Servicio (formato 6.2.4.3.)
- 15 Para la presentación del Reporte de Diagnóstico Integral se deberá solicitar la presencia del empresario y en su caso al personal clave.
- \*\* 16 Deberá elaborar la minuta de presentación en la que se anotará los siguientes puntos:
  - Nombre de la empresa
  - Fecha, tiempo y lugar de la presentación
  - Nombre de los participantes en la presentación (así como su puesto)
  - Comentario de parte de la empresa sobre la presentación
  - Tema de asesoría para el apoyo en el futuro
  - Nombre del quien ha elaborado la minuta, etc.
- 17 Para controlar y registrar el Tiempo Efectivo de Atención se deberá considerar lo siguiente:
 

El análisis de la información de la empresa.- Comprende el tiempo empleado por el CRECE en analizar y, en su caso, elaborar la información financiera, revisar el acta constitutiva y otros documentos de la empresa.

Visitas.-Comprende el tiempo empleado en entrevistas y observaciones realizadas por el CRECE durante su estancia en la empresa.

Elaboración de Diagnóstico Integral.- Contempla el tiempo empleado por el CRECE en analizar y elaborar el Cuestionario de Diagnóstico Integral, el Reporte de Diagnóstico Integral, la Matriz de Análisis Estratégico y Reportes de información financiera.

---

\*: Normas que se modificaron parcialmente, \*\* : las que se añadieron nuevamente.

Guía de Calificación de 5 escalas de la empresa

NIVEL DE PROFUNDIDAD					
CALIFICACIÓN	%	BAJO	MEDIO	ALTO	GRAFICO
4	Se cumple de un 76% a un 100%	ALTO	Es el estado donde los documentos, las actividades, los tangibles y los resultados son los óptimos.	Si, se conoce y se aplica en su totalidad, en alto grado, siempre, formal y por escrito, se actualiza en forma constante, lo conoce todo el personal, consolidado, se cuenta con ello, eficiente en su totalidad.	
3	Se cumple de un 51% a un 75%	MEDIO-ALTO	Cuando se tienen los documentos, se realizan las actividades y los tangibles y resultados son suficientes y con posibilidades de mejorar.	Se tiene por escrito de manera formal, no se actualizan, casi siempre, lo uso pero no en su totalidad, está por consolidarse.	
2	Se cumple de un 26% a un 50%	MEDIO	Cuando se tienen los documentos, las actividades se realizan parcialmente, pero los tangibles y resultados no son verificables.	Contamos con ello y se lleva a cabo de manera informal, si pero no se lleva a la practica, a veces eficiente.	
1	Se cumple de un 1% a un 25%	BAJO	Cuando los documentos y actividades son informales e improvisados y no hay tangibles y resultados.	No se utiliza, parcialmente por escrito en algunos puntos, casi desconocido por el personal, poco, casi nulo, si pero no actualizado.	
0	Se cumple en un 0%	NULO	Es una omisión de documentos, actividades, tangibles, ni resultados.	No, es informal, desconocimiento del personal, no existe, ninguno, lo desconoce, no lo hace.	
NO APLICA	Nota: Cuando una pregunta no tiene forma de evaluarse, se cancela y no se contabilizará para la calificación de factibilidad.				

### Explicación sobre la forma de usar el formato 6.2.2.1

1. Las preguntas están clasificadas en 8 grupos y cada grupo tiene 10 preguntas, siendo en total 80 preguntas. Se hará la calificación de cada pregunta de acuerdo con la guía para la evaluación de empresas mediante 5 puntos usando el nuevo formato 6.2.(b).
2. Según las empresas objeto del diagnóstico, puede haber preguntas que no se pueden aplicar a dichas empresas. En estos casos, no se hará la calificación de estas preguntas sino simplemente se eliminarán.
3. Según las empresas objeto del diagnóstico, pueden surgir algunas preguntas que se deseen agregar. En estos casos, se agregarán estas preguntas al correspondiente grupo clasificado.
4. Por lo anterior, el número de preguntas variará según el grupo clasificado, y como consecuencia la puntuación máxima cambiará.
5. Si se elimina(n) alguna(s) pregunta(s) de un grupo clasificado, disminuyendo la puntuación máxima, este hecho implicará que dicho grupo clasificado tiene poca importancia para la empresa objeto del diagnóstico.
6. En cambio, si se agrega(n) alguna(s) pregunta(s) a un grupo, aumentando la puntuación máxima de dicho grupo, esto querrá decir que dicho grupo tiene mucha importancia para la empresa objeto del diagnóstico.

### Diagnóstico Integral, Cuestionario para Industria (4.Producción)

Fuente	Cuestionario para Industria (4.Producción)				Evaluación			
<b>4.1 Control de calidad</b>								
JICA	1	¿Construye y mantiene el sistema de control de calidad en toda la empresa?	0	1	2	3	4	
JICA	2	¿Tiene siempre identificados los requerimientos de clientes hacia la calidad?	0	1	2	3	4	
Cetro	3	¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto?	0	1	2	3	4	
Cetro	4	¿Registra las devoluciones y quejas de clientes y realiza las medidas preventivas para no repetir?	0	1	2	3	4	
Cetro	5	¿Cuenta con certificaciones de calidad oficiales?	0	1	2	3	4	
JICA	6	¿Cuenta con competitividad en la calidad de productos?	0	1	2	3	4	
JICA	7	¿Organiza y realiza las actividades en la planta para mejorar la calidad?	0	1	2	3	4	
Cetro	8	¿La empresa registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso productivo?	0	1	2	3	4	
JICA	9	¿Realiza la metodología de inspección adecuada a la especificación de calidad?	0	1	2	3	4	
JICA	10	¿Cuida la calidad durante todos los procesos desde la compra de materias primas?	0	1	2	3	4	
<b>4.2 Control de costo</b>								
Cetro	1	¿Construye y mantiene el sistema de control de costos en toda la empresa?	0	1	2	3	4	
Cetro	2	¿Controla el costo directo por producto?	0	1	2	3	4	
JICA	3	¿Cuenta con competitividad en el costo de productos?	0	1	2	3	4	
JICA	4	¿Conoce correctamente los costos de materiales y de mano de obra para el cálculo de costos?	0	1	2	3	4	
Cetro	5	¿Controla el costo de inventario?	0	1	2	3	4	
JICA	6	¿Conoce los costos fijos así como los indirectos en la producción?	0	1	2	3	4	
JICA	7	¿Organiza y realiza en el piso de operación las actividades para reducir los costos?	0	1	2	3	4	
JICA	8	¿Distribuye el costo fijo de producción por línea de procesos y por producto?	0	1	2	3	4	
JICA	9	¿Utiliza el sistema de control para tomar decisiones que reduzcan el costo?	0	1	2	3	4	
JICA	10	¿Conoce los factores que contribuyen a disminuir costos?	0	1	2	3	4	
<b>4.3 Control de producción</b>								
JICA	1	¿Construye y mantiene el sistema de control de la producción?	0	1	2	3	4	
JICA	2	¿El sistema de control de la producción rinde la función de producción y logra la satisfacción de clientes?	0	1	2	3	4	
JICA	3	¿Tiene adecuado el método de la orden de producción?	0	1	2	3	4	
Cetro	4	¿Es lógico el flujo de material y piezas entre cada proceso de producción y el almacén?	0	1	2	3	4	
JICA	5	¿Tiene adecuado el método de comunicación entre el responsable del control de producción y el responsable de ventas?	0	1	2	3	4	
JICA	6	¿Cuenta adecuadamente con el control de la materia prima, los productos en proceso y los productos terminados?	0	1	2	3	4	
JICA	7	¿Registra la información del resultado real de producción y utiliza para la mejora?	0	1	2	3	4	
Cetro	8	¿Controla el tiempo de operación y la capacidad disponible del equipo y maquinaria?	0	1	2	3	4	
JICA	9	¿Tiene identificado el tiempo estándar de la operación?	0	1	2	3	4	
JICA	10	¿Tiene identificadas las horas hombre estándar?	0	1	2	3	4	

### Diagnóstico Integral, Cuestionario para Industria (4.Producción)

Fuente	Cuestionario para Industria (4.Producción)				Evaluación
<b>4.4 Control de método(ingeniería)</b>					
Cetro	1	¿Construye y mantiene el sistema de control de ingeniería?	0	1 2 3 4	
Cetro	2	¿Procura mejorar en todos puntos de vista como el método, instalaciones, operaciones y condiciones?	0	1 2 3 4	
JICA	3	¿Cuenta con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa?	0	1 2 3 4	
Cetro	4	¿Reúne la información de otras empresas de competencia sobre el método de preparación y procesamiento?	0	1 2 3 4	
Cetro	5	¿Cuenta con diagramas de operaciones de proceso y de flujo de materiales?	0	1 2 3 4	
Cetro	6	¿La tecnología de la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional?	0	1 2 3 4	
Cetro	7	¿Cuenta con competitividad en la tecnología de producción?	0	1 2 3 4	
Cetro	8	¿Cuenta con tecnología propia?	0	1 2 3 4	
JICA	9	¿Cuenta con derecho de propiedad intelectual como por ejemplo la patente?	0	1 2 3 4	
JICA	10	¿Está automatizado adecuadamente el proceso de producción?	0	1 2 3 4	
<b>4.5 Control de equipos e instalaciones</b>					
JICA	1	¿Tiene asignado el responsable del control diario de equipos e instalaciones? ¿Cuenta con registro de control?	0	1 2 3 4	
JICA	2	¿Tiene asignado el responsable del mantenimiento de equipos e instalaciones? ¿Cuenta con registro de mantenimiento?	0	1 2 3 4	
JICA	3	¿Cuenta con registro de mantenimiento?	0	1 2 3 4	
Cetro	4	¿Cuenta con políticas de mantenimiento por equipo e instalación?	0	1 2 3 4	
JICA	5	¿Dispone adecuadamente las piezas o refacciones para cambiar?	0	1 2 3 4	
JICA	6	¿Ingenia para la mejora y el mantenimiento?	0	1 2 3 4	
JICA	7	¿Controla la información de tecnología nueva acerca de los equipos e instalaciones?	0	1 2 3 4	
JICA	8	¿Cuenta con procedimiento en la compra de nuevos equipos e instalaciones?	0	1 2 3 4	
JICA	9	¿Estudia el plan de equipos e instalaciones con base en la estrategia administrativa a largo plazo?	0	1 2 3 4	
JICA	10	¿Hacen actividades de círculo de calidad relacionadas con equipo e instalaciones, como las actividades de TPM (mantenimiento productivo total)?	0	1 2 3 4	
<b>4.6 Materiales, compras y subcontratación</b>					
Cetro	1	¿Obtiene sus materias primas fácilmente?	0	1 2 3 4	
Cetro	2	¿Compara cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas?	0	1 2 3 4	
JICA	3	¿Realiza la verificación de materias primas?	0	1 2 3 4	
JICA	4	¿Conoce la situación de los proveedores y los orienta?	0	1 2 3 4	
JICA	5	¿Tiene indicada la fecha de entrega de parte de los proveedores?	0	1 2 3 4	
JICA	6	¿Cuenta con un sistema interior de la empresa para responder a una emergencia?	0	1 2 3 4	
Cetro	7	¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener las materias primas?	0	1 2 3 4	
Cetro	8	¿Desde el proceso de selección de proveedores, cuida la calidad, la fecha de entrega y el precio?	0	1 2 3 4	
JICA	9	¿La rotación de los inventarios se encuentra en el nivel promedio del sector?	0	1 2 3 4	
JICA	10	¿Construye y mantiene el sistema de control del método de materiales, compras y subcontratación?	0	1 2 3 4	

**Diagnóstico Integral, Cuestionario para Industria (4.Producción)**

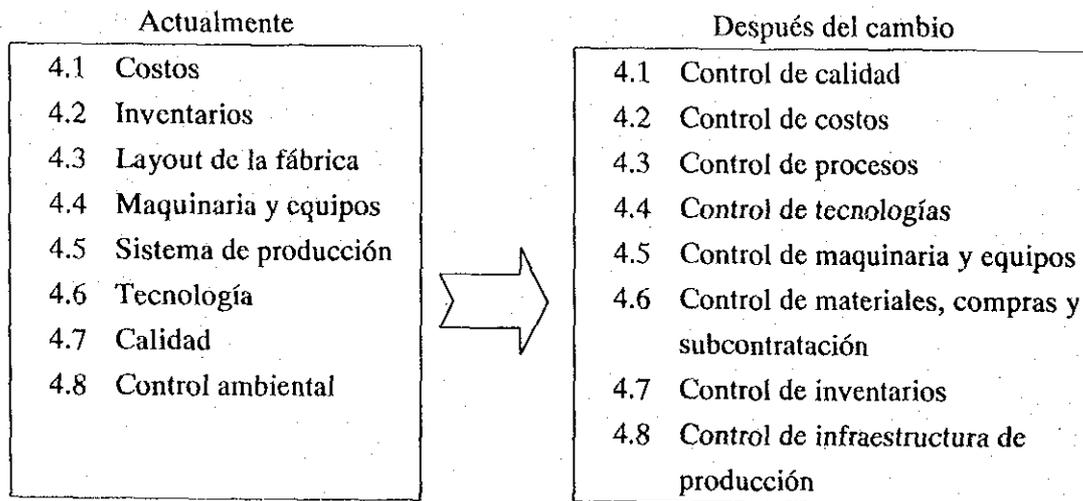
Fuente		Cuestionario para Industria (4.Producción)	Evaluación				
		<b>4.7 Control de inventarios(artículos exist.)</b>					
Cetro	1	¿Cuenta con un sistema de control de los inventarios?	0	1	2	3	4
Cetro	2	¿Cuenta con almacén de materia prima, producto en proceso y de producto terminado?	0	1	2	3	4
JICA	3	¿Realiza el inventario de los artículos existentes?	0	1	2	3	4
JICA	4	¿El almacén está ordenado y arreglado?	0	1	2	3	4
JICA	5	¿Cuenta con reglas para desechar los productos defectuosos?	0	1	2	3	4
JICA	6	¿Tiene establecido el lugar y método de colocar cada artículo?	0	1	2	3	4
JICA	7	¿Están claramente definidos y señalados el lugar y el volumen de los inventarios?	0	1	2	3	4
JICA	8	¿Cuenta con la orden de entrada y salida de los inventarios?	0	1	2	3	4
JICA	9	¿Está adecuadamente ubicado el almacén?	0	1	2	3	4
JICA	10	¿Está claramente identificado el responsable de control de cada inventario?	0	1	2	3	4
		<b>4.8 Basicas de administración de producción</b>					
Cetro	1	¿Cuenta con alguna norma para la operación de negocio y la cumple?	0	1	2	3	4
JICA	2	¿Es buena la impresión de los vecinos hacia la planta?	0	1	2	3	4
JICA	3	¿Reúne frecuentemente la información externa de la empresa como normas ambientales?	0	1	2	3	4
JICA	4	¿Realiza frecuentemente la encuesta del grado de satisfacción de los empleados?	0	1	2	3	4
Cetro	5	¿Cuenta con los permisos de las instituciones correspondientes?	0	1	2	3	4
JICA	6	¿Se encuentra a buen nivel la motivación de los empleados?	0	1	2	3	4
Cetro	7	¿Cuenta con todos los servicios y la infraestructura necesarios alrededor de la planta o la empresa?	0	1	2	3	4
JICA	8	¿Existe apropiadamente la comunicación entre las áreas de administración de producción y otras áreas?	0	1	2	3	4
JICA	9	¿Utiliza de manera adecuada el sistema de información?	0	1	2	3	4
JICA	10	¿Cumple los reglamentos correspondientes y necesarios?	0	1	2	3	4

Evaluación de la Factibilidad (Sólo la parte corregida)

---

**1. "Estándar de la Factibilidad"**

Se cambiará el estándar de clasificación de la sección de producción de la siguiente manera como se muestra a continuación.



**2. Método de evaluación de 5 puntos dentro de la "evaluación de factibilidad"**

Se cambiará esto por "la guía de evaluación de empresas mediante 5 puntos", mostrada en el nuevo formato 6.2.(b).

**3. Cuadro de evaluación según el área dentro de la "evaluación de factibilidad"**

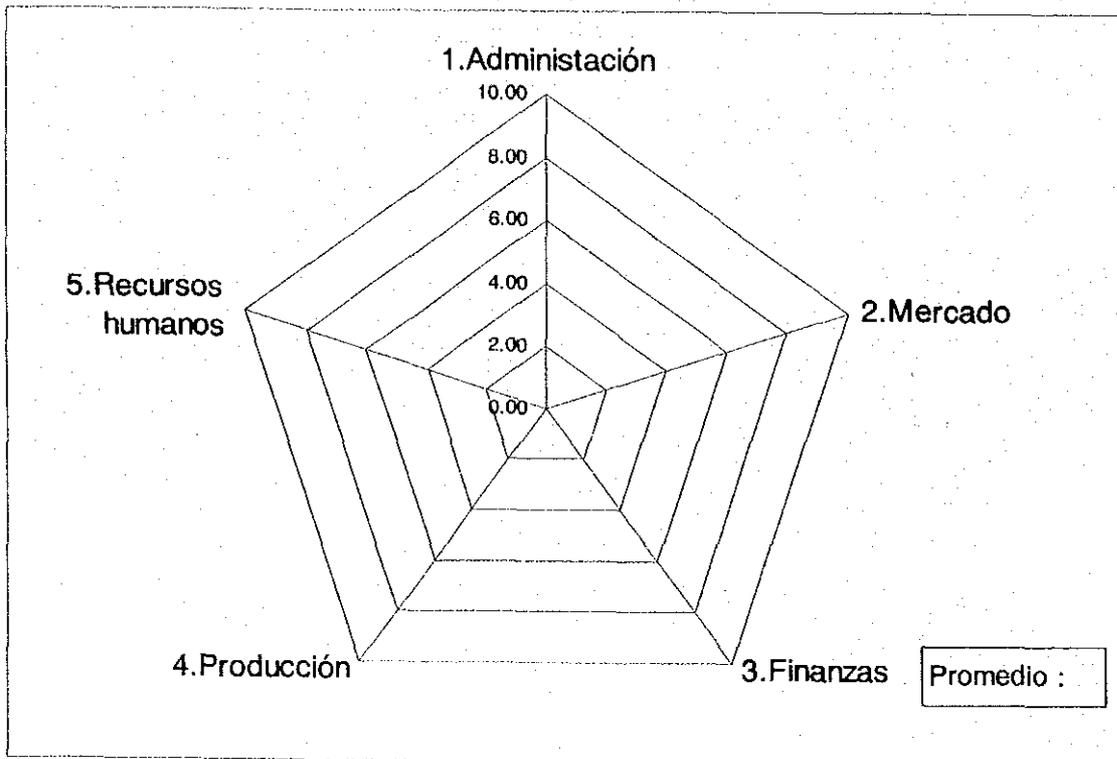
El número de las preguntas de la sección de producción y la puntuación máxima variarán según la empresa, por lo tanto el cuadro también cambiará de la siguiente forma. Según el caso, en el futuro pueden haber modificaciones de tal manera que el número de preguntas de otras áreas también cambiaría según la empresa. Será bueno tomar en consideración esta posibilidad. La puntuación se debe convertir en base 10.

Areas	A. Puntuación máxima de cada área (Puntaje máxima)	B. Puntuación ganada de la empresa	10 Proporción $(B \div A) \times 10$ (convertido en la puntuación máxima de 10 puntos)
Administración			
Mercado			
Finanzas			
Producción			
Personal			
Total			

Para la proporción que se aplica para ajustar la importancia del área según la empresa, se usará el actual estándar vigente.

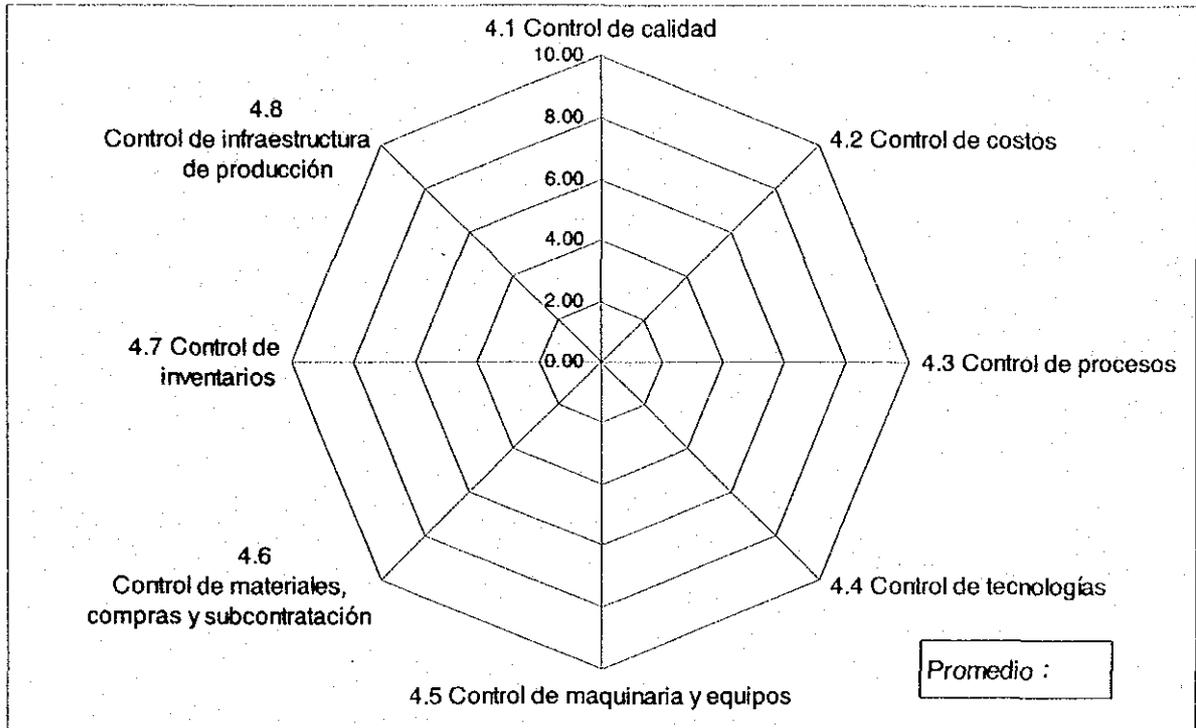
## Guía del análisis del diagrama de radar (pentágono de la administración general)

La proporción de la puntuación ganada de 5 áreas (convertido en la puntuación máxima de 10 puntos: la puntuación del formato 6.2.3 "evaluación de la factibilidad") se mostrará de la siguiente manera usando el diagrama pentágono de radar.



### Guía del análisis del diagrama de radar (octágono del área de producción)

4. Se calculará el porcentaje de la puntuación de cada una de las 8 áreas subdivididas de producción (convertido en la puntuación máxima de 10 puntos) y luego se elaborará el diagrama octágono de radar.

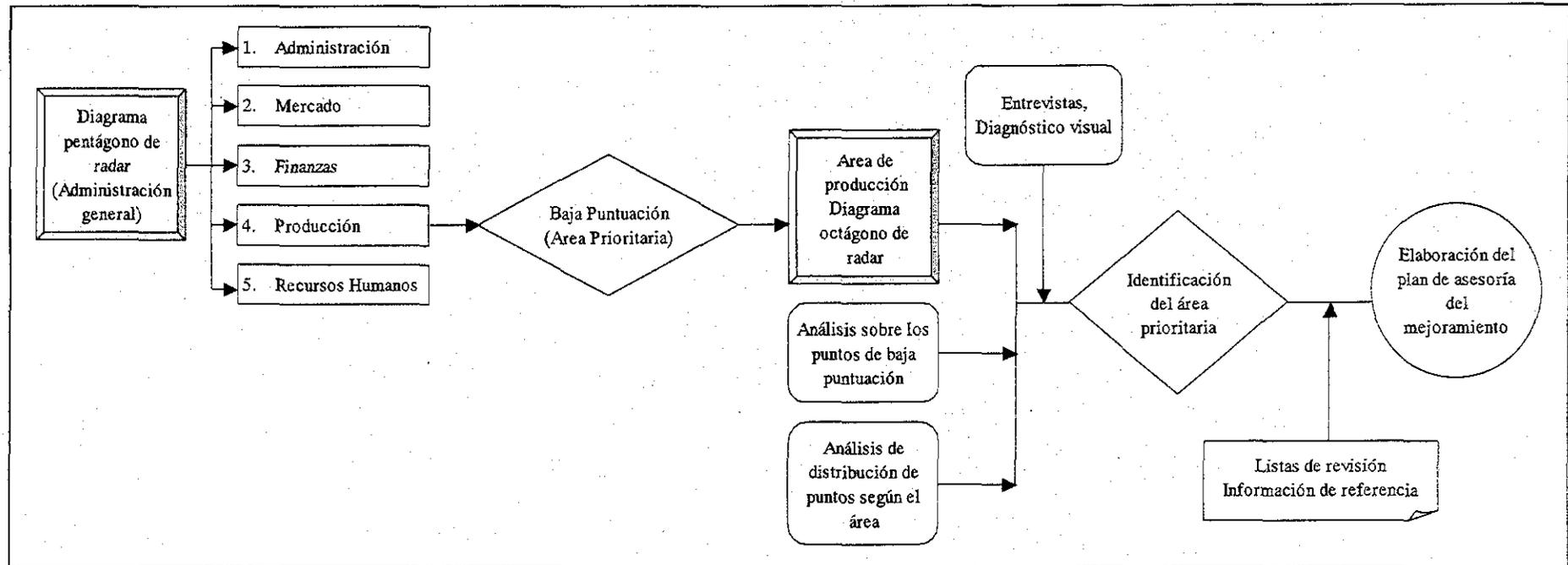


## Guía para elaborar el plan de asesoría del mejoramiento (procedimiento)

De acuerdo con el flujo mostrado en la siguiente página, se elaborará el plan de mejoramiento mediante el siguiente procedimiento.

1. Se seleccionarán unas 2 o 3 “áreas” de baja puntuación con base en el diagrama pentágono de radar.
2. Si el área de producción es seleccionada como el área de baja puntuación, se observará en el diagrama octágono de radar el área de producción para seleccionar otra vez 2 o 3 sub-áreas de baja puntuación dentro de la totalidad de 8 sub-áreas. (Método de selección 1: Análisis del diagrama de radar).
3. De entre 80 conceptos ( puede haber un número mayor o menor ), se seleccionarán los conceptos con puntuación 0 y 1 (Método de selección 2: Análisis de la baja puntuación).
4. Si alguna o algunas áreas de 8 “sub-áreas” hayan disminuido sus preguntas en forma importante, se eliminará(n) dicha(s) sub-área(s) de las sub-áreas prioritarias. (Método de selección 3: Análisis de la distribución de puntos según sub-área).
5. Las sub-áreas prioritarias seleccionadas mediante los procesos antes mencionados de 2, 3 y 4 serán analizadas otra vez tomando en consideración el resultado de las entrevistas para seleccionar las sub-áreas prioritarias definitivas para el trabajo de asesoría del mejoramiento. (Identificación del área prioritaria, elaboración de la estrategia de mejoramiento)
6. Para el área prioritaria seleccionada, se elaborará el plan de asesoría de mejoramiento, usando la lista de revisión y la información de referencia y tomando en consideración las metodologías de asesoría del mejoramiento (herramientas).

### Guía para elaborar el plan de asesoría del mejoramiento (Diagrama de flujo)



## Guía de Elaboración del Plan de asesoría y mejora (Lineamiento)

---

### Significado de la mejora

1. Para que pueda responder una empresa al cambio mayor del entorno administrativo, se necesitará una reforma, la cual quiere decir una mejora de gran escala. La reforma implicará una redistribución considerable de los recursos administrativos.
2. Entre una reforma y la próxima, se deberán continuar las actividades para la mejora. La mejora se constituye acumulando constantemente los mejoramientos pequeños.
3. Lo que se requiere para consultores es “establecer en empresa la cultura de mejora” aprovechando la oportunidad del Diagnóstico Integral en que se puede estar en contacto estrecho con la empresa.
4. La mejora consiste en las actividades para mantener o mejorar las normas. Para lo cual, es esencial que todos los que pertenecen a la empresa estén conscientes y participen.
5. La mejora es un acercamiento en que no se concede importancia al resultado sino al método.

### Manera de encontrar los puntos para la mejora

1. Para encontrar los puntos para la mejora, será útil el concepto de “ordenamiento” de 5S, es decir, el concepto de “clasificación”; “necesario” o “innecesario”, “perjudicial” o “no perjudicial”, etc.
2. Si se aplica el concepto de “ordenamiento” de 5S a las personas, cosas, máquinas, notas, reportes, espacio, alumbramiento, ruido, operaciones, etc. se podrán encontrar varios problemas.
3. Si existe una “cosa innecesaria”, generalmente en muchos casos ésta será perjudicial.
4. Uno de los ejemplos fáciles de entender será el producto en proceso. Una vez que haga la visita al piso de producción, podrá comprender fácilmente dónde y cuánto existen los productos en proceso. Las basuras y desperdicios también son los ejemplos comprensibles.
5. Para encontrar los puntos para la mejora, se necesitará observar y comprender (medir) la situación (el método) del piso de producción.
6. Hay veces que el movimiento y/o los pasos del operador contienen una parte innecesaria. (distancia, lugar, ubicación)
7. Es indispensable para trabajar la información (orden, comunicación, etc), sin embargo, existe muchos casos en que no se comunica la información necesaria al operador que la necesita.

## Guía de Elaboración del Plan de asesoría y mejora (Lineamiento)

---

### **Manera de elaborar el plan de mejora y los puntos que se toman en cuenta para la presentación**

1. Para encontrar una referencia de ejemplos del plan de mejora, se utilizará la lista de chequeo que se anexa al final del libro.
2. Al elaborar el plan de mejora y recomendación, se deberá poner el orden de prioridad en los puntos importantes (útiles para la empresa).
3. Para elevar la eficiencia de la mejora, se deberá eliminar el cuello de botella, lo cual siempre existe sólo "uno".
4. Se deberá elaborar el plan de mejora estudiando la relación causa-efecto entre varios problemas y el efecto de mejora así como la capacidad de la empresa para lograr la mejora.
5. Entre la información adquirida de la observación de la situación del piso de producción, se incluye la que no está documentada en ningún formato. Los consultores necesitarán diseñar la documentación en formato de este tipo de información, lo cual permitirá la comunicación con la tercera persona.
6. Se deberá cuidar las relaciones humanas así como diseñar el método de recomendar para que comprenda el empresario la recomendación para la mejora y que la acepte positivamente.

## Guía de Elaboración del Reporte de Diagnóstico Integral para la empresa

### **Objetivo del Reporte y puntos básicos que se debe cuidar al elaborarlo**

1. Hacer comprender a la empresa sobre el resultado del Diagnóstico Integral y promover las actividades para la mejora administrativa.
2. Hacer recomendaciones reales y concretas para que sirvan en las actividades para la mejora que va a realizar la empresa.
3. Diseñar el método para que la empresa comprenda fácilmente las recomendaciones. En caso necesario, proporcionar acetatos o diagramas para su explicación.
4. Ordenar posteriormente en la base de datos del CETRO la información obtenida sobre la empresa y sintetizar brevemente el Reporte original.

### **Estructura del Reporte (Véase el modelo)**

#### Portada

- Nombre de la empresa y el giro
- Foto o dibujo de la empresa diagnosticada
- Fecha de elaboración del Reporte
- Nombre del consultor responsable y su pertenencia

#### Índice

1. Resumen del resultado de diagnóstico
  - Misión de Empresa
  - Visión de Empresa
  - Análisis de FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas)
  - Problemas principales y la dirección para resolver
2. Problemas concretos y la dirección de las medidas para resolver
3. Resumen general del Diagnóstico Integral
  - Tareas para la mejora que espera la empresa
  - Fecha de Diagnóstico Integral
  - Nombre de la persona que atendió en la empresa
  - Método de diagnóstico

## Guía de Elaboración del Reporte de Diagnóstico Integral para la empresa

4. Resumen general de la empresa
  - Nombre de la empresa
  - Nombre del representante
  - Domicilio
  - Capital
  - Fecha de constitución
  - Ventas anuales
  - Productos principales
  - Situación general de administración y evolución de logros en los últimos tres años
  - Organigrama
  - Plano de distribución de la planta
  - Proveedores principales
  - Clientes principales
  - Proceso de producción (Diagrama de flujo, Balance de materiales)
5. Documentos
  - Datos para el análisis del diagrama de radar
  - Comentario sobre el diagrama de radar y el análisis integral de administración
  - Documentos complementarios para explicar los problemas concretos
  - Otros documentos (Incluye estados financieros)

### **(Explicación)**

- 1) Se eliminará el formato actual 6.2.5 “Matriz de Análisis Estratégico” por ser integrado en el formato nuevo 6.2.(f) “3. Resumen general del Diagnóstico Integral”
- 2) El formato nuevo 6.2.(f) constituye el Reporte que se entregará a la empresa.
- 3) En el formato actual 6.2.4.1, se incluyen muchos datos innecesarios para la empresa. No obstante, se deberá utilizar interiormente en CETRO-CRECE para definir el valor de referencia. Sin embargo, será conveniente establecer una base de datos más breve y cuantitativa.

# **Modelo de Reporte de Diagnóstico Integral para la Empresa**

**Manufacturera**  
ABC, S.A. DE C.V.

**Poner foto, etc.**

**Septiembre 7 de 2001.**

**CONSULTORES CRECE:**

ING. Aaaaa Bbbbb Ccccc  
LIC. Dddd E. Fffff  
C.P. Ggggg Hhhh Iiiii

**Índice**

**I. Cuadro integral del diagnóstico**

- Misión de la empresa
- Visión del futuro
- Matriz FODA
- Tareas más importantes para resolver los problemas

**II. Medidas concretas para resolver los problemas**

**III. Resumen del contenido del diagnóstico integral**

- Expectativas del cliente
- Duración del diagnóstico integral
- Nombre de la persona encargada de comunicación
- Metodología del diagnóstico

**IV. Resumen de la empresa visitada**

Nombre de la empresa, nombre del representante, domicilio, capital social, fecha de fundación, venta anual, producto principal, estados financieros y resultados de los últimos 3 años, organigrama, disposición de la planta, cliente principal, procesos de producción (flujo, balance de materiales)

**V. Documentos**

- Datos de diagramas radar
- Detección de problemas a través de los diagramas radar y comentario general
- Explicación complementaria de los problemas concretos
- Otros documentos

## 1. Cuadro integral del diagnóstico

### 1. Cuadro integral del diagnóstico

**Misión de la empresa:** Somos una empresa que busca la mejora continua de sus procesos productivos en beneficio de nuestros clientes, .....

**Visión del futuro:** Consolidarse como una fabrica de cadena de bola internacional, a través de una administración y tecnología .....

#### Matriz FODA

<b>Fortalezas</b> 1) Experiencia del empresario en el giro. 2) Empresario con apertura al cambio. 3) .....	<b>Debilidades</b> 1) Definir funciones y responsabilidades 2) Capacitar personal operativo 3) .....
<b>Oportunidades</b> 1) Entrar al mercado internacional. 2) Realizar alianzas estratégicas. 3) .....	<b>Amenazas</b> 1) Entrada de competidores del extranjero. 2) Restringir el uso de químicos 3) .....

#### Tareas más importantes para resolver los problemas

1. Establecer el control de tiempos para cada proceso.
2. Implementación de normas de seguridad e higiene.
3. ....

II. Medidas concretas para resolver los problemas

**Medidas concretas para resolver los problemas**

**Rubros 1:** Establecer el control de tiempos para cada proceso

**La situación actual y los problemas 1:**

- a) No cuenta con capacidad en el área de troquelados.
- b) Tiempos muertos en conectores.
- c) .....

**Dirección de mejoramiento(Propuesta) 1:**

- a.1) Adquisición de maquinaria.
- a.2) Registrar el tiempo de operación de las máquinas, analizarlo y mejorar las operaciones.
- b) Documentar y capacitar al operador sobre los ajustes de matriz en la máquina troqueladora de conectores.
- c) .....

**Rubros 2:** Implementación de normas de seguridad e higiene.

**La situación actual y los problemas 2:**

Manejo de residuos tóxicos.

**Dirección de mejoramiento(Propuesta) 2:**

Establecer y dar seguimiento a las normas de control ambiental

**Rubros 3:** .....

**Rubros 5:** Otras recomendaciones:

- 1) Mejorar la selección de sus residuos metálicos
- 2) Disminuir el nivel de ruido del área de maquinados, recubriendo internamente las paredes.
- 3) Ubicar adecuadamente los extinguidores.
- 4) .....

### 3. Resumen del diagnóstico integral

#### **III. Resumen del diagnóstico integral**

##### **1. Expectativas del cliente**

Hacer un proceso más eficiente con menos personal, con la finalidad de bajar costos.

##### **2. Duración del diagnóstico**

Septiembre 2 al 5 de 2001.

##### **3. Nombre de la persona encargada de comunicación**

##### **4. Metodología del diagnóstico**

a) Entrevista con el empresario y personal clave.

b) .....

**4. Resumen de la empresa visitada**

**IV. Resumen de la empresa visitada**

- 1. Nombre de la empresa
- 2. Nombre del representante
- 3. Domicilio
- 4. Capital social

ACCIONISTAS	% DE PARTICIPACIÓN	CAPITAL.
Sr.		
Sr.		
Ing.		
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$10,000.00</b>

**5. Fecha de fundación e historia de la empresa**

Es una empresa familiar que inicia operaciones en 1995, .....

**6. Venta anual**

Producto	Venta		
	1998	1999	2000

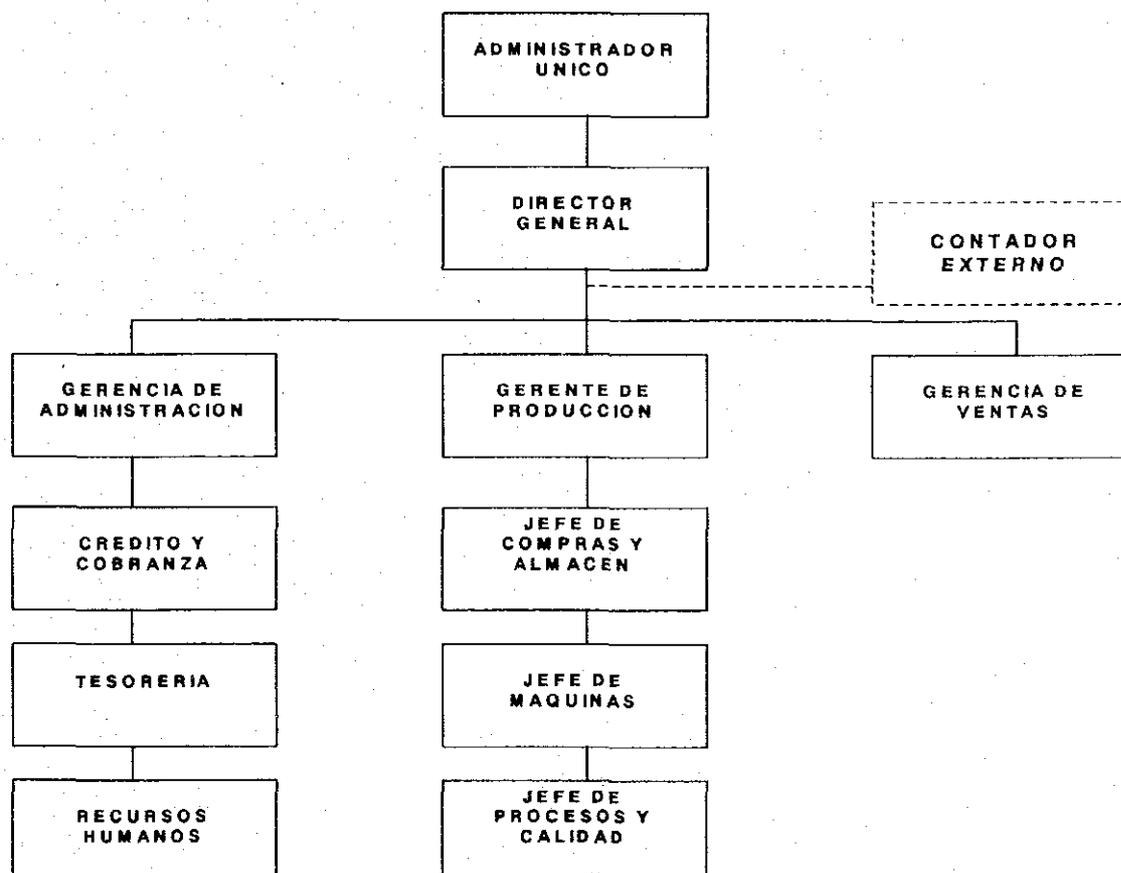
**7. Producto principal**

Giro: Fabricación y comercialización de cadena de bola, en diferentes medidas y presentaciones. ....

## 8. Estados financieros y los resultados de los últimos 3 años

	1998	1999	2000
Venta Total			
Beneficio Total			
Capital Social			
Aumento del Capital			
Gasto total en adquisición			
Inversión (en máquinas y equipos)			
Número de personal			
Producto principal			
Precio del producto principal			
Notas sobre la gestión			

## 9. Organigrama



AREA /DEPARTAMENTO	No. DE EMPLEADOS
ADMINISTRACIÓN	3
VENTAS	1
PRODUCCIÓN	12

### 10. Planos de la Planta (Distribución)

ANEXO A (Lay out)

### 11. Proveedores principales

PROVEEDOR	UBICACIÓN	PRODUCTO	CONDICIONES DE COMPRA	TIEMPO DE ENTREGA
AAA, S.A. DE C.V.	MÉXICO, D.F.	QUÍMICOS EN GRAL.	CREDITO	24 HORAS
BBB, S.A. DE C.V.	MÉXICO, D.F.	RONDELA DE NIQUEL	CREDITO	24 HORAS
.....				

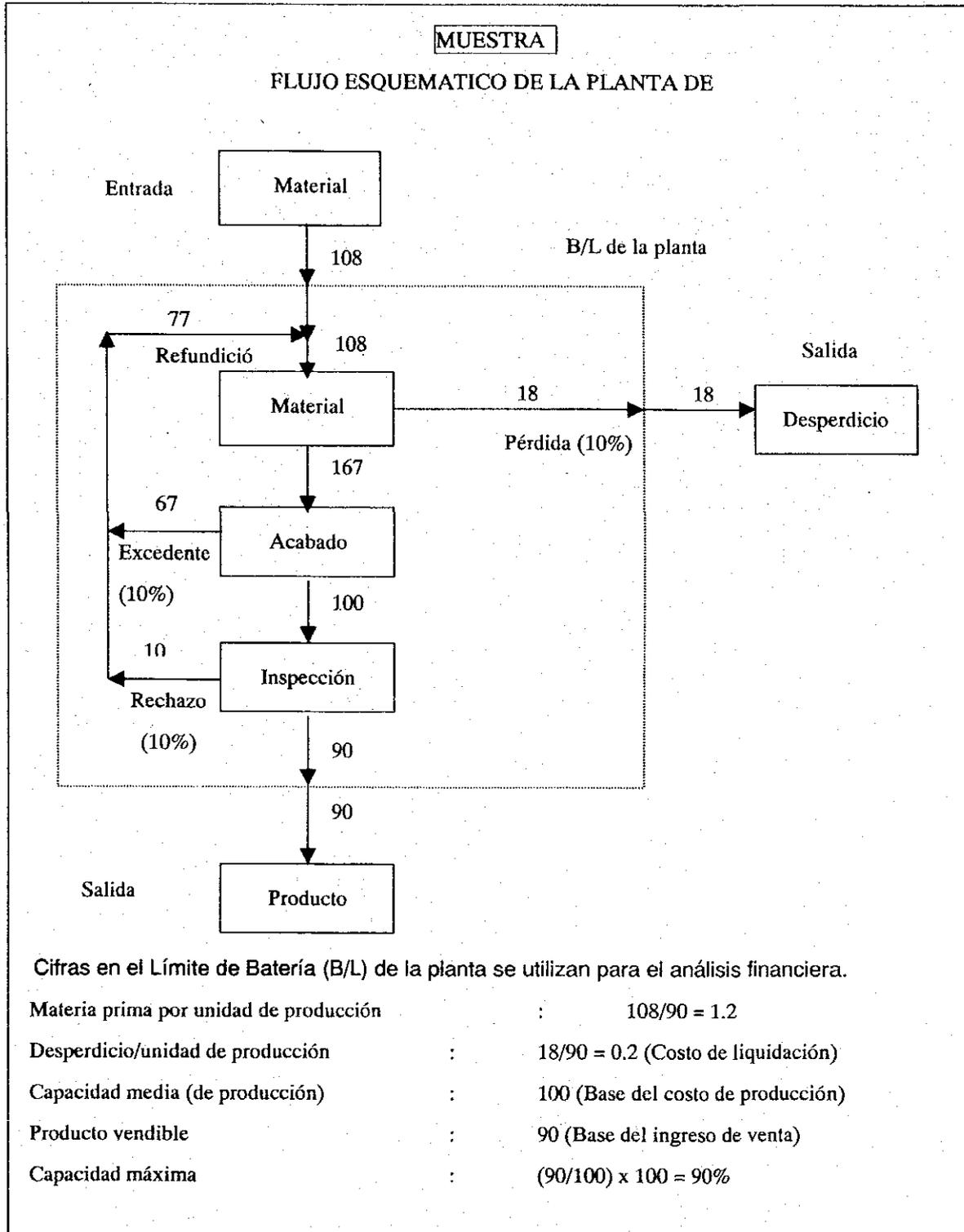
### 12. Clientes principales

NOMBRE DEL CLIENTE	UBICACIÓN	PRODUCTO	CONDIC. VTA.
EEE, S.A. DE C.V.	EDO. DE MEXICO		15 DIAS
FFF, S.A DE C.V.	MONTERREY, NL		15 DIAS
.....			

### 13. Forma de Producción

Es un sistema mixto: por pedido en el proceso de tratamiento químico y empaque; por pronóstico incluyendo el proceso de corte hasta maquinado.

Figura A-1 Diagrama de Balance de Materiales



## V. Documentos

## ● Datos para el análisis del diagrama radar

## DIAGNÓSTICO INTEGRAL

## CUESTIONARIO

ABC, S.A. De C.V.

NOTA: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: 4 muy bien, 3 bien, 2 regular, 1 mal y 0 no.

## 1. ADMINISTRACIÓN

## 1.1 Estructura Organizacional

VALORES

1. ¿Cuenta con organigrama general de la empresa?	0	(1)	2	3	4	1
2. ¿Cuenta con descripción de puestos por escrito?	(0)	1	2	3	4	0
3. ¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas?	(0)	1	2	3	4	0

1/12

## 1.2 Planeación Estratégica

1. ¿La empresa ha definido su misión?	0	1	2	3	(4)	4
2. ¿La misión se encuentra por escrito?	0	1	(2)	3	4	2
3. ¿Es conocida por todo el personal?	(0)	1	2	3	4	0
4. ¿Tiene objetivos y metas generales?	(0)	1	2	3	4	0
5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales?	(0)	1	2	3	4	0
6. ¿Participa el personal en la definición de la planeación?	(0)	1	2	3	4	0
7. ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa?	(0)	1	2	3	4	0

6/28

## 1.3 Toma de Decisiones

1. ¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada?	0	1	2	(3)	4	3
2. ¿Tiene algún método para la toma de decisiones?	(0)	1	2	3	4	0
3. ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones?	(0)	1	2	3	4	0

3/12

## 1.4 Políticas y Procedimientos

1. ¿Están claramente establecidas las políticas?	(0)	1	2	3	4	0
2. ¿Están claramente establecidos los procedimientos?	(0)	1	2	3	4	0
3. ¿Están escritos y se explican con claridad?	(0)	1	2	3	4	0

- |   |     |   |   |   |   |   |
|---|-----|---|---|---|---|---|
| 4. ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo? | (0) | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |
| 5. ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa?                                    | (0) | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |
| 6. ¿La evaluación se realiza comparando los resultados contra lo planeado a través de un reporte?           | (0) | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |

0/24

## 2. MERCADO

### 2.1 Comportamiento de las ventas

- |  |     |   |   |     |   |   |
|--|-----|---|---|-----|---|---|
| 1. ¿Establece objetivos de ventas?                                 | (0) | 1 | 2 | 3   | 4 | 0 |
| 2. ¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años? | (0) | 1 | 2 | 3   | 4 | 0 |
| 3. ¿Conoce las causas de las variaciones en ventas?                | 0   | 1 | 2 | (3) | 4 | 3 |

3/12

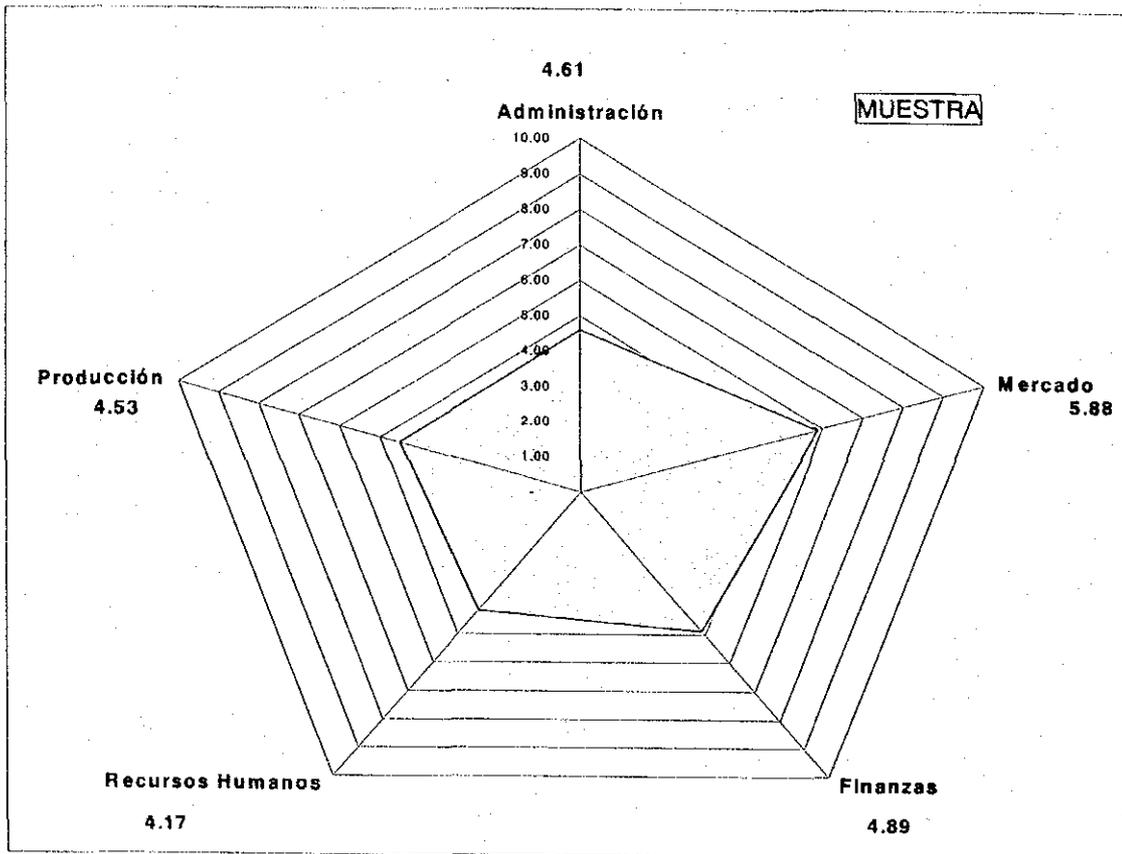
### 2.2 Clientes

- |  |   |   |   |     |   |   |
|--|---|---|---|-----|---|---|
| 1. ¿Puede definir quien es el cliente?             | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 | 3 |
| 2. ¿Sabe por que prefiere su producto?             | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 | 3 |
| 3. ¿Conoce sus hábitos de compra?                  | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 | 3 |
| 4. ¿Cuenta la empresa con registros de clientes?   | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 | 3 |
| 5. ¿Conoce el potencial de su segmento de mercado? | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 | 3 |

15/20

### 2.3 .....

● Diagrama radar y comentario integral



**ADMINISTRACIÓN:**

Se detectaron diferentes cambios de mejora en el proceso administrativo que emplea el empresario, como son el empleo de información financiera para la toma de decisiones, la mejora en la comunicación de las actividades del personal y que se ha iniciado un proceso de descentralización de las decisiones del empresario; sin embargo, hace falta integrar y definir por escrito las funciones y responsabilidades del personal, para lograr una mejor coordinación, también involucrar al personal operativo a un proceso de mejora continua.

**MERCADO:**

A pesar que la empresa mantiene un área de venta, la misma ha sido pasiva en sus acciones, debido a que la baja producción no le permite abarcar nuevos clientes y mercados relevante. Es conveniente que antes que realizar el fortalecimiento de dicha área se logre el incremento productivo; como medida

de corto plazo se deben de diseñar planes y estrategias de ventas que apoyen el servicio a los clientes actuales y preparen el futuro comercial de la empresa, entre dichas medidas podemos mencionar: líneas de crédito, contratos, servicios de post-venta y encuestas de satisfacción

#### **FINANZAS:**

Para del desarrollo de este apartado, se consideraron los ingresos por remisión, pasivos, reevaluación de activos y los gastos de nómina no contabilizados.

Su estructura financiera es sana aunque no muy sólida, debido a que su capital contable se encuentra conformado en su mayor parte por aportaciones futuras de capital que pueden se susceptibles a retiro.

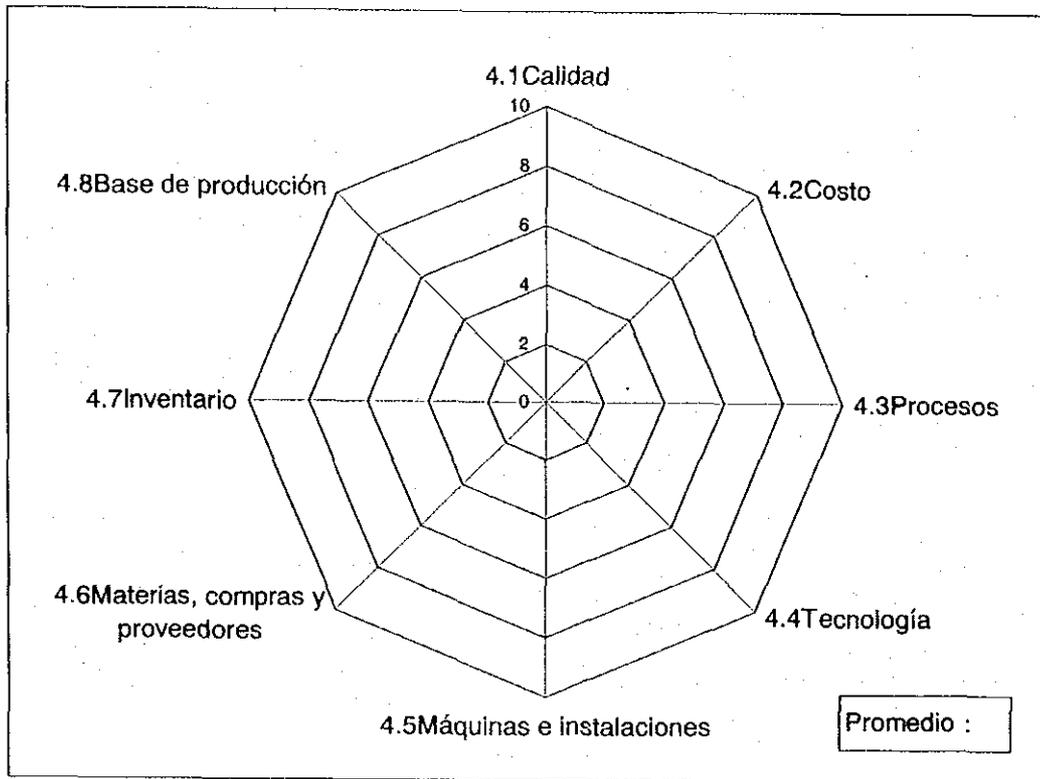
Con relación a sus resultados, la empresa generó a julio de este año un 6% de utilidad con relación a sus ventas, su ciclo financiero es de 56 días y su punto de equilibrio de 65% de dichas ventas.

Se llevó acabo un análisis de costos con relación a sus precios de ventas y se pudo detectar que cuando se ofrece un descuento del 30% se obtiene una pérdida en cuatro de sus productos, como se muestra en el cuadro comparativo que aparece en el apartado de anexos.

#### **RECURSOS HUMANOS:**

En este rubro los directivos de la empresa, se han preocupado por llevar una adecuada administración de los recursos humanos, más sin embargo, se observaron las siguientes deficiencias: el reglamento interno de trabajo no es conocido por todo el personal, los expedientes del personal están incompletos, existen conflictos entre mandos medios, se adolece de un área de comedor, no se hacen convivencias para generar la integración del personal y los titulares de recursos humanos y de producción, no reúnen el perfil para el puesto.

● **Documentos de explicación complementaria de los problemas concretos (Ejemplo del área de producción)**



**a. Situación actual y problemas**

La empresa cuenta con un sistema de producción integrado básicamente por tres etapas principales que son: corte, maquinado y recubrimiento químico. el proceso de corte y maquinado, opera estrictamente bajo estimaciones, su proceso es mecánico y semiautomático.

La etapa de recubrimiento químico opera bajo estricta demanda del cliente. este proceso es altamente artesanal y no se encuentra adecuadamente controlado; por ejemplo, los factores que intervienen en la calidad y estandarización del producto (como son temperatura y concentraciones de soluciones químicas).

En todo el proceso de la planta, se observa una falta de supervisión de actividades y un deficiente control de calidad; existen múltiples tiempos muertos, con excepción del maquinado, el cual se encuentra trabajando casi al 100% de su capacidad.

Los aspectos de higiene y seguridad industrial son deficientes, el personal operativo no utiliza normalmente los equipos de seguridad; los desechos tóxicos permanecen por tiempo prolongado dentro de la empresa sin ningún control.

Como se puede observar en el pentágono, uno de sus principales problemas se ubica en el área de producción.

<b>PROBLEMAS</b>	<b>EFECTOS</b>
FALTA DE ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.	ALTA CANTIDAD DE TIEMPOS MUERTOS
.....	ALTOS NIVELES DE DESPERDICIOS
	.....

**b. Orientación de la mejora y Método de implementación.**

**Estandarización del proceso productivo.**

- PASO 1. Definición formal de las funciones y responsabilidades de puestos.
- PASO 2. Identificación y definición de las características de calidad y criterios de aceptación y rechazo de sus productos.
- PASO 3. Elaboración del manual de procesos.
- PASO 4. Invertir en maquinaria y equipo en el área de máquinas.
- PASO 5. Buscar nuevos proveedores para el confinamiento de sus residuos tóxicos.
- PASO 6. Buscar nuevos proveedores para el abastecimiento adecuado de sus materias primas (láminas de latón y acero).
- PASO 7. Establecer un estricto control de calidad y de supervisión.

**c. Efectos Esperados**

- Consolidar la base para la toma de decisiones enfocadas al crecimiento de la producción.
- Automatizar y optimizar el proceso productivo.
- Disminuir los costos operativos reflejándose en una mayor rentabilidad.

### **Otros documentos:**

- A) Lay out
- A) Estados financieros
- B) Gráficas de Recursos humanos.
- C) Diagramas de flujo de proceso

**Nuevos Formatos 6.2.(f) Lista de Revisión para Asesorar el Mejoramiento**

(Producción : Partida 201)

---

**4. Sección de Producción**

- 4.1 Control de calidad
- 4.2 Control de costos
- 4.3 Control de procesos
- 4.4 Control de técnicas
- 4.5 Control de maquinaria y equipo
- 4.6 Control de materiales, compras y subcontratación
- 4.7 Control de inventarios
- 4.8 Control de infraestructura de producción

**4.1 Control de calidad**

- 1 ¿Están claramente señaladas las políticas de calidad?
- 2 ¿Es alta la conciencia hacia la calidad en el piso de producción?
- 3 ¿Está establecido el sistema de aseguramiento de calidad? ¿Se hacen las actividades de aseguramiento de calidad en forma organizada?
- 4 ¿Está elaborada la lista de responsabilidades de controles para el área de control de calidad? ¿Se realizan sus cargos con base en esta lista?
- 5 ¿Se resuelven las quejas y las inconformidades del cliente en el uso del producto, para recuperar su confiabilidad y para asegurar el mercado y ampliar los canales de comercialización?
- 6 ¿Tienen organizado el procedimiento para arreglar los reclamos del cliente y les atienden rápidamente?
- 7 ¿Se llevan a cabo los servicios de postventa que aumenten la confianza del cliente?
- 8 ¿Tienen organizadas la norma técnica interna de compañía y norma de inspección, etc.?
- 9 ¿Tienen establecido el sistema de inspección?
- 10 ¿Cuentan con la norma de inspección, no solamente para el producto final, sino también para semi-productos en proceso, partes y materiales?
- 11 ¿Es apropiado el control de instrumentos de medición (inspección periódica, manejo y almacenamiento, procedimiento para desechar, etc.)?
- 12 ¿Se lleva a cabo correctamente el registro del resultado de la inspección así como las medidas para defectos?
- 13 ¿Capacitan y entrenan a los inspectores?
- 14 ¿Se lleva a cabo la inspección intermedia dentro del proceso?
- 15 ¿Analizan la tasa de producto defectuoso por modelo y por proceso?
- 16 ¿Se da a conocer públicamente a los empleados la tendencia de la estadística de defectos?
- 17 ¿Responden rápidamente en caso de la ocurrencia de defectos?
- 18 ¿Cuenta con el sistema de control para eliminar los errores de diseño, de planos, de operación y de inspección?
- 19 ¿Se identifican las causas de reclamos y se toman medidas para evitar la recurrencia?
- 20 ¿Se lleva a cabo adecuadamente la inspección de productos adquiridos y/o trabajos subcontratados?
- 21 ¿Se hacen las actividades del círculo de calidad?
- 22 ¿Se da de manera programada el tiempo destinado a las actividades del círculo de calidad?
- 23 ¿Están ordenadas las herramientas para el control de trabajo, como hoja de ruta, diagrama de control y estándares de operación?
- 24 ¿Tienen introducido el control de total calidad e identificado su situación de promoción?
- 25 ¿Analizan la información de reclamos y quejas a través de distribuidores con el fin de retroalimentarlos para temas del desarrollo de productos?
- 26 ¿Se deciden los productos tomando en consideración el nivel de producción que existe en los procesos posteriores de fabricación y ensamble?
- 27 ¿Comprenden las necesidades que tienen el cliente y el mercado al inicio de desarrollar el nuevo producto, teniendo en consideración el posible cambio al terminar su desarrollo?
- 28 ¿Revisan en forma general el valor comercial del producto desde el punto de vista del cliente y no del fabricante?
- 29 ¿Se estudian los problemas calidad y los de uso (facilidades de manejo, operación y mantenimiento)?
- 30 ¿Se estudia si se pueden verificar las características generales del nuevo producto utilizando el equipo de inspección y el aparato de medición existentes?

**4.2 Control de costo**

- 31 ¿Tienen identificada correctamente la hora hombre (tiempo humano o máquina) que sirva como base del cálculo?
- 32 ¿Tienen identificados apropiadamente la cantidad de consumo y el precio de las materias primas y partes?
- 33 ¿Tienen identificados apropiadamente el volumen de consumo y gastos de la electricidad, gas, agua, entre otros?
- 34 ¿Se calcula el costo por producto?
- 35 ¿Al calcular costos por producto, cuenta con un estándar de distribución para gastos comunes?
- 36 ¿Establecen en el área de planeación el costo estándar y el costo de meta correspondientes al programa de producción?
- 37 ¿Para el producto de producción continua por años, se le asigna anualmente la meta de reducir costos?

38	¿Tienen conciencia hacia costos en las áreas como diseño y compras? ¿No se flexibiliza el control de costos por el cumplimiento de la fecha de entrega?
39	¿Tienen conciencia hacia los costos por parte del personal administrativo del piso de producción? ¿Son apropiados los puntos de control?
40	¿Se analiza la discrepancia de costos sobre el presupuesto? ¿Tienen identificadas la causa y responsabilidad?
41	¿Se emite la orden de producción que es la base del control de costos (por producto y por lote)?
42	¿Utilizan la tarjeta de operación? ¿Está anotado el tiempo estándar en ella?
43	¿Emite el encargado del proceso la tarjeta de salida de materiales y se le utiliza correctamente?
44	¿Hacen registrar el tiempo real de operación?
45	¿Tienen datos de costos en el área de diseño?
46	¿Se realiza el cálculo de costos con base en el plano de diseño? ¿Se procura aplicar modificaciones al diseño con el propósito de disminuir los costos?
47	¿Se diseña la instalación de producción con el fin de contribuir a aumentar la productividad y a reducir los costos?
48	¿Estandarizan el diseño (estandarización de partes y materiales, unificación) y utilizan GT (grupos tecnológicos)?
49	¿Regulan el precio de los pedidos por medio del presupuesto, costo admisible, costo estándar, etc.?
50	¿Se realiza la reducción de costos mediante la competencia de múltiples cotizaciones así como de la diversificación de proveedores?
51	¿Se controlan los materiales de uso común y permanente a través del sistema apropiado de control de inventario, y se procura disminuir el inventario y prevenir la falta de materiales junto con la reducción de costos?
52	¿Comparan el costo de subcontratación con el de la producción interna?
53	¿Se estima suficientemente el monto necesario de inversión para el desarrollo de productos así como el presupuesto suficiente para horas hombre que se debe invertir?
54	¿Son consistentes el precio calculado de ventas y la meta de los costos del producto desarrollado?
55	¿Se cotizan los costos de materiales, piezas y procesos en la etapa de producción en serie?
56	¿Se estudia la influencia en el costo de producción que se ha causado por la modificación de diseños?
57	¿Cómo se toman medidas para la reducción de costos y mejoramiento en rendimiento de producción (principalmente a través de las medidas tecnológicas)?
<b>4.3. Control de producción</b>	
58	¿Se planea el programa de producción por mes? ¿Tienen también establecido el programa a largo plazo?
59	¿Se lleva a cabo un ajuste suficiente entre el programa de producción y el de aceptación de pedidos?
60	¿No se ve afectado el programa de producción debido a los programas forzados de diseño, compras, así como pedidos a subcontratistas?
61	¿Tienen organizada la base de datos necesarios para elaborar el programa de producción?
62	¿Se elabora un programa de producción estándar?
63	¿Cuenta con un estándar de estimación del tiempo de procesamiento y de preparación??
64	¿Tienen estandarizados el número de producción, de operación, el código de partes, el número de planos, etc.?
65	¿Se celebra la junta de producción periódicamente? ¿Se tienen claro su objetivo (calidad, precio y fecha de entrega) y las medidas para el retraso?
66	¿Se ajustan la carga de trabajo y su variación por temporada?
67	¿Se reduce el margen de variación en el volumen de producción y la carga de trabajo?
68	¿Tienen elaborada la orden de producción? ¿Son anotados los puntos necesarios en ella?
69	¿Emplean el cuadro de avance o tabla del control de avance? ¿Se puede conocer el avance por el número de producción y por proceso?
70	¿Registran el resultado real de producción?
71	¿Se conoce el rendimiento y eficiencia diario, a través de la tabla de control de producción y la tendencia de producción?
72	¿Se conoce el tiempo necesario para preparación, y se esfuerza por reducirlo?
73	¿Se encuentra equilibrado el control de compras, producción y de distribución?
74	¿Tienen establecida la red informática en la planta para controlar la producción, y está funcionando debidamente?
75	¿Se promueve compartir la información (control visual)?

**Lista de Revisión para Asesorar el Mejoramiento 201 (Producción)**

Formato Nuevo 6.2. (f)

76	¿Se lleva a cabo en forma adecuada el intercambio de información con el área de ventas?
77	¿Tiene funcionado adecuadamente el sistema de información con empresas proveedoras y/o clientes así como organizaciones involucradas?
78	¿Registran los operadores diariamente el resultado del trabajo (el tiempo de operación, cantidad de material usado, cantidad de producción, condición de trabajo de distintas operaciones, etc.)?
79	¿Está establecido el tiempo estándar de operación?
80	¿Se estudian si es posible producir el nuevo producto contando con la tecnología de producción que tiene su compañía y la capacidad de fabricación de sus subcontratistas externos?
81	¿Es posible que se reciclen el procesamiento y ensamble internos en las instalaciones existentes de la compañía? ¿En el caso de que se requiera nueva inversión en equipos, se estudia el tiempo de su recuperación?
82	¿Respecto al diseño, se lleva a cabo el control de proceso?
<b>4.4 Control de metodo y tecnica</b>	
83	¿Comprende el personal encargado del desarrollo de productos la política del personal directivo y trabaja con ambición para el desarrollo?
84	¿Tienen claramente identificados los puntos de información así como sus fuentes necesarias para el desarrollo de productos de tal manera que la información se recopila con eficiencia?
85	¿En el caso de la producción sobre pedido, para responder a los requerimientos del cliente, los reflejan en el desarrollo aprovechando su propia tecnología la empresa?
86	¿En el caso de los pronósticos de producción, se recopila la información necesaria para el desarrollo de productos como son la evaluación en el mercado y sus requerimientos?
87	¿Tienen elaborada una lista de fuentes de información necesarias para el desarrollo de productos y se recopila la información de objeto planeada y eficientemente?
88	¿Son aclarados el objetivo de uso y la función del producto? ¿Se estudia si están suficientemente integradas las funciones características y los puntos atractivos?
89	¿Procuran tener valores numéricos de las características de calidad y las condiciones de uso según las partes principales del producto?
90	¿Desarrollan los productos tratando de quitar funciones innecesarias y/o sobrantes de los productos existentes o similares?
91	¿Tienen como temas del fortalecimiento en el desarrollo de productos, las funciones y trabajos faltantes de los productos existentes o similares?
92	¿Tienen clara la función principal del producto en desarrollo?
93	¿Se aprovechan CAD y CAM suficientemente para elevar la velocidad de desarrollo de productos y la eficiencia en el diseño?
94	¿Se remarcan los puntos relativos a la responsabilidad de productos en el contenido de catálogos y manual de operación?
95	¿Pronostican el grado de participación del nuevo producto en el mercado?
96	¿Atienden rápidamente los problemas que ocurren con el comienzo de producción y ventas?
97	¿Se aclaran problemas y puntos de mejoramiento de los productos desarrollados para reflejarlos en el siguiente desarrollo de productos?
98	¿Se lleva a cabo la estandarización de diseño? ¿Tienen organizada la base de datos acerca del diseño?
99	¿Tienen los diseñadores conocimiento suficiente acerca del método de procesamiento, de procesos así como de costos? ¿Se retroalimentan las opiniones del piso de producción y del área de ingeniería?
100	¿Se lleva a cabo el control de almacenamiento y revisión de planos?
101	¿Tienen implementado el CAD (diseño asistido por computadora)?
102	¿Tienen el personal encargado específicamente de ingeniería independiente del área de producción?
103	¿Se lleva a cabo activamente el estudio para mejorar el proceso y el modo de procesamiento?
104	¿Promueven el mejoramiento y estandarización de la operación?
105	¿Cuentan con el plan de distribución (layout) hacia el futuro considerando de la tendencia en lo futuro del mercado con el producto que están produciendo actualmente?
106	¿Tiene el personal administrativo el conocimiento acerca de los principios de ingeniería industrial y lo utiliza para mejoramiento?
107	¿Tienen interés en el régimen de operación y hacen esfuerzos para elevar el mismo?
108	¿Tienen controlado la información de ingeniería como propiedades intelectuales?
109	¿Se controla correctamente el derecho de propiedad industrial como por ejemplo la patente?
110	¿Está establecida la meta del control de distribución concreta y adecuadamente?
111	¿Tienen preparada una escala de medición de los efectos en el control de distribución?

**Lista de Revisión para Asesorar el Mejoramiento 201 (Producción)**

Formato Nuevo 6.2.(f)

- 112 ¿Se está procurando la optimización de transporte a través de la reducción de rutas de distribución entre la planta y el destino de entrega así como el envío directo?
- 113 ¿Respecto al tipo de camión y de montacarga de horquilla, se selecciona un vehículo adecuado a la carga y condición de transportación de su compañía?
- 114 ¿Está consciente de que el costo de distribución consiste en los costos de la misma en diferentes áreas como son compras, producción, en el interior de la compañía así como ventas?
- 115 ¿Está consciente de que el costo de distribución consiste en los costos de la misma en diferentes funciones como son empaque, transporte, almacenamiento, trabajo de carga y descarga así como el procesamiento de la distribución?
- 116 ¿Se aprovechan las propuestas de los operadores?
- 117 ¿Se da suficiente capacitación en las operaciones (no se deja al juicio de cada operador)?
- 118 ¿Se lleva a cabo activamente mejoras en la operación (sistema de mejoras en la operación, operación manual → mecanización → automatización, reducción de transporte)?
- 119 ¿Asignan los administradores del piso suficiente tiempo hacia el trabajo administrativo (instrucción, mejoramiento, preparación)?
- 120 ¿Están estandarizadas las operaciones (está documentada y cada uno de los operadores conocen por completo la operación estandarizada)?
- 121 ¿Es apropiado el método con que se estandariza la operación (definen la condición y el tiempo de operación y está estandarizada la herramienta)?

**4.5 Control de ingeniería**

- 122 ¿Cómo se encuentra el estado de modernización del equipo e instalación, mejoramiento de los mismos así como de su distribución (layout), etc.? ¿No está atrasado?
- 123 ¿Se plantea la distribución del equipo e instalaciones con base en el plan de producción a largo plazo?
- 124 ¿Tienen asignado el personal encargado de mantenimiento rutinario por equipo y maquinaria?
- 125 ¿Tienen establecidas las normas de mantenimiento por cada tipo de equipo y maquinaria?
- 126 ¿Cuenta con el registro de mantenimiento por equipo y maquinaria?
- 127 ¿Se elaboran los programas de mantenimiento del equipo y maquinaria, y se realiza su mantenimiento con base en éstos?
- 128 ¿Se procura el mejoramiento del funcionamiento a través de la reparación, modificación, especialización de la máquina?
- 129 ¿Cuentan con planos exactos de la ubicación de equipo e instalación?
- 130 ¿Se lleva a cabo de manera apropiada el control de equipo e instalación relacionados con energía (electricidad, agua, gas, aire, etc.) y no tienen problemas hacia el futuro?
- 131 ¿No tienen problemas en el control de mantenimiento de edificios de planta?
- 132 ¿Se hacen las actividades de MPT(mantenimiento productivo total)?

**4.6 Materiales, compras y subcontratación**

- 133 ¿Se estudia la calidad, el precio y la fecha de entrega en la adquisición de los materiales y partes necesarios para la producción?
- 134 ¿Tiene alta capacidad el encargado del diseño y fabricación de herramientas, herramientas y equipos? ¿Conocen el nivel de la subcontratación respectiva?
- 135 ¿Tiene establecida la política de materiales, compras y subcontratación respectivamente?
- 136 ¿Han solicitado a la alta dirección de las empresas proveedoras que ofrezcan mejor servicio?
- 137 ¿Son adecuadas la calidad y la cantidad de los materiales a entregar así como la fecha de entrega?
- 138 ¿Se celebra en forma escrita los contratos básicos del negocio?
- 139 ¿Se emite la orden de pedido y/o la nota de despacho para cada levantamiento de pedidos individuales?
- 140 ¿Existe algún manual con el fin de tomar medidas rápidamente para los problemas como son la demora de entrega, defectos de calidad, falta de cantidad, etc.?
- 141 ¿Al tomar medidas para la demora de entrega, se puede contar con la cooperación de la compañía (las áreas relacionadas como son la del control de calidad, la de ingeniería de producción, diseño, etc.)?
- 142 ¿Se realiza la inspección de materiales al momento de su recepción?
- 143 ¿Después de la aceptación posterior a la inspección, se realiza el pago debidamente?
- 144 ¿Es alta la conciencia hacia la estandarización de partes y su uso en común en la etapa de diseño?
- 145 ¿Determinan el tiempo de entrega considerando la adquisición de materiales y partes de sus proveedores así como su capacidad de producción?
- 146 ¿Entregan oportunamente a sus proveedores planos, especificaciones y partes necesarias?
- 147 ¿Se muestra entre las empresas proveedoras por medio de especificaciones el método de inspección adecuado para la calidad requerida?

**Lista de Revisión para Asesorar el Mejoramiento 201 (Producción)**

Formato Nuevo 6.2.(f)

148	¿Elaboran muestras de límite y de estándar que son necesarias para la inspección visual de apariencia y se entregan?
149	¿Se incluyen los puntos relacionados con la calidad dentro del contrato básico de negocios?
150	¿Antes de solicitar una cotización a sus proveedores, se presenta claramente la cantidad a pedir, condición de pagos, forma de empaque y embalaje entre otros?
151	¿Obligan al proveedor a adjuntar el detalle de costos a la cotización?
152	¿En caso de surgir la discrepancia entre la cotización y el precio real de compra, se procuran resolver los problemas mediante esfuerzos mutuos y el mejoramiento conjunto?
153	¿Tienen identificados los problemas relativos a la calidad, tiempo de entrega, cantidad y precio de sus proveedores y tienen puntualizados los temas de mejoramiento?
154	¿A los proveedores que tienen problemas les ayuda a mejorar sus procesos y se les da orientación?
155	¿Tienen elaborada una lista de proveedores potenciales con que puedan tener nuevo negocio en lo futuro?
156	¿Recopilan información acerca de nuevos materiales, componentes así como de nueva tecnología?
157	¿Si se encuentra a un mejor proveedor, puede sustituir al anterior?
158	¿De acuerdo con la política de adquisición de toda la compañía, determinan su meta anual de compra con cada empresa proveedora? ¿Se lo informan a sus principales proveedores y reciben su compromiso en mejoramiento y optimización?
<b>4.7 Control de inventario</b>	
159	¿Con respecto al control de costos de inventario, se toma en consideración no solamente el costo de inventario sino también el de distribución?
160	¿Se realizan prestamente el suministro y entrega de partes a sus proveedores y/o procesos posteriores?
161	¿Tienen identificadas las variedades y las cantidades de materiales y partes utilizadas para los principales productos?
162	¿Tienen identificados los costos de mantenimiento de inventario como son el costo de almacenamiento de materiales y partes, el interés financiero, la ejecución de inventario, etc.?
163	¿Se realizan las actividades en forma integral toda la compañía para reducir el volumen de inventario a través del establecimiento de una meta para la reducción del mismo?
164	¿Existen ubicaciones adecuadas y el uso eficiente de los almacenes?
165	¿Se comprende la relación entre las ventas y el control de inventario?
166	¿Se toman medidas para mejorar el control de inventario, comprendiendo la estrecha e inseparable relación que existe entre dicho control y la conservación, distribución y transformación, embarque y envío, etc.?
167	¿El control de inventario está funcionando como un "sistema para promover la oferta congruente de la demanda", a través del uso de una red de información?
168	¿Se realizan las siguientes actividades: prevención del agotamiento y de exceso del inventario; ajustes e identificación inmediata del inventario; ofertas estimadas y anticipadas?
169	¿Se realizan con la adecuada frecuencia el inventario físico y la circulación de inventario de los principales productos?
170	¿Se utiliza Handy Terminal al efectuar el inventario físico para mostrar exactitud y rapidez?
171	¿Está definido claramente cuál es el método que se debe utilizar para comprender cuál es el activo en inventario, el de precios (de venta y de costo) o la cantidad de mercancía distribuida?
172	¿Se han escogido los indicativos del control de inventario que se ajustan con el objetivo de uso tales como: tasa de rotación, período de rotación o período de almacenamiento?
173	¿Se esfuerza activamente por disminuir deshechos y materiales de empaque, además de utilizar un sistema de recuperación para la reutilización y el reciclaje?
<b>4.8 Básicas de administración de producción</b>	
174	¿Comprenden el personal directivo y el empresario la importancia y la necesidad del desarrollo de productos? ¿Tienen gran interés en el desarrollo?
175	¿Se estudia suficientemente la demanda del mercado y del usuario y se aclara el concepto de productos a desarrollar?
176	¿Se estudia la coherencia entre el objetivo (misión y función) del producto desarrollado y su concepto?
177	¿En el plan de desarrollo del producto, están considerados claramente a qué precio, qué cantidad y cómo se vende?
178	¿Se percibe una ambición por "cumplir con el plan de desarrollo del producto pase lo que pase" de parte del personal involucrado?
179	¿Se cuenta con un compromiso de colaboración entre las áreas relacionadas y el régimen interno para promover el desarrollo del producto en forma organizada y planeada?
180	¿Se colabora con instituciones externas para desarrollar productos y se tiene el mecanismo para complementar los puntos técnicos débiles?
181	¿Comparado con un producto de competencia, se pueden encontrar características propias y prevaecientes en el contenido planteado del producto desarrollado, su función así como su precio?
182	¿Determinan los costos meta para cada función principal? ¿Se define el orden prioritario de los temas de desarrollo y se lleva a cabo el control de avance de los mismos?

**Lista de Revisión para Asesorar el Mejoramiento 201 (Producción)**

Formato Nuevo 6.2.(f)

183	¿Utilizan algún método para generar ideas como es la "lluvia de ideas"?
184	¿Para ejecutar un proyecto, se realiza dándole importancia a los objetivos y al enfoque que tienen las ideas originales?
185	¿Se pone especial atención a la responsabilidad del producto en la etapa del diseño?
186	¿Hay buena cooperación entre el área de ventas y las de desarrollo y producción?
187	¿Se lleva a cabo el control por enfoques en la política administrativa sobre la producción y la tecnología?
188	¿Es adecuado la descripción del puesto de trabajo del gerente de planta? ¿Participa el gerente en las decisiones de políticas y planes de administración?
189	¿Se elabora ordenadamente la minuta de la junta?
190	¿Tiene certificación representativa del sistema de administración como la de ISO9000 y/o ISO14000?
191	¿El personal directivo y empresario tienen planes para realizar mejoras en el ambiente del lugar de trabajo?
192	¿Realizan el arreglo del ambiente del lugar de trabajo con la iniciativa del personal administrativo del piso de producción?
193	¿Se mantiene adecuadamente el ambiente del lugar de trabajo (aire acondicionado, iluminación, prevención de ruidos, gas y polvo, medidas de seguridad, medidas contra accidente laboral, etc.)?
194	¿Se tiene ordenado, arreglado y limpio el lugar de trabajo?
195	¿Se ha llegado el orden del ambiente del lugar de trabajo al nivel de convertirse en hábito?
196	¿Se encuentra el lugar de trabajo en un estado que permita saber qué cosa, dónde y cuánto, además de que cualquier persona, en cualquier momento pueda tomar lo que desee inmediatamente?
197	¿Se realiza el control visual en el arreglo del ambiente del lugar de trabajo?
198	¿Son apropiadas las señales del lugar de trabajo, bodega así como de pasillos?
199	¿Se hacen las actividades de grupos pequeños? <5S, mejoramiento, círculo de control de calidad, MPT(mantenimiento productivo total), "POKA-YOKE"(prevención de errores operativos), "HIYARI-HATTO"(medidas para seguridad), "CHOKOTEI-BOSHI"
200	¿Cómo motivan a los empleados?
201	¿De qué manera autorizan entrenamiento y responsabilidades a los empleados?