



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE FINANZAS**

TRABAJO PRÁCTICO

DIAGNOSTICO FINANCIERO PARA UNA EMPRESA SORTEADORA DEL SECTOR
AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES MEDIANTE EL MÉTODO
SOCIOECONÓMICO

PRESENTA

Carlos Alfonso Álvarez Gallegos

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION

TUTOR

Dr. Salvador Vivanco Florido

COMITÉ TUTORAL

Dra. Martha González Adame
MEAP Alfonso Martin Rodríguez

AGUASCALIENTES, AGS., A 23 DE OCTUBRE DE 2014



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. GUADALUPE RUÍZ CUÉLLAR
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PRESENTE

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que la tesis titulada **“DIAGNOSTICO FINANCIERO PARA UNA EMPRESA SORTEADORA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES MEDIANTE EL MÉTODO SOCIOECONÓMICO”** del estudiante **CARLOS ALFONSO ALVAREZ GALLEGOS** egresado de la Maestría en Administración respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin mas por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”

Aguascalientes, Ags., 28 de Octubre de 2014

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p CP Ma. Esther Rangel Jiménez.- Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p Sección de Certificados y Títulos
c.c.p Estudiante
c.c.p Archivo



ACBSP
ACCREDITED

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO.
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **CARLOS ALFONSO ALVAREZ GALLEGOS** con ID **29670** quien realizó el trabajo práctico titulado: **“DIAGNOSTICO FINANCIERO PARA UNA EMPRESA SORTEADORA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES MEDIANTE EL MÉTODO SOCIOECONÓMICO”**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *el* pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“Se Lumen Proferre”
Aguascalientes, Ags., a 23 de Octubre de 2014.

DR. SALVADOR VIVANCO FLORIDO.
Tutor de *trabajo práctico*

DRA. MARTHA GONZÁLEZ ADAME

MEAP ALFONSO MARTIN RODRIGUEZ.
Comité Tutorial

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de CCEA.
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico

AGRADECIMIENTOS

A mi Papá por el ejemplo que me brinda día con día, todas las enseñanzas que he recibido de él, por haberme dado mi formación como persona y mi educación pero sobre todo mi carrera universitaria.

A mi Mamá por todos sus consejos, su apoyo incondicional y siempre tener una frase de apoyo para mí, y saber cómo llevarme de la mejor manera y lograr que sea mejor ser humano.

A mi hermana, mi Marce, por todos los buenos momentos juntos, por todo el apoyo que recibo de tu parte y por hacerme saber que todos los días tengo tu apoyo y siempre estás ahí para mí.

A todos mis amigos y familiares ya que gracias a sus consejos, comentarios y buenos momentos juntos hacen que sea una mejor persona y mejor ser humano.

A mis compañeros de clase porque gracias a la convivencia diaria, las risas y sus consejos logramos juntos superar este reto que nos ayuda en nuestra formación académica.

A mis tutores, Dr. Salvador Vivanco Florido, Dra. Martha González Adame y MEAP Alfonso Martín Rodríguez, por sus enseñanzas, consejos y recomendaciones para la elaboración de este trabajo.

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo brindado para la realización de este posgrado contribuyendo a mi formación académica, profesional y personal.

DEDICATORIAS

A mis padres por todo el amor brindado, por ser mi fuente de inspiración, para ellos con toda mi admiración y amor infinito.

A mi hermana Marce por todo el camino recorrido juntos, para ti con todo mi cariño.

A todos mis amigos y familiares que me impulsan para lograr mis objetivos, para ellos mi eterno agradecimiento.

A todos los que formaron parte de este logro, ya que sin ellos no hubiera sido posible, para ellos mi infinita gratitud.



INDICE GENERAL

INDICE GENERAL..... 1

INDICE DE TABLAS..... 3

INDICE DE GRAFICAS 5

RESUMEN 6

ABSTRACT..... 7

INTRODUCCION 8

PARTE I...... 14

FUNDAMENTOS TEORICOS: FINANZAS, CONTABILIDAD, COSTOS Y MODELO SOCIOECONOMICO Y MARCO CONTEXTUAL 14

CAPITULO 1.- MARCO TEORICO: Finanzas, Contabilidad y MSE 15

 1.1. DEFINICION DE FINANZAS 15

 1.2. RAZONES FINANCIERAS 16

 1.2.1. RAZONES DE LIQUIDEZ..... 16

 1.2.2. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO..... 17

 1.2.3. RAZONES DE RENTABILIDAD 19

 1.3. CONTABILIDAD 20

 1.3.1. ACTIVO 20

 1.3.2. PASIVO Y CAPITAL..... 22

 1.4. ESTADOS FINANCIEROS 22

 1.4.1 BALANCE GENERAL..... 23

 1.4.2. ESTADO DE RESULTADOS..... 23

 1.5. SOBRE EL MODELO SOCIOECONOMICO 24

 1.6. COSTOS..... 35

 1.6.1. CLASIFICACION DE LOS COSTOS 35

 1.7. COSTOS OCULTOS 37

CAPITULO 2. MARCO CONTEXTUAL: El Sector Automotriz..... 38

 2.1 EL SECTOR AUTOMOTRIZ A NIVEL MUNDIAL 38

 2.2 EL SECTOR A NIVEL NACIONAL..... 40

 2.3 EL SECTOR A NIVEL ESTADO 43

PARTE II...... 46

METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO FINANCIERO . 46

CAPITULO 3.- METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO FINANCIERO 47

 3.1 DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS METODOLOGICAS 47

 3.2 METODOLOGIA A APLICAR EN LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO 48

 3.3. SOBRE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO 50

 3.4 LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO 51

PARTE III. 53

ANALISIS FINANCIERO Y APLICACION DEL METODO SOCIECONOMICO 53

CAPITULO 4.- Análisis financiero y diagnostico socioeconómico 54

 4.1. RESUMEN EJECUTIVO 54

 4.2. SITUACION FINANCIERA ACTUAL 55

 4.2.1. ESTADOS FINANCIEROS 55

 4.2.2. RAZONES FINANCIERAS 57

 4.3. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA CON APLICACIÓN DEL METODO MSE 59

 4.3.1. RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS 59

 4.3.2. CALCULO DEL FACTOR 61

 4.3.3. RESULTADOS 64

 4.4. CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y DE LOS COSTOS 80

 4.5 RECOMENDACIONES 82

CONCLUSIONES 85

GLOSARIO 87

BIBLIOGRAFIA 88

ANEXOS 91

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. DISFUNCIONAMIENTOS Y COSTOS OCULTOS 32

TABLA 2. PERSONAL OCUPADO EN AGUASCALIENTES 2013 44

TABLA 3. CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ POR ENTIDAD
FEDERATIVA EN MÉXICO..... 45

TABLA 4. ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA..... 52

TABLA 5. ESTADO DE RESULTADOS 2011 A 2013..... 55

TABLA 6. BALANCE GENERAL DE 2011 A 2013..... 56

TABLA 7. RAZONES FINANCIERAS..... 57

TABLA 8. IDEAS FUERZA 60

TABLA 9. VENTAS Y COSTOS 61

TABLA 10. HORAS A GENERAR 62

TABLA 11. SALARIOS DIARIOS 62

TABLA 12. COSTO DE MANO DE OBRA..... 62

TABLA 13. FACTOR 63

TABLA 14. ESTADO DE RESULTO CON FACTOR..... 63

TABLA 15. IDEAS FUERZA PARA DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS -
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO 65

TABLA 16. COSTOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO..... 67

TABLA 17. IDEAS FUERZA PARA DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS -
GESTIÓN DEL TIEMPO 68

TABLA 18. COSTOS DE GESTIÓN DEL TIEMPO 69

TABLA 19. IDEAS FUERZA PARA DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS -
COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN 70

TABLA 20. COSTOS DE COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN	71
TABLA 21. IDEAS FUERZA PARA DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS - CONDICIONES DE TRABAJO.....	72
TABLA 22. COSTOS DE CONDICIONES DE TRABAJO	73
TABLA 23. DISFUNCIONAMIENTO VS COMPONENTE	74
TABLA 24. INDICADOR VS COMPOENENTE	74
TABLA 25. DISFUNCIONAMIENTO VS INDICADOR.....	75
TABLA 26. IMPACTO DE LOS COSTOS OCULTOS	78
TABLA 27. ESTADO DE RESULTADOS SIN REDUCCION DE COSTOS	79
TABLA 28. ESTADO DE RESULTADOS CON REDUCCION DE COSTOS.....	79
TABLA 29. ESTADO DE RESULTADO INCREMENTO INDUSTRIA SIN COSTOS	80
TABLA 30. IMPACTO COSTOS OCULTOS INCREMENTO INDUSTRIA SIN COSTOS	81

INDICE DE GRAFICAS

GRAFICA 1. PRODUCCION DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN 2013.....	39
GRAFICA 2. VENTAS DE VEHÍCULOS 2005-2013.....	40
GRAFICA 3. PLANTAS DE VEHICULOS LIGEROS EN MEXICO.....	41
GRAFICA 4. REMUNERACIÓN DE ASALARIADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.....	42
GRAFICA 5. PERSONAL OCUPADO EN INDUSTRIA DEL TRANSPORTE 2013.....	43
GRAFICA 6. GRAFICO ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA.....	52
GRAFICA 7. GRAFICA COSTO DISFUNCIONAMIENTOS.....	76
GRAFICA 8. GRAFICA DE PONDERACION DE DISFUNCIONAMIENTOS.....	77
GRAFICA 9. GRAFICA DE COSTO INDICADORES DE COSTOS OCULTOS.....	77
GRAFICA 10. GRAFICA DE PONDERACION INDICADORES DE COSTOS OCULTOS.....	78

RESUMEN

Este trabajo **“DIAGNOSTICO FINANCIERO PARA UNA EMPRESA SORTEADORA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES MEDIANTE EL MÉTODO SOCIOECONÓMICO”** es el resultado de la aplicación del modelo socioeconómico desarrollado por el Institut de socio-économie des entreprises et des organisations por sus siglas ISEOR (**Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones**) principalmente Henri Savall, en una empresa sorteadora es decir aquellas empresas que se dedican a sortear o en otras palabras a evitar algún peligro a sus clientes.

La importancia del modelo socioeconómico reviste en que considera como parte fundamental al capital humano como célula importante de la organización y por lo tanto influyente en la generación o no de la utilidad económica de la organización.

Este trabajo practico busca realizar la aplicación del método antes descrito y con ello llegar a la parte de análisis financiero, sin llegar a la parte de mejoras en la organización ya que nuestra intervención en la empresa caso de estudio no es invasiva si no meramente de análisis.

A lo largo de este trabajo veremos que, una vez aplicado el método podremos determinaremos los costos ocultos de la empresa caso de estudio lo que significa que podremos determinar la cantidad de no generación de utilidad, es decir la cantidad que deja de percibir la empresa debido a los disfuncionamientos que en este trabajo se explican.

Mediremos de forma cuantitativa el impacto financiero de los costos ocultos y los compararemos con la situación económica actual de la empresa para así poder darle a la dirección de la empresa caso de estudio un resultado que les sirva para la correcta toma de decisiones que les ayude a generar mejoras que sean de utilidad para todos los que en ella laboran.

ABSTRACT

This practical case " FINANCIAL DIAGNOSIS FOR OUTSOURCING OF THE AUTOMOTIVE SECTOR IN THE STATE OF AGUASCALIENTES BY SOCIOECONOMIC METHOD " is the result of the implementation of socio-economic model developed by the Institut socio-économie des entreprises et des organizations for short ISEOR (**Institute Socio-Economics of Enterprises and Organizations**) primarily Henri Savall, in a outsourcing of the automotive sector, this company are dedicated to avoid danger or defects to their customers.

For this job we need to understand the importance of socio-economic model that considers the human resources as an important cell of the organization and therefore influential in generating or economic profit organization.

This job makes practical application of the method described above and thereby reaches the part of financial analysis, without being part of the improvements in the organization, and that our intervention in the company case study is limited to analysis.

Throughout we will see that, once the method, can determine the hidden costs of the business case study, which means that we can determine the amount of non-generating utility, in other words, the amount the company foregoes due to dysfunctions, this dysfunctions are explained in this work.

We will measure quantitatively the financial impact of hidden costs and compare them with the current economic situation of the company, to give to the corporation case study an outcome that will serve them for the right decisions, and help them generate improvements that will be useful to all those working in it.



INTRODUCCION

INTRODUCCION

En este trabajo titulado **“DIAGNOSTICO FINANCIERO PARA UNA EMPRESA SORTEADORA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES MEDIANTE EL MÉTODO SOCIOECONÓMICO”** en el cual se llevara a cabo la aplicación del modelo socioeconómico desarrollado por el Dr. Henri Savall del Institut de socio-économie des entreprises et des organisations por sus siglas **ISEOR** (Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones) aplicado a una empresa local de Aguascalientes, la cual es una empresa sorteadora y que lleva sus actividades en la rama automotriz.

Se desarrollara el análisis de los costos ocultos de una empresa PYME, es decir aquellos costos que no son reflejados en los estados financieros que se generan en dicha empresa; las PYMEs representan el 99% de las empresas en el país, y la mayoría de dichas empresas desconocen el impacto que pudiera llegar a tener esta metodología.

El trabajo va enfocado fundamentalmente a poder hacer una propuesta de mejora y así crear una aportación que tenga un impacto financiero dentro de la empresa para poder traer beneficio no solo a los dueños y socios si no también al personal que ahí labora.

Un aspecto fundamental que siempre es valorado por los lectores de los estados financieros es que debemos de cuidar que sean unos resultados cuantitativos y poder así reflejar una mejora que sea medible.

Así mismo hemos elegido el modelo socioeconómico como una forma de determinación del modelo de los costos ocultos ya que este modelo considera a los individuos como células vivas que son parte de la organización.

Este trabajo consta de dos apartados fundamentales que son la fundamentación teórica para poder pasar después a la fundamentación metodológica. Todo está con el fin de conocer cuáles son las bases teóricas que sustentan este estudio y así poder hacer una aplicación práctica a la empresa caso de estudio. La información que aquí se presenta es con base a factores cuantitativos y que tienen una revisión por parte de la dirección de la organización, a fin de saber que los datos que en él se detallan tienen una veracidad y una congruencia.

ANTECEDENTES

La empresa del caso de estudio, es una empresa de Aguascalientes, la cual es sorteadora es decir un outsourcing dedicada al área de inspección, selección y re trabajo de calidad y que lleva sus actividades en la rama automotriz.

Antecedentes sobre el Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR)

Por su parte el Institut de socio-économie des entreprises et des organisations por sus siglas ISEOR (**Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones**) es un laboratorio de apoyo del programa de doctorado en Ciencias de Gestión el cual está organizado por la escuela, la Universidad Jean Moulin Lyon 3 y hasta el 2007 una gran escuela de Administración, una gran escuela E.M. Lyon.

Como se puede observar el ISEOR tiene experiencia y que ha dedicado horas y personal a la investigación y desarrollo de nuevos modelos.

EL ISEOR recibe solicitudes de empresas y propone una metodología fundamentada en dos aspectos conceptuales que ha elaborado:

- La teoría socioeconómica de las organizaciones
- La teoría de intervención en empresa.
- Las herramientas de gestión socioeconómica que ayudan a las empresas a alcanzar de modo concreto, resultados tangibles y cuantificados

Para este caso de estudio de la empresa caso de estudio tomaremos la teoría socioeconómica de las organizaciones ya que es la que más se adapta a este caso y de la cual se puede aplicar este modelo para llegar a los resultados deseados.

DEFINICION DE LA PROBLEMÁTICA

Se sabe que debido a diferentes tipos de problemas como la inseguridad en las ciudades o cargas excesivas de trabajo por falta de personal, las empresas mexicanas son incapaces de retener a su plantilla, por lo que en el último año sustituyeron en promedio a 47 de cada 100 trabajadores en distintas actividades laborales, con un costo promedio de 39 mil pesos por trabajador.

Las empresas mexicanas arrojaron pérdidas superiores a los 3 mil millones de pesos en 2012, lo que significa tres veces el costo que arrojaba este factor en 2009, cuando México sufría el embate de la crisis económica global.

"El estimado para 2013 es de 11% más, en el que destacan las empresas con turno nocturno que elevan la inseguridad y lo mismo sucede en ciudades de la frontera norte".

Según un artículo periodístico de Gascón, Verónica (2013) publicado en el periódico Reforma, en marzo de 2013, el índice de rotación de personal en México alcanzó 47%, muy por debajo de 76% que alcanzó en septiembre de 2008, pero en crecimiento con respecto al nivel de 32% que alcanzó en diciembre de 2009.

Por lo que la empresa caso de estudio se ha visto en la necesidad de medir su índice de rotación dándole como resultado un 20% de rotación mensual de su plantilla lo cual le genera costos por tener que contratar, capacitar y desarrollar a su personal de nuevo ingreso.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

A través de este trabajo se pretende determinar el impacto financiero de los costos ocultos de la empresa caso de estudio, para lo cual aplicaremos la metodología del modelo socioeconómico que es una herramienta cualitativa, una vez llevado a cabo la determinación de los costos ocultos, podremos identificar el impacto que tienen en la situación financiera de la empresa, ya sea en su rentabilidad, su solvencia o en su apalancamiento y en esa medida podremos determinar el impacto en la posición financiera de la empresa.

Todo esto permitirá realizar una propuesta de mejorar financiera a fin de que los directivos de la empresa conozcan el impacto de los costos que no se ven reflejados en los resultados financieros de las organizaciones lo que provoca desconocimiento para la toma de decisiones personal.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Los objetivos específicos de este caso práctico sería:

1. Determinar en qué medida los costos ocultos impactan la situación de la empresa.
2. Determinar en qué aspectos financieros que se ven afectados por los costos ocultos (Liquidez, Solvencia, Rentabilidad).

JUSTIFICACION

La principal justificación para realizar este caso práctico radica en que se proporcionara a la empresa un diagnostico financiero que le permitirá darse cuenta de la situación financiera y con base en la aplicación del modelo socioeconómico y así, la empresa este en posibilidad de asignar de manera eficiente sus recursos para lograr un mejor desempeño.

La empresa Caso de Estudio ha detectado que la rotación de personal le ha generado incremento en los costos y baja de la productividad de su personal, sin embargo este problema no se ha podido medir de la forma correcta ya que como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, los costos de rotación de personal no son visibles en los estados financieros cuestión que ha hecho que los Directivos de la empresa no tengan una clara y correcta toma de decisiones, por lo que este trabajo propone dar a conocer cuál es el impacto financiero de la rotación del personal, y que así los directivos de la empresa puedan tomar cursos de acción para mejora de la empresa.

Así mismo un diagnostico financiero adecuado permite perfilar las acciones necesarias para el logro de los objetivos, con mediciones de razones financieras, y el resultado de todo esto será posible para la medición de la efectividad del plan establecido, como consecuencia el crecimiento de la empresa.

Con base en los siguientes datos podremos ver la problemática de este caso de estudio, ya que la proporción de la industria manufacturera en relación a la automotriz es muy poco significativa y esto se ve reflejado sobre todo en la parte de los salarios, y por lo tanto se pretende estudiar si la rotación de personal ha tenido un impacto financiero para que este fenómeno se dé, aunque se sabe que hay otros factores que influyen en el impacto financiero, para este caso nos enfocaremos a la rotación de personal.



PARTE I.
**FUNDAMENTOS TEORICOS: FINANZAS,
CONTABILIDAD, COSTOS Y MODELO
SOCIOECONOMICO Y MARCO CONTEXTUAL**

CAPITULO 1.- MARCO TEORICO: Finanzas, Contabilidad y MSE

Este capítulo presenta los fundamentos teóricos sobre las finanzas, la contabilidad, y el modelo socioeconómico necesarios para el desarrollo del trabajo práctico.

1.1. DEFINICION DE FINANZAS

Lo que entendemos como finanzas es que son aquellas actividades relacionadas para el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados. Por lo que a su vez se le considera una de las ramas de la economía. Se dedica al estudio de la obtención de capital para la inversión en bienes productivos y de las decisiones de inversión de los ahorradores. Está relacionado con las transacciones y con la administración del dinero.

Simón Andrade, define el término finanzas de las siguientes maneras: 1) "Área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean éstas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc.", y 2) "Área de la economía en la que se estudia el funcionamiento de los mercados de capitales y la oferta y precio de los activos financieros".

El autor Ortega Castro, Alfonso (2008) define a las Finanzas como: "La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad."

Por lo que basado en estas definiciones podríamos decir que finanzas es la disciplina que como parte de la economía y apoya en sus divisiones busca el optimizar y manejar los recursos que se obtienen en el intercambio de bienes que se intercambian entre los distintos entes económicos.

1.2. RAZONES FINANCIERAS

Según Gitman, L. J. (2012) las razones financieras son permiten determinar relaciones existentes entre diferentes rubros de los estados financieros los cuales nos permiten obtener información acerca de su desempeño y sus expectativas. Las razones que revelan desviaciones importantes de la norma simplemente indican la posibilidad de que exista un problema. Por lo regular, se requiere un análisis adicional para determinar si existe o no un problema y para aislar las causas del mismo.

Se calculan dividiendo dos datos financieros, medidos en términos monetarios, por lo que el resultado es un porcentaje. Es importante aclarar que una razón financiera es válida si compara dos datos del mismo período.

1.2.1. RAZONES DE LIQUIDEZ

Según Gitman, L. J. (2012) La liquidez de una empresa se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que ésta puede pagar sus cuentas.

Dentro de este grupo de razones financieras se encuentran las siguientes.

Liquidez: capacidad de pago a corto plazo. En economía la liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor.

En general la liquidez de un activo es contrapuesta a la rentabilidad que ofrece el mismo, de manera que es probable que un activo muy líquido ofrezca una rentabilidad pequeña.

1.- Razón Capital de Trabajo = Activo Circulante (-) Pasivo a corto plazo

Determina la cantidad de recursos de fácil conversión en efectivo, que se puede considerar propia y que mediante su rotación se obtiene los ingresos. Este tipo de cifras puede no servir para comparar los resultados con otras empresas, pero es de suma utilidad para el control interno.

$$\text{2.- Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

Indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus compromisos a corto plazo, (en número de veces, cuantas veces cubre el activo de fácil conversión en efectivo al pasivo de exigibilidad menor a un año)

$$\text{3.- Razón de Liquidez} = \frac{\text{Activo Liquido.}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

Activo liquido = activo circulante (-) inventario.

1.2.2. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{1.- De Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Mide la proporción de activos totales concedidos por los acreedores de una empresa.

Esta razón indica la participación de terceras personas en la empresa.

Muestra el grado de riesgo de la empresa

Una razón alta indica que los acreedores son dueños en una forma significativa de la empresa. Es mejor cuando el pasivo tenga exigibilidad en el largo plazo que por lo general es menos costoso.

Una razón baja es mejor para los acreedores (terceros) porque se encuentra protegida su inversión, y desde luego para los accionistas, pues ellos son los dueños de la entidad.

$$\text{2.- Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

Determina la proporción entre las deudas y el patrimonio de la empresa, entre las aportaciones externas y las aportaciones internas.

Razón > 1.- significa que la deudas superan al capital contable, lo que determina que la empresa no es productiva en el renglón de uso de pasivo y se encuentra en peligro de quiebra.

Una razón alta indica que la empresa se encuentra en serios problemas, sólo es justificable cuando existe apalancamiento, es decir, se generan utilidades suficientes para pagar la carga financiera (capital más intereses). Pero no deja de haber riesgo financiero.

Una razón muy baja indica que no se utiliza el pasivo en la proporción debida para financiar el crecimiento de la empresa, y que está utilizando el capital propio.

Hablar de pasivos es hablar de riesgo, por lo que una empresa mientras más endeudada este, más riesgoso es invertir en ella.

$$\text{3.- Deuda a largo Plazo} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Pasivo Total}}$$

Determina el grado de participación del Pasivo a Largo plazo respecto del financiamiento total de la entidad.

Una razón alta indica que el financiamiento de largo plazo predomina respecto del pasivo a corto, lo que permite a la empresa planear el pago de sus compromisos; por el contrario una razón baja indicaría que el financiamiento de la empresa ha sido principalmente aportado por pasivos a corto plazo.

1.2.3. RAZONES DE RENTABILIDAD

Gitman, L. J. (2012) menciona que existen muchas medidas de rentabilidad. Como grupo, estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios.

Rentabilidad: se refiere a la capacidad de la entidad para generar utilidades o incremento en sus activos netos de la entidad, en relación a sus ingresos, su capital contable o patrimonio contable y sus propios activos

$$1.- \text{ Margen de Utilidad sobre} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales Netas}}$$

Un % alto equivale a beneficio. Se sugiere comparar precio con la competencia; si existe precio elevado se podría perder mercado en un futuro. Se puede sacrificar margen de utilidad a cambio de mayor volumen de ventas. Se debe analizar el método para fijar precios de venta.

Un % bajo. En este caso se recomienda revisar precios y comparar con la competencia. Se sugiere analizar y controlar costos fijos y variables, en lo posible.

$$2.- \text{ Rendimiento Sobre Capital Social} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$$

Indica el rendimiento en relación a las aportaciones de los accionistas.

Una razón baja indica posible reducción o pérdida de mercado. Deberá analizarse si existen ventas suficientes que proporcionen utilidades suficientes. También se debe analizar el producto, su precio, la garantía, el servicio, el empaque, la presentación, etc.

$$3.- \text{ Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta.}}{\text{Capital Contable}}$$

Se conoce también como Tasa de Rendimiento sobre la Inversión de los Accionistas, el razonamiento es muy similar a la anterior. Indica cual es el rendimiento que genera el patrimonio de la entidad. (Derecho de los accionistas sobre los activos netos de la misma).

4.- Rendimiento sobre inversión= Utilidad Neta.

Activo Total Neto

Conocido también ROA por sus siglas en inglés, mide la eficiencia total de la administración de la empresa en la obtención de utilidades después de impuestos, a partir de los activos disponibles. Cuanto más alto sea el rendimiento sobre la inversión de la empresa, tanto mejor será.

1.3. CONTABILIDAD

Según el Boletín A1 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1990) la contabilidad es una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan.

La contabilidad es una disciplina que aporta información de utilidad para el proceso de toma de decisiones económicas. Esta disciplina estudia el patrimonio y presenta los resultados a través de estados contables o financieros. Implica el análisis desde distintos sectores de todas las variables que inciden en este campo. Para esto es necesario llevar a cabo un registro sistemático y cronológico de las operaciones financieras.

1.3.1. ACTIVO

Romero, Javier (2003) se puede decir que el activo son los recursos de que dispone una entidad para la realización de sus fines, los cuales deben representar beneficios económicos, los cuales pueden ser circulantes, fijos o diferidos.

Activo circulante, o corriente, es aquel activo líquido a la fecha de cierre del ejercicio, o convertible en dinero dentro de los doce meses siguientes. Además, se consideran corrientes a aquellos activos aplicados para la cancelación de un pasivo corriente, o que evitan erogaciones durante el ejercicio. Con una mayor precisión terminológica, podríamos decir que el "activo corriente" o "activo circulante" se refiere a aquellos recursos del ente que poseen una alta rotación o movilidad. Los componentes básicos del activo circulante son las existencias, deudores, inversiones financieras a corto plazo y la tesorería.

Activo fijo, o no corriente, son aquellos bienes que no varían durante el ciclo de explotación de la empresa (o el año fiscal). Por ejemplo, el edificio donde una fábrica elabora sus productos es un activo fijo porque permanece en la empresa durante todo el proceso de fabricación y venta de los productos. Un mismo bien puede tener distinta naturaleza según la empresa de la que se trate, por ejemplo, un ordenador para un banco es un elemento de su activo fijo porque permanece durante varios ejercicios en la empresa a lo largo del proceso de fabricación; por el contrario un ordenador, para una empresa dedicada a la venta de equipos informáticos, es un producto encuadrado dentro de las mercancías y no dentro de su activo fijo. Sin embargo los ordenadores que usa esta empresa para por ejemplo llevar su sistema contable, si tienen la naturaleza de activos fijos.

Activo diferido: El saldo de las cuentas del activo diferido está constituido por gastos pagados por anticipado, sobre los cuales se tiene el derecho de recibir un servicio aprovechable, tanto en el mismo ejercicio como en posteriores.

1.3.2. PASIVO Y CAPITAL

Romero, Javier (2003) nos dice que el pasivo representa los recursos de que dispone una entidad para la realización de sus fines, que han sido aportados por las fuentes externas, y que representan una obligación para la empresa y suele ser clasificado a corto o largo plazo.

Los fondos propios, también llamados capital o neto patrimonial, por ser la diferencia entre el activo y el pasivo exigible, son por tanto el valor contable neto de la empresa, ya que representa el valor de los bienes y derechos que la empresa no debe a nadie, constituye la agrupación de elementos patrimoniales que representan las aportaciones de los propietarios a la empresa y que constituye el conjunto de las fuentes de financiación propias.

Se puede calcular esta partida como la diferencia entre el activo y el pasivo. Se cumple así la ecuación contable: Activo total = Pasivo total + Patrimonio neto; o lo que es lo mismo, Activo total – Pasivo total = Patrimonio neto, siendo entonces Activo total – Pasivo corriente – Pasivo no corriente = Patrimonio neto contable.³

También puede ser calculada por la agrupación o suma directa de los elementos que la componen básicamente capital más reservas más resultados del ejercicio.

1.4. ESTADOS FINANCIEROS

Romero, Javier (2003) dice que los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

La mayoría de estos informes constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera. La contabilidad es llevada adelante por

contadores públicos que, en la mayoría de los países del mundo, deben registrarse en organismos de control públicos o privados para poder ejercer la profesión.

1.4.1 BALANCE GENERAL

Romero, Javier (2003) El estado de situación financiera o balance General se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el capital, desarrollados cada y muestra un informe acerca de los recursos y las fuentes de obtención de los mismos, tanto internas como externas de una entidad, a una fecha determinada.

El activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Todos los elementos del activo son susceptibles de traer dinero a la empresa en el futuro, bien sea mediante su uso, su venta o su cambio.

Por el contrario, el pasivo: muestra todas las obligaciones ciertas del ente y las contingencias que deben registrarse. Estas obligaciones son, naturalmente, económicas: préstamos, compras con pago diferido, etc.

El patrimonio neto es el activo menos el pasivo y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos. El patrimonio neto o capital contable muestra también la capacidad que tiene la empresa de autofinanciarse.

La ecuación básica de la contabilidad relaciona estos tres conceptos:

Patrimonio neto = Activo – Pasivo

1.4.2. ESTADO DE RESULTADOS

Romero, Javier (2003) En contabilidad el Estado de resultados, muestra un informe acerca del resultado de las operaciones de la entidad económica en un periodo determinado de tiempo.

El estado de resultados es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Es un documento de obligada creación por parte de las empresas, junto con la memoria y el balance. Consiste en desglosar, los gastos e ingresos en distintas categorías y obtener el resultado, antes y después de impuestos.

1.5. SOBRE EL MODELO SOCIOECONOMICO

Por la importancia que reviste el modelo socioeconómico en este estudio enseguida se reproducen en forma literal los aspectos que el ISEOR considera como modelo socioeconómico.

La metodología del análisis socio-económico es un enfoque que busca la innovación en la resolución de problemas, es una metodología de intervención creada en Francia por Savall, Henri (1973), con el fin de ayudar a las empresas a mejorar su desempeño ante los desafíos económicos: aceleración de los cambios tecnológicos, acortamiento del ciclo de vida de los productos, competencia, nuevos países industrializados, mano de obra barata, etc.

El enfoque socioeconómico busca estimular el ritmo de transformación adecuado de las empresas y organizaciones para adaptarse a un nuevo entorno altamente competitivo y mejorar su desempeño ante los actuales desafíos económicos.

El enfoque fundamental radica en que los trabajadores tienen o no el poder para frenar o acelerar el ritmo de cambio.

El modelo demuestra que siempre existe una diferencia entre las situaciones que los trabajadores esperan y las situaciones que se presentan. Estas diferencias emanan en los seis disfuncionamientos.

La metodología requiere como condición necesaria el compromiso de todo el personal, pero sobre todo de la alta gerencia, además, dicha metodología es una guía para emprender acciones necesarias para la solución de problemas, mejora, cambio o innovación de sus estructuras y funcionamientos a través del desarrollo del potencial humano y la capacitación en el uso de las herramientas de gestión socio-económica.

La metodología del análisis socio-económico tiene tres ejes que se relacionan entre sí para la solución de problemas y para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la empresa, dichos ejes son:

- El proceso de resolución de problemas.
- Herramientas de gestión.
- Las decisiones políticas.

La interacción de las estructuras y los comportamientos en una empresa crea seis familias de disfuncionamientos. Estas categorías constituyen a la vez variables explicativas del funcionamiento y palancas para resolver los disfuncionamientos identificados en el diagnóstico de la empresa.

Las condiciones de trabajo: Esta noción de “condiciones de trabajo” recupera a la vez las condiciones físicas de trabajo (espacios de trabajo, ruidos del entorno físico, carga física y mental del trabajo, seguridad) y las condiciones tecnológicas del trabajo (materiales de equipo, instrumentos a disposición, etc.), se divide en 7 sub-temas, los cuales son:

- Materiales y suministros
- Acondicionamiento y arreglo de los locales
- Ruido ambiental
- Carga física del trabajo
- Condiciones físicas del trabajo
- Horarios de trabajo
- Ambiente de trabajo

Organización del trabajo: La organización del trabajo comprende la repartición de las misiones, la división de las tareas, la especialización de los individuos, la autonomía en el empleo. Este disfuncionamiento se divide en 7 sub-temas.

- Repartición de las tareas, misiones, funciones
- Interés del trabajo

- Cargo del trabajo
- Autonomía en el trabajo
- Reglas y procedimientos
- Organigrama
- Regulación del ausentismo

Gestión del tiempo: La gestión del tiempo comprende los métodos de organización de los tiempos de trabajo (reflejos de planeación, de programación...), la repartición del tiempo de la persona entre sus grandes actividades: tiempo de prevención, regulación, preparación, ejecución, control, mejoramiento, desarrollo. Es por esto que este disfuncionamiento se divide en 4 sub-temas:

- Respeto de plazos
- Tareas mal asumidas
- Planeación y programación de actividades
- Factores perturbadores de la gestión de tiempo

Comunicación-Coordinación-Concertación (3c): La **comunicación** comprende todo tipo de intercambio de información entre actores formal o informal, jerárquica u horizontal, frecuente o rara, regular o irregular.

La **coordinación** se aplica a los dispositivos de intercambio de información entre personas organizadas a punto de realizar un objetivo operacional o funcional de la actividad.

La **concertación** caracteriza los tipos de intercambio de información entre personas que autorizan definir un objetivo operacional o funcional común a realizar en un período determinado.

Existen 11 sub-temas para este disfuncionamiento:

- 3C horizontal
- 3C vertical

- Transmisión de las informaciones
- Relaciones con los servicios circundantes
- 3C al nivel del equipo de dirección
- 3C entre casa matriz y filial
- 3C Interna al servicio
- Dispositivos de 3C
- 3C entre electos y funcionarios
- 3C entre dirección y oficina central o departamento
- 3C entre red y oficina central

Formación integrada: La formación integrada se distingue de dos tipos de formación generalmente utilizados al interior de las empresas:

La formación en el montón organizada en el lugar de trabajo en las condiciones que limitan frecuentemente sus aportaciones a un aprendizaje superficial.

La formación externa organizada por los especialistas frecuentemente poco informados del contenido real de los empleos y del cual las aportaciones son poco utilizables en el trabajo.

La formación integrada es diferente a los dos tipos de formación enunciados anteriormente del cual el juicio o este son realizados por el superior jerárquico y generalmente precede de una formación pedagógica y por la preparación de un manual de formación.

Se divide en 5 sub-temas:

- Adecuación formación-empleo
- Dispositivos de formación
- Competencias disponibles
- Necesidades de formación
- Formación y cambio técnico

Aplicación estratégica: Por definición, la aplicación estratégica es la realización concreta de la estrategia de la empresa. Esta necesita la explicitación de los objetivos estratégicos, coherentes y la programación de la puesta a disposición de los medios necesarios al alcanzar los objetivos. Tiene 9 sub-temas:

- Orientaciones estratégicas
- Autores de la estrategia
- Operacionalización y organización de la aplicación estratégica
- Sistemas de información
- Gestión del personal
- Herramientas de la aplicación estratégica
- Modo de administrar
- Medios de la aplicación estratégica

Estos disfuncionamientos, una vez que se hacen habitualmente, producen lo que son los costos ocultos.

A su vez estos disfuncionamientos permitieron identificar los siguientes componentes son de costos ocultos los cuales son:

SOBRESALARIO: tiempo dedicado por el titular de un cargo mejor remunerado a una actividad que no le corresponde.

Los sobresalarios están a menudo vinculados a la realización de funciones subalternas cuando la dirección por ejemplo, realiza actividades que podrían ser delegadas a sus subalternos. Si se considera la diferencia de salarios entre mandos superiores o mandos intermedios, y empleados, la empresa remunera excesivamente tareas con escaso valor añadido realizadas por la dirección y los mandos.

Los sobresalarios pueden ser el resultado de los siguientes factores:

- Realización de funciones subalternas debido al ausentismo.
- Realización de funciones subalternas debido a falta de personal.

- Tiempo de los mandos medios invertido inútilmente en corregir errores cometidos por sus subalternos.

SOBRETIEMPO: Que es el tiempo dedicado a regularizar un disfuncionamiento.

Los sobretiempos pueden definirse como el tiempo dedicado en la empresa a efectuar labores que no generan creación de valor añadido. Esta pérdida de tiempo acarrea un costo para la empresa o la organización que se ve en la obligación de pagar horas de trabajo inútiles y de desperdiciar recursos de tiempo disponible para la utilización de las infraestructuras y equipamientos.

Puede representar también un costo de oportunidad, y es lo que ocurre con los costos generados por una baja producción si se considera que ese tiempo perdido podría haberse dedicado a realizar, sea, actividades con alta creación de potencial, sea, a producir y vender más, sea a crear potencial vinculado a oportunidades estratégicas.

Los sobretiempos pueden ser de diferentes tipos:

- Sobretiempos vinculados a errores
- Sobretiempos vinculados con trabajos inútiles, por ejemplo, procedimientos superfluos.
- Sobretiempos invertidos en la búsqueda de información dentro de la empresa
- Sobretiempos vinculados a una ausencia de rigor: la dirección y los mandos intermedios de una empresa de servicios no solían intercambiar la más mínima a información escrita.
- Sobretiempos vinculados a equipamientos ineficaces.

SOBRECONSUMO: Que es la cantidad de productos consumidos para regular un disfuncionamiento

Los sobreconsumos se definen como el consumo de recursos que hubiera podido evitarse. Por ejemplo, la utilización de materias primas o de energía varía, incluso cuando el nivel de producción se mantiene estable. La diferencia entre recursos necesarios y el

consumo real es por consiguiente un sobreconsumo. Este consumo adicional significa que se utilizan algunos recursos sin producir valor añadido.

- Desperdicios
- Sobreconsumos de energía
- Sobreconsumos vinculados a errores humanos

NO PRODUCCIÓN: pérdida de producción o de actividad provocada por el disfuncionamiento

La no producción puede definirse como una perturbación o interrupción de la actividad vinculada a un disfuncionamiento.

- Tiempos de espera
- Disminución del ritmo de producción por retrasos o estrangulamientos en el proceso de producción.
- Perturbaciones o interrupciones en el trabajo a causa del mal funcionamiento de algunos equipamientos.

NO CREACIÓN DE POTENCIAL ESTRATÉGICO: desempeños retrasados debido a los disfuncionamientos existentes

La creación de potencial puede definirse como un costo de oportunidad.

- Falsos ahorros en las inversiones
- Pérdidas de partes de mercado
- Pérdidas de saber hacer

RIESGOS: Consecuencia de los disfuncionamientos existentes.

Los riesgos son los futuros costos provocados por los actuales disfuncionamientos.

Su cálculo se basa en la evaluación de su probabilidad, multiplicada por los costos de disfuncionamiento que resultarían si éstos se produjeran.

Todo lo anterior nos permite llegar a los indicadores de costos ocultos son los siguientes:

Ausentismo: Representa el costo generado por la ausencia de trabajadores multicalificados.

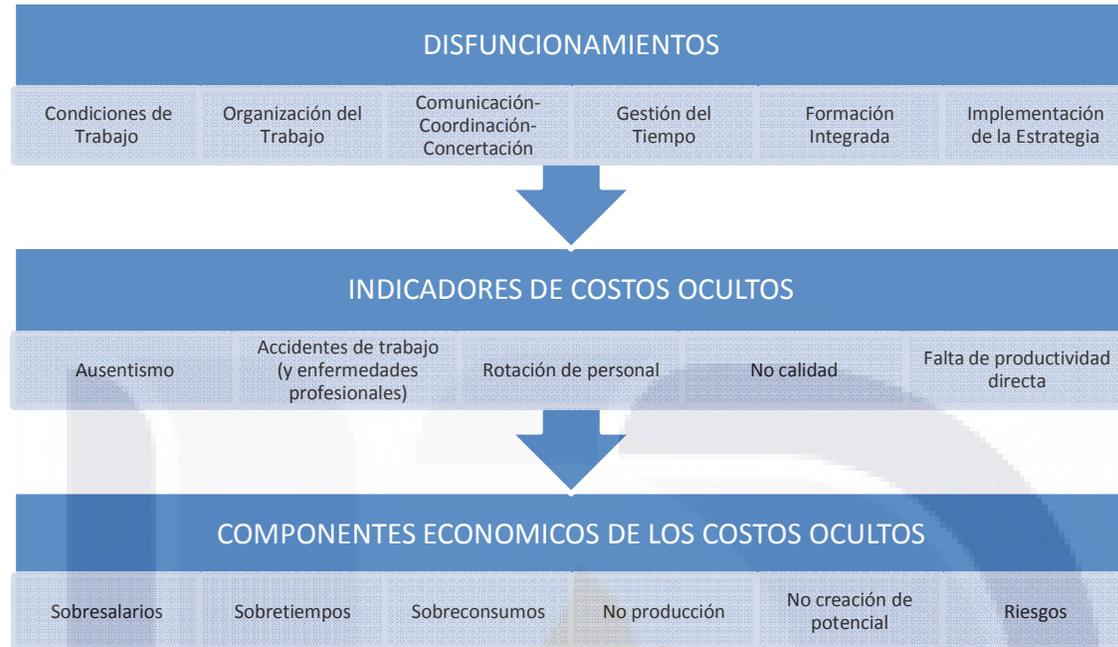
Accidentes de Trabajo: Por incumplimiento de normas de seguridad, se producen accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que podrían haberse evitado y que acarrearón gastos de hospitalización, indemnización y aumento en las cotizaciones.

Rotación de Personal: Son los costos de que empleados altamente cualificados se fueran de la empresa, porque la competencia de sueldos era más alta. La empresa se ve obligada a dedicar una cantidad sustancial de tiempo y dinero en contratar y capacitar a nuevos empleados.

No Calidad: Es el incumplimiento de procedimientos el cual acarreo quejas de los clientes y la falta de formación adaptada, generando contratiempos comerciales y mercancías residuales.

Falta de Productividad: Cuando equipos trabajan en cadena, el personal evita lanzar un nuevo ciclo de producción al final de su horario de trabajo lo que retardaba al equipo siguiente y acarrea así consecuencias en cadena.

TABLA 1. DISFUNCIONAMIENTOS Y COSTOS OCULTOS



Fuente: Creación propia con datos de ISEOR Costos y Desempeños Ocultos

Como se puede observar en la Tabla 1 de las familias de los disfuncionamientos existe como indicador de costos ocultos la rotación de personal y por lo tanto será el factor que nos pondremos a analizar para este caso de estudio de la empresa caso de estudio.

Las cuatro etapas del proceso de cambio

El proceso de mejoramiento tiene por vocación ayudar a la empresa a incrementar la calidad y eficiencia de sus actividades, para ello incluye cuatro etapas.

Diagnostico Socioeconómico

Consiste en la realización del inventario del disfuncionamiento existente en la empresa y evaluar la repercusión financiera.

Este diagnostico evalúa las dos formas de consecuencias financieras de los disfuncionamientos:

- Los gastos adicionales de atareas con escaso valor añadido pueden servir para compensar la falta de calidad.

- Lo no producido (lo dejado de ganar) y la insuficiente creación de potencial debido a una inadecuada implementación estratégica.

El diagnostico se presenta en primer lugar a dirección y luego a personal de base, se presentan los costos de disfuncionamiento y las causas aducidas por los participantes para explicarlos. Es lo que se llama "efecto-espejo", ya que refleja fielmente los disfuncionamientos. Permitiendo así una mejor comprensión de la necesidad de cambio.

Proyecto socioeconómico

Su objetivo es impedir que se creen disfuncionamientos en lugar de simplemente reparar de modo repetitivo los daños causados, está orientado a la obtención de un mejor funcionamiento a través de una gestión del trabajo de equipo, favoreciendo la creatividad para encontrar los medios de prevenir los disfuncionamientos.

Por lo tanto se considera como un aprendizaje de la gestión por parte de la dirección y mandos medios en lugar mismo en que se ejerce el liderazgo.

Implementación del proyecto socioeconómico

La aplicación del proyecto consiste en planificar y poner en práctica las diferentes acciones para mejorar el futuro rendimiento, elaboradas durante la fase de proyecto.

Evaluación de los resultados socioeconómicos

Se fundamenta en la comparación entre el inventario de los costos de disfuncionamientos identificados durante la fase de diagnostico y los costos realmente evaluados en el transcurso del año.

La evaluación de los resultados constituye también un instrumento de apoyo a la innovación y al cambio del concepto de dirección que exige del director un nuevo estilo de gestión basado en el liderazgo y en relaciones laborales sanas.

Método HORIZontal y VERTical (HORIVERT)

La necesidad de integrar los diferentes niveles jerárquicos de la empresa en una arquitectura común designada HORIVERT ya que tiene acción Horizontal y Vertical.

La acción horizontal: Se dirige a equipos de dirección y ejecutivos de la empresa

La acción Vertical: Se destina a los operarios, empleados, técnicos y mandos intermedios a nivel de unidades de base.

Herramientas de la gestión socioeconómica

Tienen la finalidad de proporcionar a los ejecutivos los medios indispensables para mejorar el modo continuo de la organización y desempeño de la empresa.

Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas: Permite identificar y estructurar las iniciativas estratégicas que dese emprender la dirección a mediano plazo.

Plan de Acciones Prioritarias: Permite identificar de manera continuada las nuevas tareas de gran valor añadido que se tienen que aplicar, e identificar las tareas con escaso valor añadido.

Matriz de competencias: Sirve para capacitar de manera correcta a los empleados y permitirles ser más eficientes en sus nuevas actividades.

Gestión de tiempo: Sirve para eliminar el tiempo invertido en tareas con escaso valor añadido y dedicar más tiempo a acciones de desarrollo, planificando mejor su tiempo.

Tablero de Pilotaje Estratégico: Tiene el fin de medir los resultados obtenidos en términos de creación de potencial gracias a los cambios introducidos en el estilo de dirección, se utilizan indicadores de conducción socioeconómicos.

Contrato de Actividad Periódicamente Negociable: Es para negociar con el personal los esfuerzos que se habrán de realizar para la puesta en aplicación de las nuevas actividades.

1.6. COSTOS

Campo, Eduardo (2002), nos menciona que el costo es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio. Todo proceso de producción de un bien supone el consumo o desgaste de una serie de factores productivos, el concepto de costo está íntimamente ligado al sacrificio incurrido para producir ese bien. Todo costo conlleva un componente de subjetividad que toda valoración supone.

Desde un punto de vista más amplio, en la economía del sector público, se habla de costos sociales para recoger aquellos consumos de factores (por ejemplo naturales o ambientales), que no son sufragados por los fabricantes de un bien y por tanto excluidos del cálculo de sus costos económicos, sino que por el contrario son pagados por toda una comunidad o por la sociedad en su conjunto. Un caso típico de costo social es el del deterioro de las aguas de un río derivado de la instalación de una fábrica de un determinado bien. Si no existe una legislación medioambiental que lo recoja, la empresa fabricante no tendrá en cuenta entre sus costos los daños ambientales provocados por el desarrollo de su actividad y los perjuicios derivados de la disminución de la calidad del agua sería soportado por todos los habitantes de la zona, se habla en estos casos de externalidades negativas a la producción

1.6.1. CLASIFICACION DE LOS COSTOS

Campo, Eduardo (2002) nos sugiere que se puede clasificar los costos según la imputación de los factores a los productos que son objeto de fabricación se puede distinguir entre costos directos y costos indirectos.

Costos directos. Los costos directos se caracterizan por su cálculo se puede asignar de forma cierta a un producto. A título de ejemplo en la fabricación de un periódico el costo de papel consumido es un costo directo, porque se puede saber con exactitud la cantidad

de papel necesaria para confeccionar un periódico, mientras que el costo relativo a la limpieza de la nave de fabricación es un costo indirecto en la producción de un bien.

Costos Indirectos. Los costos indirectos se afectan globalmente y como no pueden ser asignados directamente a un producto, deben ser previamente distribuidos a través del denominado cuadro de reparto primario de costos.

Distribución de los costos.

Costos fijos y variables

Según la variación de los costos en función del nivel de actividad de una empresa se distingue entre costos variables y costos fijos:

Costo variable, como su nombre indica recoge aquellos costos que varían al mismo ritmo que la producción, como ejemplo diríamos que el costo derivado del consumo de agua en una fábrica de refrescos es un costo claramente de carácter variable. Es relevante señalar que la clasificación de variable corresponde al costo total, esto es, que en la medida que cambie el elemento que lo hace variar en su totalidad variará proporcionalmente, sin embargo en términos unitarios en un escenario de economía perfecta y precios constantes, un costo que aparece como variable a nivel total tiene un comportamiento fijo a nivel unitario.

Costo fijo, estos costos son soportados por las empresas de manera independiente a la cantidad producida, en consecuencia el costo no aumenta cuando sube la cantidad producida, ni baja cuando lo hace la cantidad producida e incluso en el caso extremo hay que soportarlos aun cuando la cantidad producida sea nula. En la realidad los costos solo se comportan como fijos a corto plazo, pues a largo todos tienen carácter variable. En este sentido el costo de alquiler de un local contratado por un año, será un costo fijo durante ese tiempo anual que deberá ser pagado independiente de la cantidad fabricada o vendida de un bien.

1.7. COSTOS OCULTOS

Savall, Henri (2008) nos menciona que los costos ocultos son aquellos que no están identificados, ni cuantificados, ni controlados en los estados financieros tradicionales de la empresa, como la contabilidad general, analítica, o el control presupuestario.

De Savall, Henri (2008) rescatamos que estos costos ocultos, al presentar características diferentes de las de los costos visibles que están clasificados en rubros contables claramente determinados: salarios, compras de materias primas, son difícilmente cuantificados y controlados a través de las herramientas tradicionales de gestión. Por regla general, las empresas tienen elevados costos ocultos, incluso las más rentables, puesto que los costos ocultos constituyen una reserva de desempeños potenciales que a menudo representan el equivalente del importe total de las remuneraciones salariales incluidas las cargas sociales.

Estos costos ocultos son el resultado de seis tipos de disfuncionamientos: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación de la estrategia.

Los costos ocultos se clasifican en dos categorías:

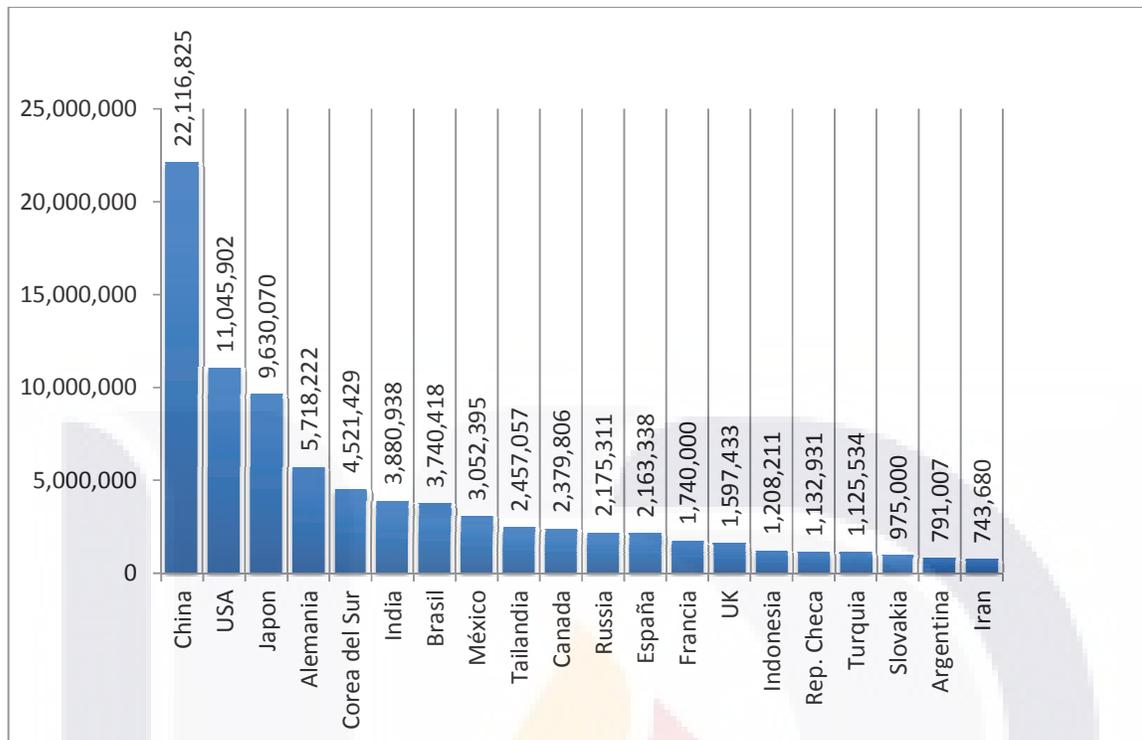
- Costos que a veces son incluidos en las cuentas de cargas (costos visibles) pero repartidos en diferentes rubros contables y que repercuten de manera importante en la columna Debe de la cuenta de resultados.
- Costos que no están registrados en las cuentas de productos o ingresos (desempeños visibles) considerándolos como pérdidas de beneficios evaluados en términos de pérdida de valor añadido.

CAPITULO 2. MARCO CONTEXTUAL: El Sector Automotriz

En este capítulo encontraremos la situación que nos muestra el panorama general de cómo se encuentra el sector automotriz partiendo de lo general a lo particular es decir primero veremos el sector a nivel mundial, luego nacional y concluir con el nivel estado.

2.1 EL SECTOR AUTOMOTRIZ A NIVEL MUNDIAL

Se deben de tener en cuenta las consideraciones de los aspectos macroeconómicos que afectan al sector automotriz, según un estudio realizado por la firma KPMG la cual es una red global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio en 156 países siendo una de las cuatro firmas más importantes del mundo de servicios profesionales lanzo un estudio llamado “Encuesta Global de Ejecutivos Automotrices de 2014 de KPMG: Administrando el crecimiento y navegando rutas desconocidas” se destaca que China, es un país destinado a ser el mayor mercado del mundo en ventas y exportaciones de automóviles para 2025. La demanda de vehículos eléctricos se espera sea la más alta en los mercados emergentes, y los directores automotrices globales deberán tener una visión más clara de lo que se espera más adelante sobre aspectos críticos para la industria.

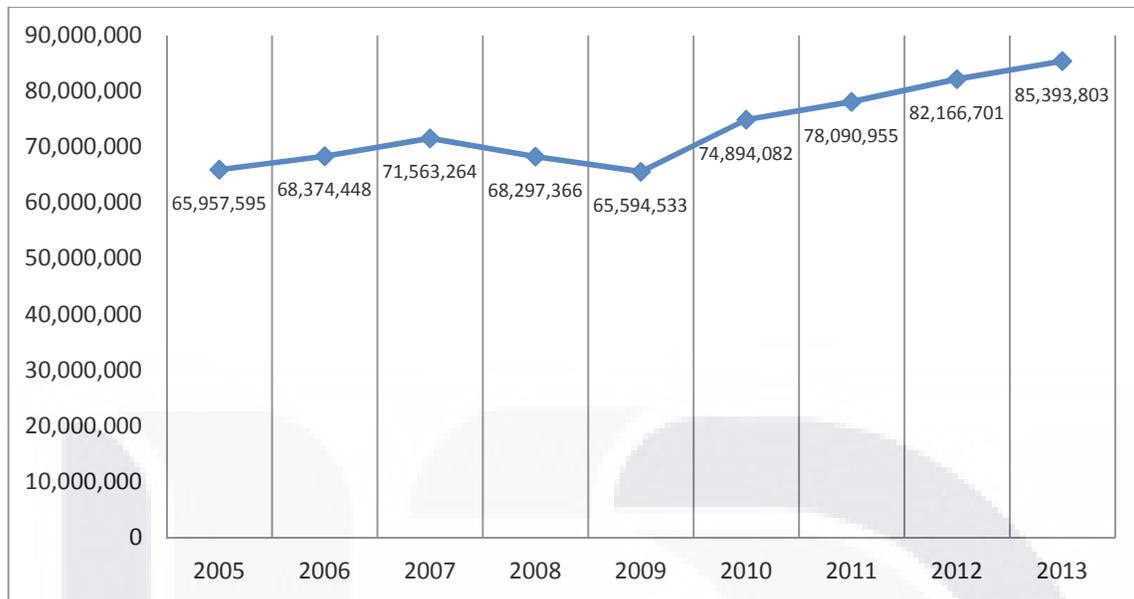


GRAFICA 1. PRODUCCION DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN 2013

Fuente: Elaboración propia con datos de la OICA

Así como en 2010, la encuesta de este año muestra que la sobrecapacidad y producción excesiva siguen siendo cuestiones críticas, ya que la mitad de los encuestados espera que China tenga una producción excesiva para 2016. Sin embargo, las conclusiones revelan que todavía no se han identificado soluciones reales, y casi una quinta parte de los encuestados no ve la sobrecapacidad como una amenaza seria en los mercados de los países en crecimiento, a pesar de información disponible de la industria que indica que la capacidad no utilizada es una amenaza real en la región, y está aumentando rápidamente.

Con la grafica anterior se puede observar cómo es que China es el país con mayor producción de automóviles durante el 2013, así mismo observamos que México se sitúa en el octavo puesto mundial de producción de automóviles.



GRAFICA 2. VENTAS DE VEHÍCULOS 2005-2013

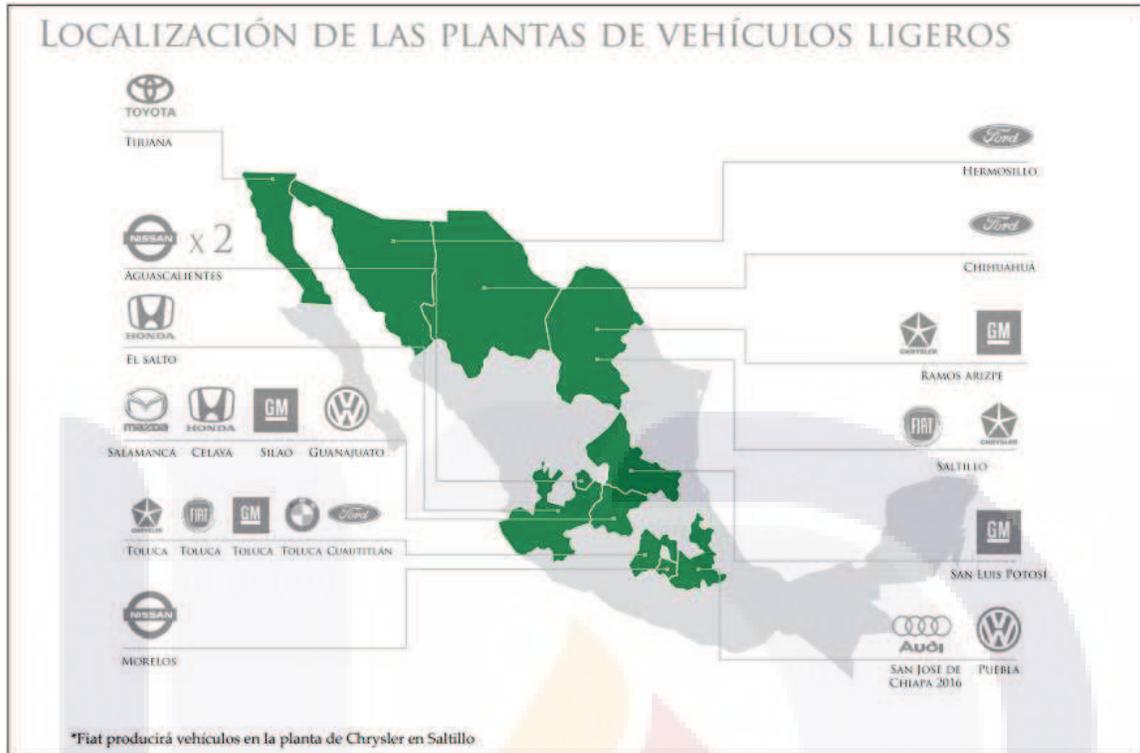
Fuente: Elaboración propia con datos de la OICA

Con las ventas vemos como es que después de la crisis económica mundial del 2008 y con su efecto aun en 2009 las ventas cada año se van incrementando de informa considerable, cuestión que hace que el sector automovilístico siga en asenso.

2.2 EL SECTOR A NIVEL NACIONAL

México se ha posicionado debido a su situación geográfica y su fuerza laboral de mano de obra calificada como un centro de producción principalmente para los Estados Unidos, pero con posibilidades de crecimiento en cuanto a exportaciones especialmente a Europa y el resto de América Latina.

Para comprender un poco más como es que esta la industria automotriz debemos de entender donde es que la industria tiene localizada sus plantas armadoras, las cuales se muestran en el siguiente mapa.

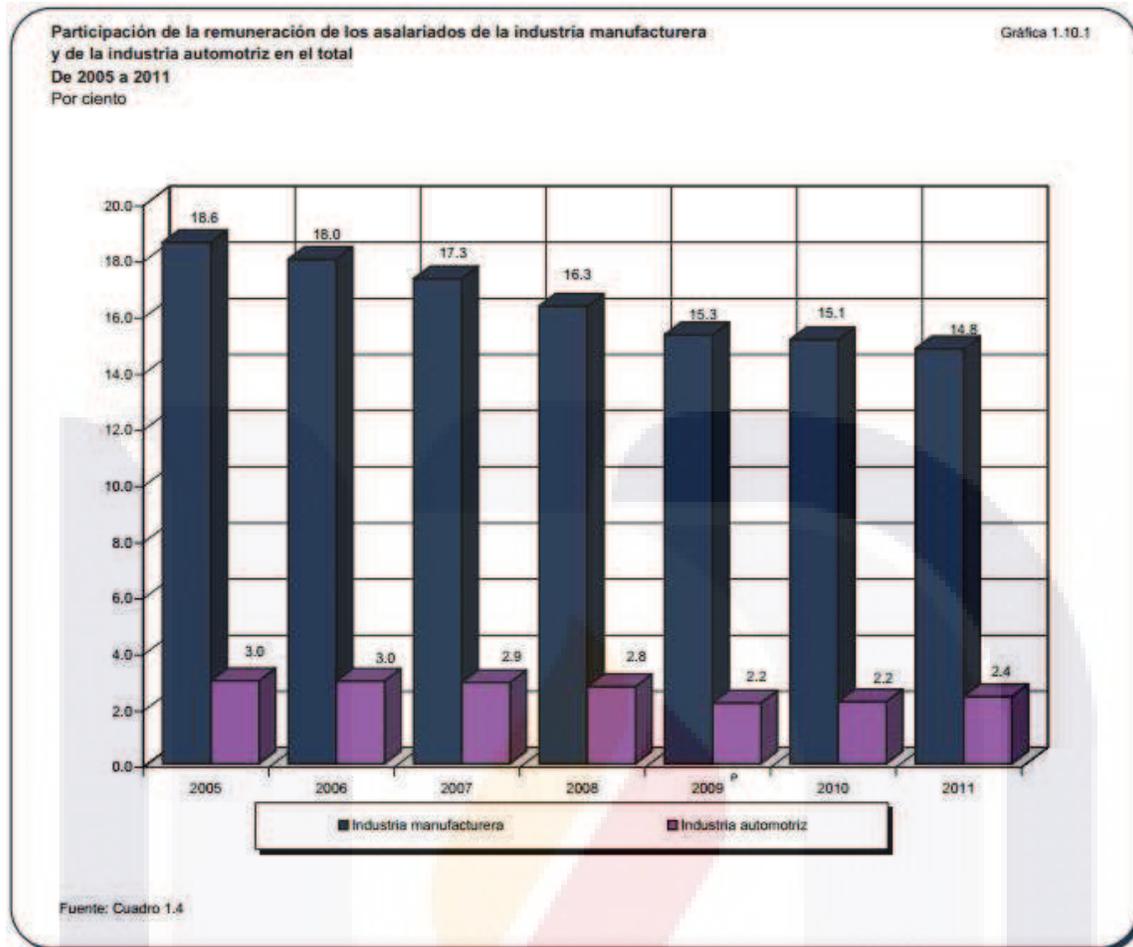


GRAFICA 3. PLANTAS DE VEHICULOS LIGEROS EN MEXICO

Fuente: Secretaria de Economía

Como se puede observar en el cuadro de arriba las plantas armadoras de autos se concentran en la parte Norte del país en Baja California, Sonora, Chihuahua y Coahuila, a su vez en la parte centro y Bajío, como Jalisco, San Luis Potosí, Aguascalientes, Morelos, Guanajuato, Puebla, principalmente, esto quiere decir que la industria está muy concentrada en estas regiones del país.

De acuerdo con datos del INEGI con el documento **“La industria automotriz en México 2014 Serie estadísticas sectoriales”**, se presenta un resumen que ofrece una visión general de los aspectos más relevantes de la actividad con datos como los siguientes.



GRAFICA 4. REMUNERACIÓN DE ASALARIADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Fuente: INEGI: “La industria automotriz en México 2013 Serie estadísticas sectoriales”

En la grafica 4 se puede observar la participación de la remuneración de los salarios en relación a la industria manufacturera con la industria automotriz donde observamos cómo es que se han disminuido desde 2005 y estando en los niveles más bajos en los años 2009 a 2011 sin variación significativa aun.

Personal total ocupado en la fabricación de equipo de transporte en México, 2013 (empleados)



GRAFICA 5. PERSONAL OCUPADO EN INDUSTRIA DEL TRANSPORTE 2013
 Fuente: ProMéxico con datos de INA e INEGI, Encuesta Mensual de la industria Manufacturera, a diciembre del 2013

Como se puede ver en la grafica anterior la industria automotriz genero 697,582 en 2013 considerando la fabricación y de vehículos y también las partes para automotores.

2.3 EL SECTOR A NIVEL ESTADO

Hablando de la situación de Aguascalientes el sector automotriz genera 22 mil 500 empleos directos en Aguascalientes, y participa con el 35.30 por ciento del Producto Interno Bruto del estado (PIB), de acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Económico (Sedeco) estatal. Además, la industria automotriz aporta el 80.4 por ciento de la inversión extranjera directa y el 75.9 por ciento, de la participación de este sector en las exportaciones de Aguascalientes.

TABLA 2. PERSONAL OCUPADO EN AGUASCALIENTES 2013

PERSONAL OCUPADO 2013

Concepto	Aguascalientes	Nacional	% Part. A/B
	Total	Total	
	(A)	(B)	
Total PEA Ocupada	510,542	50,243,493	1.0%
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	30,860	6,979,357	0.4%
Industria extractiva y de la electricidad	3,792	442,154	0.9%
Industria manufacturera	113,553	7,952,494	1.4%
Construcción	32,073	3,656,367	0.9%
Comercio	97,716	9,881,916	1.0%
Restaurantes y servicios de alojamiento	36,630	3,430,938	1.1%
Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	24,022	2,465,670	1.0%
Servicios profesionales, financieros y corporativos	37,862	3,430,232	1.1%
Servicios sociales	49,685	4,062,892	1.2%
Servicios diversos	51,890	5,271,210	1.0%
Gobierno y organismos internacionales	32,030	2,383,118	1.3%
No especificado	429	287,145	0.1%

Fuente: Promexico, con datos del INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, al cuarto trimestre 2013

Como se puede ver en el personal económicamente activo del 2013 la industria manufacturera es la que mayor personal ocupado tiene el estado, además de los datos que se puede sacar donde vemos que Aguascalientes obtuvo un Salario Medio de Cotización al IMSS de \$231.0 en 2013, y se colocó por debajo del promedio nacional de \$270.2.

TABLA 3. CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ POR ENTIDAD FEDERATIVA EN MÉXICO

Principales características de la industria automotriz por rama de actividad y entidad federativa
Años censales 1998, 2003 y 2008 Cuadro 2.1.3

Rama de actividad Entidad federativa	Unidades económicas	Personal ocupado total (Promedio)	Remuneraciones totales (Miles de pesos)	Activos fijos netos (Miles de pesos)	Formación bruta de capital fijo (Miles de pesos)	Producción bruta total (Miles de pesos)	Insumos totales ⁴¹ (Miles de pesos)	Valor agregado censal bruto (Miles de pesos)
1998								
Total	3 065	230 712	19 620 707	95 763 631	11 253 503	283 459 089	208 475 790	74 983 299
Aguascalientes	37	8 086	690 408	9 984 680	533 951	11 189 810	7 068 092	4 121 718
Baja California	59	8 878	686 814	360 399	101 953	5 681 024	4 238 729	1 442 295
Baja California Sur	C	7	78	400	0	712	477	235
Campeche	C	6	23	38	0	154	113	41
Coahuila de Zaragoza	74	17 951	1 345 793	12 352 782	1 185 479	44 980 218	36 432 775	8 547 443
Colima	6	59	2 102	8 075	93	22 441	9 596	12 845
Chiapas	23	237	4 990	18 299	1 066	113 194	43 796	69 398
Chihuahua	54	13 147	843 736	1 816 477	35 220	4 844 116	2 752 004	2 092 114
Distrito Federal	509	18 590	2 376 900	7 450 288	598 473	20 147 648	23 259 326	- 3 111 678
Durango	15	1 132	100 827	609 493	11 101	572 422	353 582	218 840
Guanajuato	514	16 286	868 267	5 130 087	469 955	36 055 976	21 152 090	14 903 888
Guerrero	5	73	1 885	4 563	0	47 836	10 400	37 436
Hidalgo	55	2 895	179 098	1 361 754	133 647	2 700 427	2 452 900	247 527
Jalisco	391	15 241	817 633	1 980 880	319 113	7 772 325	4 909 445	2 862 880
México	468	47 170	4 145 533	20 422 324	2 788 929	54 722 891	39 587 129	15 135 762
Michoacán de Ocampo	66	499	11 345	35 167	1 308	74 019	52 264	21 755
Morelos	15	3 929	451 958	5 245 318	231 403	8 651 623	6 094 599	2 557 024
Nayarit	10	50	848	4 169	116	5 268	3 197	2 071
Nuevo León	244	16 833	972 238	6 851 051	- 226 304	10 487 905	6 169 369	4 318 536
Oaxaca	21	336	6 308	15 887	1 081	34 486	22 729	11 757
Puebla	128	24 379	3 164 173	14 946 834	3 829 641	42 110 793	33 400 823	8 709 970
Querétaro	62	8 526	848 898	2 799 662	437 955	8 940 423	5 243 819	3 696 604
Quintana Roo	C	39	522	1 093	294	2 268	1 885	383
San Luis Potosí	55	5 667	553 674	1 886 162	541 024	5 488 060	4 148 834	1 339 226
Sinaloa	22	148	3 298	15 239	78	26 420	15 724	10 696
Sonora	21	3 748	429 719	1 016 201	230 865	14 871 352	9 238 586	5 632 766
Tabasco	11	93	1 644	6 428	256	19 507	11 728	7 779
Tamaulipas	58	13 620	974 718	750 512	20 161	2 637 697	995 214	1 642 483
Tlaxcala	10	1 816	109 614	604 242	2 325	1 059 496	695 813	363 683
Veracruz de Ignacio de la Llave	80	1 098	21 884	74 632	1 326	173 001	89 217	83 784
Yucatán	12	148	5 049	8 910	2 934	22 423	20 060	2 363
Zacatecas	C	25	910	1 565	60	3 150	1 475	1 675

Fuente: INEGI: “La industria automotriz en México 2013 Serie estadísticas sectoriales”

Con la Tabla 3 se puede hacer las siguientes observaciones: La industria automotriz en el estado de Aguascalientes representa apenas el 3% del personal ocupado a nivel naciones, lo cual considerando el tamaño de la industria y el potencial es un porcentaje muy bajo ya que el estado participa con el 35% del PIB en lo que a esta industria se refiere.

También se puede observar que su relación con la producción bruta total es la misma de un 3%, lo que hace que este por estados como Coahuila, Puebla, Distrito Federal.



PARTE II.
METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL
DIAGNOSTICO FINANCIERO

CAPITULO 3.- METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO FINANCIERO

En este capítulo veremos cuáles son las estrategias metodológicas que nos ayudaran para la elaboración de este caso práctico y cuál será la metodología a aplicar en nuestra empresa caso de estudio, siguiendo así la metodología que nos permita aplicar el modelo socioeconómico y así mismo llegar a un diagnostico financiero.

3.1 DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS METODOLOGICAS

Se determino el uso de la metodología Cualitativa ya que se sustenta en la hermenéutica, que es la identificación del porque de las cosas, esta ciencia da por sentado el hecho de que existen diversas modalidades de pensamiento, así como ambigüedades de expresión; y tiene por oficio hacer desaparecer las probables diferencias que puedan existir entre un escritor y sus lectores, de modo que éstos puedan comprender con exactitud a aquél, pretende explicar las relaciones existentes entre un hecho y el contexto en el cual acontece. El intérprete debe de desprenderse de su tiempo, de sus juicios personales e intentar lograr una contemporaneidad con el texto de referencia y el autor mismo, interpretándolos.

Esta investigación será del tipo cualitativo ya que por lo general el enfoque cualitativo, descubre y refina preguntas de investigación. Suele basarse en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Su propósito consiste en "reconstruir" la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

A demás que el enfoque cualitativo es el que se utiliza para la aplicación del modelo socioeconómico el cual es el escogido y que está realizado por el ISEOR.

También de acuerdo al fenómeno que se va a estudiar y la duración del caso práctico, esta investigación es transaccional o transversal ya que según Hernández Sampieri Et, Al. (2003) los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.2 METODOLOGIA A APLICAR EN LA EMPRESA CASO DEESTUDIO

El proceso a seguir para la aplicación del modelo socioeconómico será la siguiente:

Reunión con los directores de la empresa: El primer paso es reunirnos con los directivos de la empresa caso de estudio para explicarles el modelo, como es que funciona y los beneficios que traerá para la organización, se les aclarara que nuestra intervención solo será un diagnostico que le permita saber la situación que arroje el estudio de caso, además de aclarar que la metodología y la intervención no será invasiva para la organización si no solo de diagnostico.

Selección de los trabajadores: El estudio de caso busca seleccionar a los trabajadores de diferentes jerarquías a fin de que se tomen en cuenta varios niveles que nos permita conocer los diferentes puntos de vista de la organización, para este caso se tomara una muestra del 30% que se considera es un espectro amplio para conocer la situación de la empresa.

Elaboración de la entrevista: Se elabora la entrevista considerando preguntas que abarquen los diferentes tipos de disfuncionamientos y en los cuales el trabajador pueda expresar libremente su sentir para que se pueda hacer una oportuna detección de los factores que se repiten.

La entrevista a aplicar es la que se muestra en el **Anexo 01**.

Aplicación de la entrevista: Siguiendo la siguiente guía de pasas se realiza la entrevista con los trabajadores

- Presentación Personal
- Motivo de entrevista aclarando al trabajador que su opinión será importante, es impersonal es decir no tiene nada que ver con el trabajador si no con el puesto, no habrá represalias y se busca un diagnostico de la empresa.
- Explicación del modelo Socioeconómico

- Explicación de las 6 categorías de los disfuncionamientos a fin de que el trabajador enfoque sus respuestas a estos.

Clasificación de las respuestas: Se clasifican las respuestas de acuerdo a los distintos disfuncionamientos para que sea más fácil de identificar y cuantificar el método.

Identificación de las ideas fuerza: Las ideas fuerza son aquellas que se repiten constantemente y que por lo tanto representan un problema recurrente en la organización lo cual se desata en un disfuncionamiento.

Análisis de la situación financiera actual: Con base en los resultados obtenidos hay que ver cuál es la situación financiera actual de la empresa para ello se revisan los estados financieros del último ejercicio y con ello se puede hacer un análisis básico con base en razones financieras que nos ayuden a ver cómo está la empresa.

Cuantificación del Factor: El factor se realiza sacando la utilidad bruta que son las ventas menos el costo de ventas y el resultado dividiendo entre las horas que la plantilla de empleados puede generar en un año.

Cuantificación de los costos ocultos: Se realiza vaciando los datos en una matriz donde se ponen las ideas fuerzas de acuerdo al tipo de disfuncionamiento para después poner la explicación de la causa y después poner el detalle de cómo se realizaría el cálculo, una vez realizado eso ponemos en cada celda la operación que se detalló antes y así poder sacar el costo de cada idea fuerza.

Una vez que se realizó esto, se pone en una matriz donde se cruzan de la siguiente manera:

- Disfuncionamientos / Componentes
- Indicadores / Componentes
- Disfuncionamiento / Indicadores

Análisis del impacto financiero: Una vez determinado la cuantificación de los costos ocultos se determina cual es el nivel de impacto financiero en la organización,

comparando con los estados financiero y los costos que se acaba de calcular, y así poder presentar el resultado a la dirección.

Cabe señalar que la intervención que se tendrá en este caso de estudio se limita a diagnosticar, sin proponer opciones de mejora para la dirección ni estrategias a tomar para que se disminuyan así, ya que como se comento en un principio la participación y el objeto del caso de estudio no es invasivo si no nada más de aplicación y diagnostico del modelo en una empresa local.

3.3. SOBRE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO

La empresa caso de estudio es una empresa sorteadora el cual viene de la palabra sortear que quiere decir que salvar o eludir una dificultad material o inmaterial por lo que la empresa se dedica a evitar que sus clientes sufran alguna dificultad, la empresa atiende a las más importantes compañías automotrices, así como a sus proveedores. Después de haber superado la crisis de la industria automotriz reciente, los proyectos empresa caso de estudio continúan en crecimiento, con un promedio anual de 25% en los próximos cuatro años. Con planes agresivos a 5 años para aprovechar el nuevo crecimiento automotriz en México y expandirse a otras industrias manufactureras nacionales, y a 10 años para la expansión internacional en países estratégicos como China, Brasil y Estados Unidos.

La idea de la empresa surge cuando su director observa la interacción entre los fabricantes de automóviles y sus proveedores respecto al control de calidad. Cada vez que los trabajadores descubrían las piezas defectuosas, se veían obligados a parar la línea de montaje hasta que representantes de los proveedores llegaran - a veces tomaba días. Una vez en el lugar, los representantes de los proveedores a menudo tenían dificultades para resolver problemas en entornos desconocidos. Esta situación tenía un costo de 5.000 USD por minuto a las manufactureras de autos, mientras que los proveedores se enfrentaban a multas y una reputación empañada.

En 1997, se logra reunir a un grupo de inspectores de calidad para ofrecer "servicios de contención de emergencia" dentro de las plantas de producción en Aguascalientes. Cada vez que surgía un problema, se desplegaba un equipo para entrar en la planta en nombre

del proveedor, identificar el problema, y así identificar y aislar las piezas defectuosas para que la producción pudiera continuar. El servicio rápidamente ganó terreno frente a competidores caros, lo que llevó al director a seguir por su propio camino y lanzar formalmente empresa en 1999.

La compañía cuenta con dos ventajas fundamentales:

1) La relaciones duraderas con los fabricantes de automóviles y proveedores. En una industria donde un error puede significar la costosa retirada, mala imagen o incluso la quiebra, la confianza es imprescindible. Empresa caso de estudio ha obtenido autorización - esencialmente un sello de confianza - para trabajar en prácticamente todas las plantas armadoras de automóviles en México.

2) La expansión geográfica. La cobertura es inigualable por la de cualquier competidor, la empresa puede responder rápidamente a las llamadas de emergencia de los clientes, incluso en zonas remotas. Además el 30% de los empleados son en realidad provisionales para que los clientes llamen sólo cuando sea necesario. Este margen permite el control de los gastos mientras que atienden a las demandas rápidamente fluctuantes de sus clientes.

3.4 LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO

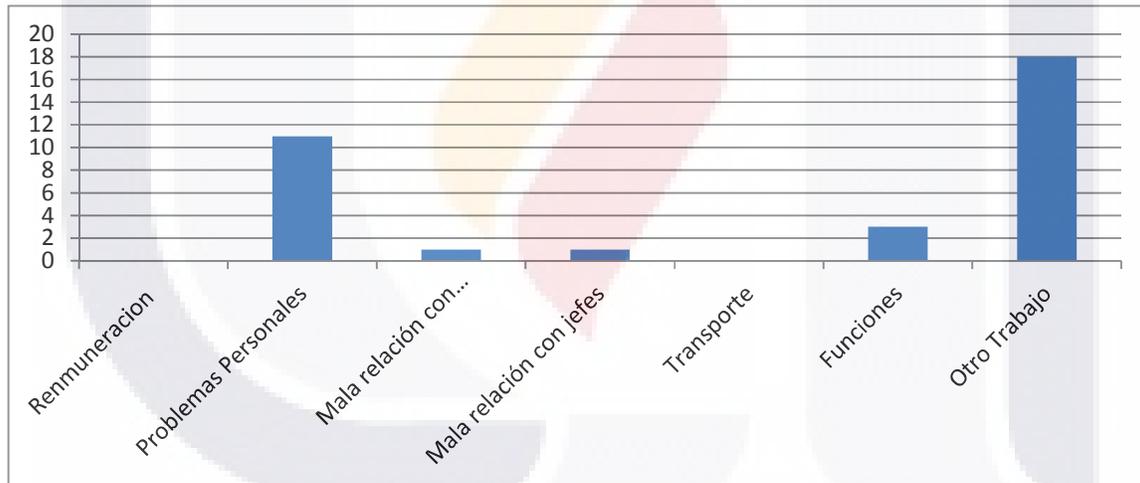
La empresa caso de estudio nos proporciona la siguiente información en encuestas de salida que hacen a sus colaboradores la cual nos ayuda en este estudio para saber cuál es la causa de la salida de los trabajadores.

TABLA 4. ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA

MOTIVO	CANTIDAD	Porcentaje
Remuneración	0	0.00%
Problemas Personales	11	32.35%
Mala relación con compañeros	1	2.94%
Mala relación con jefes	1	2.94%
Transporte	0	0.00%
Funciones	3	8.82%
Otro Trabajo	18	52.94%
TOTALES	34	48.57%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Como se puede observar con las tablas que están arriba la empresa caso de estudio tienen un problema de rotación de personal ya que los empleados se van principalmente por que consiguen otro trabajo, lo cual quiere decir que la gente no está conforme con el trabajo que tienen y están buscando otras opciones.



GRAFICA 6. GRAFICO ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Las principales causas por los que las personas buscan trabajo es debido a buscar mejor oportunidades económicas, crecimiento personal o simplemente porque el trabajo que tienen no ofrece un ambiente laboral agradable por lo que se pueden cambiar a otro trabajo que les dé una remuneración o igual o incluso inferior pero con lo que consideran los trabajadores un mejor ambiente de trabajo o con algún otro tipo de prestaciones que compense el factor económico.



PARTE III.
ANALISIS FINANCIERO Y APLIACION DEL
METODO SOCIECONOMICO

CAPITULO 4.- Análisis financiero y diagnostico socioeconómico

Este capítulo presenta los resultados del análisis financiero y del diagnostico socioeconómico de la empresa, primeramente se presenta el resumen ejecutivo, enseguida la situación financiera actual para saber cómo es que esta la empresa antes de la intervención que es complementada con los estados financieros y razones, una vez teniendo eso aplicaremos el método para poder sacar resultados que nos permitan emitir recomendaciones que le sean de utilidad a la dirección de la empresa.

4.1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de caso es un diagnostico financiero con base en la aplicación del método socioeconómico desarrollado por el ISEOR (Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones) a una empresa sorteadora de la ciudad de Aguascalientes, el cual pretende dar a conocer a los directivos de la organización el impacto financiero que tienen los costos ocultos para el desarrollo de los temas.

Realizando la aplicación del método se logra identificar cuáles son las áreas de oportunidad que se tienen para la disminución de sus costos ocultos y a su vez crear las bases suficientes para que la dirección se dé cuenta de cuál es el impacto de los costos, la causa raíz que los provoca y además de eso que estén consientes del impacto financiero real con base en los indicadores financieros que nos servirán como guía fundamental para la medición cuantitativa del impacto.

La empresa caso se encuentra en sector de servicios que depende directamente de la industria automotriz, por lo que su crecimiento va directamente proporcional al crecimiento de la industria de este ramo.

Para concluir el presente estudio le sirva a la empresa como guiara para establecer las estrategias y cursos de acción para alcanzar los objetivos y a esto a su vez permita minimizar el impacto de los costos ocultos que es lo que busca este estudio de caso.

4.2. SITUACION FINANCIERA ACTUAL

Para evaluar la situación actual de la empresa debemos ubicarnos en cómo es que están los números de la empresa por lo que primero tendremos que ver los estados financieros y después de eso hacer uso de las razones financieras, lo que esperamos ver es una empresa que tenga una situación sana para después poder hacer la aplicación del método

4.2.1. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros que presentamos a continuación son del 2011 al 2013 y nos permitirán realizar un diagnostico actual de la empresa.

TABLA 5. ESTADO DE RESULTADOS 2011 A 2013

ESTADO DE RESULTADOS	31 de diciembre 2011	31 de Diciembre de 2012	31 de Diciembre de 2013
Ingresos:			
Ventas netas	7,297,456.83	8,035,755.09	9,865,137.30
Otros (gastos) ingresos - Netos	75,962.79	116,682.01	24,842.15
Total	7,373,419.62	8,152,437.10	9,889,979.45
Egresos:			
Asesorias	17,832.30	81,842.85	715,939.51
Capacitacion	5,181.43	30,356.39	377,678.08
Celular	39,051.47	44,875.34	53,609.64
Combustible	20,581.85	6,738.30	321.61
Enseres no activables	26,145.07	35,144.92	44,747.98
Equipo de Seguridad	82,957.53	108,743.87	112,920.32
Fletes	25,031.29	25,360.75	16,787.31
Gastos de calidad	4,588.71	9,582.69	16,833.97
Gastos de cobranza	-	5,499.06	17,615.79
Gastos ISO	3,388.78	6,289.90	3,414.80
Gastos de venta	10,410.65	15,968.31	40,428.36
Gastos de oficina	135,452.36	127,906.35	228,889.07
Gastos de personal	629,419.80	56,252.35	48,799.07
Herramientas	33,275.21	8,399.94	22,166.60
Internet	11,647.38	11,569.61	13,245.01
Materiales	9,496.05	274,451.75	232,242.07
Radio	250,017.23	10,166.38	11,253.90
Reclutamiento y selecc	8,356.59	17,136.15	10,720.66
Rentas	6,900.21	77,471.78	156,535.29
Seguros	47,049.26	7,934.11	12,246.89
Telefonos	9,791.24	7,366.28	9,318.47
Transporte	8,599.93	497,421.88	475,628.71
Viaticos	435,552.34	145,552.91	78,487.00
Gastos Sucursales	178,159.72	417,375.00	408,025.69
Gastos Extras (Recuperaciones)	83,912.52	73,059.33	94,699.46
Total Gastos de Operación	2,082,798.92	2,102,466.20	3,202,555.27

TABLA 5 (CONTINUACION). ESTADO DE RESULTADOS 2011 A 2013

**Maestría en Administración | Diagnostico Financiero Para Una Empresa Sorteadora Del Sector Automotriz
En El Estado De Aguascalientes Mediante El Método Socioeconómico**

Sueldos y Salarios			
Nomina Semanal	3,452,294.50	3,929,127.85	3,445,910.49
Nomina quincenal	1,171,783.10	1,318,535.29	2,279,232.78
Total sueldos y salarios	4,624,077.60	5,247,663.13	5,725,143.28
Resultados de la Opearación	666,543.11	802,307.77	962,280.90
Gastos Financieros			
Comisiones bancarias	0.00	0.00	0.00
Movimientos por tipo de cambio	0.00	0.00	0.00
Interes pagados	0.00	0.00	0.00
Total gastos financieros	- 8,938.86 -	33,076.63 -	25,848.51
Utilidad Neta	675,481.97	835,384.40	988,129.41

Fuente: Elaboración propia con los datos de la empresa.

TABLA 6. BALANCE GENERAL DE 2011 A 2013

Balances Generales				
Activo		31 de diciembre 2011	31 de Diciembre de 2012	31 de Diciembre de 2013
Activo circulante				
Caja y bancos		635,023.08	94,934.14	127,949.87
Clientes		4,321,297.93	5,956,550.13	6,504,578.12
Deudores diversos		45,821.41	98,555.91	111,054.72
Impuestos por recuperar		158,189.11	275,325.34	200,176.22
Inventarios		71.16	0.00	46,257.57
Acciones		7,406.00	7,406.00	8,456.00
	Total del activo circulante	5,167,808.68	6,432,771.52	6,998,472.51
Activo fijo				
Terrenos		115,500.00	115,500.00	115,500.00
Equipo de cómputo		33,901.86	46,222.49	45,304.06
Equipo de transporte		16,671.61	18,996.24	85,915.41
Equipo de oficina		786.10	554.99	18,578.19
Herramientas		131.54	703.79	464.04
Maquinaria		22,929.87	22,813.65	35,401.25
	Total del activo Fijo	189,920.98	204,791.16	301,162.96
Activo diferido - depositos en garantia		8,097.95	7,725.55	8,683.15
Total		5,365,828	6,645,288	7,308,319
Pasivo y patrimonio				
Pasivo circulante:				
Proveedores		155,908.08	242,744.63	75,591.40
Acreedores diversos		1,036,410.97	1,211,116.61	1,122,814.85
Impuestos por pagar		911,597.15	976,829.61	1,017,793.29
Beneficios directos a empleados		24,701.04	64,700.32	17,693.25
Provisiones		884.22	77,834.04	14,243.25
Otros Pasivos				
	Total pasivo	2,129,501	2,573,225	2,248,136
Patrimonio:				
Partes sociales		50,000.00	50,000.00	50,000.00
Utilidades acumuladas		3,186,326.14	4,022,063.04	5,010,182.55
	Total patrimonio	3,236,326	4,072,063	5,060,183
	Total	5,365,828	6,645,288	7,308,319

Fuente: Elaboración propia con los datos de la empresa.

4.2.2. RAZONES FINANCIERAS

A continuación mostraremos las principales razones financieras que nos den una noción de la situación de la empresa para así diagnosticar y entenderla financieramente mejor.

TABLA 7. RAZONES FINANCIERAS

RAZON	2011	2012	2013
Liquidez	2.43	2.50	3.11
Capital De Trabajo	3,038,307.2 1	3,859,546.3 2	4,750,336.4 6
Rotación De Cxc	1.69	1.35	1.52
Periodo De Recuperación De Cartera	213.18	266.85	237.37
Rotación De Proveedores	13.36	8.66	42.37
Periodo Promedio De Realización De Inventario	26.95	41.56	8.50
Ciclo De Operación	240.13	308.42	245.86
Ciclo Financiero	213.18	266.85	237.37
Productividad	0.09	0.10	0.10
Rentabilidad	0.21	0.21	0.20
Apalancamiento	0.66	0.63	0.44

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

De la siguiente tabla se puede analizar las razones financieras de la empresa las cuales detallaremos a continuación:

Liquidez: Se puede ver como la razón de liquidez de la empresa se mantiene sin cambio significativo por los 2 primeros años, y en 2013 tiene una alza importante derivado del incremento en sus activos circulantes.

Capital De Trabajo: Se puede Observar el aumento en el capital de trabajo de la compañía ah incrementando en un 27% de 2011 a 2012 y un 23% adicional de 2012 a

2013 por lo que la compañía ha logrado que su capital de trabajo aumente año con año en más de un 20% situación que habla de una sana empresa.

Rotación De Cuentas por cobrar: La rotación de esta cuenta nos demuestra que una vez y medio al año se le da vuelta a la deuda de los clientes la razón se mantiene relativamente uniforme durante los 3 ejercicios analizados, sin embargo consideramos que es una rotación muy lenta o deficiente lo cual puede generar problemas de liquidez para la organización.

Periodo De Recuperación De Cartera: Las cuentas con base en la razón anterior se convierte en 213 días en que se tarda en recuperar la cartera en el primera año y se incrementa para el segundo y para 2013 disminuye pero siempre se tarda alrededor de 237 días en recuperar las cuentas pendientes de cobro.

Rotación De Proveedores: Es las veces en el año en que se realiza el pago de los proveedores, esta razón se ve muy afectada con el avance de cada ejercicio de 13 veces al año disminuye a 8 veces y por ultimo aumenta esto puede ser porque se aprovechan descuentos por pronto pago en lugar de usar el crédito de los proveedores.

Periodo Promedio De Realización De Inventario: El inventario en esta empresa se también con cambios muy dramáticos de un ejercicio al otro iniciando con 27, subiendo a 41 y por ultimo llegando a 8.50 esto es de acuerdo a las políticas de compras y está relacionado con el pago de los proveedores ya que si los proveedores reciben muchos pagos quiere decir que los inventarios están disminuyendo de forma importante.

Ciclo De Operación: La empresa Tiene un ciclo de operación de 240 días el primer año, para después incrementar un 28% en 2012 y disminuir un 20% para el 2013. Quedando en 245 días muy cerca del ciclo del primer año.

Ciclo Financiero: El ciclo financiero está muy relacionado con su ciclo operativo, teniendo 213 días para el primer año analizado, 266 para 2012 y cerrando el último año de la observación en 237, es decir la empresa financieramente tardo 237 años entre que vende, cobra y paga a sus proveedores.

Productividad: La productividad que es la utilidad neta entre las ventas totales tiene un incremento del 1% de 2011 con respecto a 2012 por lo que es una empresa que se mantiene rentable a pesar de los cambios en los ciclos tanto operativo como financiero sin embargo quiere decir que se mantuvo y de 2012 al 2013 no hay cambio diciendo que la empresa no fue más productiva si no que se mantuvo.

Rentabilidad: La rentabilidad de la empresa se puede observar en 21% los dos primeros años de observación y una disminución de un 1% en el último, quiere decir que con el capital contable que tiene la empresa alcanza a ser rentable y al último haber un incremento del patrimonio es por eso que disminuyo un 1% la rentabilidad pero sin afectar significativamente este indicador.

Apalancamiento: El apalancamiento o nivel de endeudamiento de la empresa tiene una afectación más significativa ya que de 2011 a 2012 con tan solo una variación del 3% para 2013 se reduce al 31 lo cual es bueno ya que dice que la empresa se está financiando con capital propio y que su capital es mayor que sus deudas y para el último año pudieron disminuir sus deudas.

4.3. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA CON APLICACIÓN DEL METODO MSE

Una vez conocida la situación económica actual de la empresa tenemos un punto de comparación en ver cómo es que los costos ocultos impactaran en la situación financiera de la empresa, por lo que procederemos a detallar el método, aplicarlo y así proporcionar una herramienta para que la dirección de la organización haga mejoras.

4.3.1. RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

Una vez obtenidas las ideas fuerza se puede observar que el disfuncionamiento que mas ideas fuerza tiene es el de organización del trabajo esto nos da una idea de cuál es el problema de la organización.

TABLA 8. IDEAS FUERZA

Disfuncionamientos	1	2
Organización del trabajo	Si, A La Semana 1 O 2 Personas. Faltan Situación Personales.	Si, Descripción De Mis Actividades Generales, Pero No Viene Detallado. Entonces
Formación Integrada	N/A	N/A
Implementación de la Estrategia	N/A	N/A
Gestión de Tiempo	Los Requerimientos Salen En Ese Día Se Puede Llevar Hasta Todo El Día	Recibí Capacitación Y Quita Mucho Tiempo Capacitar A Alguien Y Dura 70 Horas La
Comunicación/Coordinación/Concertación	Mala Comunicación, Por Que Cada Departamento Entiende Lo Que	Mala, Por Que La Jefa En Lugar De Ayudar, Hace Que Ellas Hagan Todo Y Puede Que Las
Condiciones del Trabajo	La Impresora Tiene Como 15 Días Que No Funciona Bien. Se Atoran Las Hojas Y	Erp Fallaba Tardaba 3 A 4 Horas, Equipo De Computo No Tiene Problema

TABLA 8 (CONTINUACION). IDEAS FUERZA

Disfuncionamientos	3	4	5
Organización del trabajo	Los Salarios El Trato Y La Forma De Ser De Las Personas Es Diferente, Tienen Perfiles	No Siento La Motivación En El Trabajo, Todos Los Días Hago Lo Mismo	Si La Respuesta La Tiene Otro Departamento, Yo Le Apoyo Para Que La
Formación Integrada	N/A	N/A	N/A
Implementación de la Estrategia	N/A	N/A	N/A
Gestión de Tiempo	Los Datos Están Mal Y La Persona Responsable No Da Una Atención	N/A	N/A
Comunicación/Coordinación/Concertación	N/A	N/A	N/A
Condiciones del Trabajo	En Tiempo De Calor No Hay Suficiente Ventilación Si No Prenden El Aire	Instalaciones Antiguas A Un Trabajador Se Le Cayo Un Plafón	N/A

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

4.3.2. CALCULO DEL FACTOR

Con la obtención de las ideas fuerza procedemos a la obtención de los costos ocultos el primer paso será la determinación del factor.

TABLA 9. VENTAS Y COSTOS

Ventas	\$	9,865,137.30
Costos	\$	3,202,555.27

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Ahora pondremos el cálculo del personal, donde pondremos el número de personas, con las horas que laboran cada día, para poder sacar la generación de horas diarias, y después de eso obtener cuanto se genera por semana y por año.

TABLA 10. HORAS A GENERAR

Personal	
No. Personas	70
Horas por Día	9.50
Horas a Generar Diaria	665
Horas a Generar Semana	3,325
Horas a Generar Año	172,900

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Por lo que con 70 trabajadores el potencial de la empresa para generar horas es de 172,900 horas con 70 trabajadores al año.

Ponemos el salario diario de cada trabajador, dato que es proporcionado por la empresa y después podremos calcular el salario por hora de los mismos trabajadores obteniendo un costo por hora de \$12.63 pesos en mano de obra.

TABLA 11. SALARIOS DIARIOS

Salario Diario Cada Trabajador	\$	120.00
Salario Diario Por Hora	\$	12.63

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Es decir como referencia tenemos que cada hora de los trabajadores nos cuesta \$12.63 y esto es fundamental para este análisis el cual nos servirá como referencia de cada hora en cuestión de mano de obra cuanto es que impactara en la empresa.

Ahora obtenemos la mano de obra en precio para ver cuánto se gasta y es con los siguientes costos:

TABLA 12. COSTO DE MANO DE OBRA

Mano De Obra	
Diario	\$ 8,400.00
Semanal	\$ 42,000.00
Anual	\$ 2,184,000.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Una vez sacando el costo se puede sacar un factor de mano de obra que es de 12.63 obtenido de la división del costo anual entre las horas a generar.

TABLA 13. FACTOR

Factor	\$	12.63
---------------	----	-------

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Este es uno de los factores que se puede utilizar considerando la mano de obra de los trabajadores y la capacidad de la empresa caso de estudio para la generación de las horas, sin embargo esta estimación pudiera no ser tan exacta debido a que la capacidad de la empresa puede variar mucho sobre todo por los ciclos de la operación de la empresa, por lo que debemos considerar el estado de resultado del ejercicio inmediato anterior para tener un cálculo más exacto.

TABLA 14. ESTADO DE RESULTO CON FACTOR

Estado de Resultados		Porcentaje	
Ventas		\$ 9,865,137.30	
Costo variable directo		-\$ 3,202,555.27	32.46%
Utilidad marginal		\$ 6,662,582.03	67.54%
Gasto de Fabricación Directo			
Salarios Directos	\$ 5,725,143.28		
Otros financieros	\$ 25,848.51	-\$ 5,750,991.78	58.30%
Utilidad Bruta		\$ 911,590.25	9.24%
Utilidad antes de intereses e impuestos		\$ 911,590.25	9.24%
Total de trabajadores		70	
Horas de trabajo planeadas		172,900	
Factor de utilidad mano de obra	\$	5.27	

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Como se puede ver en la tabla de arriba se calcula un factor de 5.27 el cual es más exacto debido a que considera los estados financieros de la empresa del ejercicio inmediato anterior es decir considera todos los ciclos de la empresa a través de un ejercicio completo.

Lo que hacemos al realizar este cálculo es considerar los costos reales de la empresa por lo tanto el cálculo es con base en las horas que se pueden generar entre la utilidad antes de impuestos y por lo tanto dejamos fuera los costos como depreciación y algunos otros como lo son las rentas y gastos financieros y no se consideran como base de cálculo de los porque se hace con los gastos que influyen directo en la operación de la empresa.

Una parte importante en el cálculo del factor es que este busca calcular la **no generación de utilidad** es decir cuánto es lo que la empresa caso de estudio dejara de ganar y esa parte es la que no se refleja en los estados financieros de la empresa ya que como hemos visto el estado financiero refleja la utilidad como parte de la información sin embargo se busca reflejar lo que se deja de generar para la empresa.

4.3.3. RESULTADOS

En esta parte del trabajo practico veremos cuáles fueron las ideas fuerza que se presentaron en la organización y así mismo llegar a la cuantificación de los costos y de esta manera conocer su impacto financiero sobre la empresa.

TABLA 15. IDEAS FUERZA PARA DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS - ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

DISFUNCIONAMIENTO ELEMENTAL	CAUSAS INVOLUCRADAS EN EL DISFUNCIONAMIENTO	INDICADOR	Frecuencia indicada	Detalle del calculo
Existen Faltas en el personal a la semana faltan 1 o 2 Personas.	El personal no ve la importancia de asistir a su trabajo, no tienen motivación	Ausentismo	2 Personas A La Semana	2 Personas * 9.5 Horas *2 Días * 52 Semana * Factor
Si Existe un manual con la descripción de las actividades generales, pero no viene detallado.	El manual no es lo suficiente practico para que pueda efectuar sus actividades	Falta De Productividad	1 Vez Cada Año Y Medio	72 Persona * 9.5 Horas * 1 Días * 1 Mes * Factor
El personal nota la diferencia entre las aéreas los salarios, el trato y la forma de ser de las personas Es Diferente, Tienen Perfiles Diferentes	Los empleados de unas aéreas sienten que otros ganan mas	Rotación de personal	5 Veces A La Semana	11 Personas * 9.5 hrs. * 60 días * Factor
No rotan las actividades, por lo tanto no sienten la motivación en el trabajo, todos los días hacen lo mismo, no aplican las polivalencia	Las actividades siempre son las mismas	Rotación de personal	5 Veces A La Semana	11 Personas * 9.5 hrs. * 60 días * Factor
La respuesta a los clientes tantos internos como externos es deficiente ya que si dependen de otro departamento hacen actividades que no para dar respuesta, hace falta un flujo grama de operaciones	No todo el personal tiene el enfoque que debe para que cada quien haga su parte	Falta De Productividad	3 Veces A La Semana	40 Persona Operarios y mandos medios * 1 Hora Al Día * 20 Días * 12 Meses * Factor

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Se puede observar que todos los costos son generados por la no producción teniendo como idea fuerza el ausentismo, por lo que vemos que la empresa está perdiendo dinero por este tema cada vez que una persona deja de asistir deja un puesto que se tiene que cubrir cuando se platico con los trabajadores se vio que los trabajadores no tienen quien cubra sus actividades en caso de que ellos no asistan, por lo que esto no solo genera que un día se pierda la productividad de ese trabajador ausente sino que además de eso lo que pasa es que los trabajadores tienen que emparejarse después para conseguir sacar el trabajo que dejaron pendiente y por lo tanto la calidad de su trabajo se puede ver mermada ya que van a querer emparejarse para no tener que quedarse tiempo adicional a su jornada laboral, sin embargo vemos que no solo eso es lo que pasa.

TABLA 16. COSTOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Sobresalarios	Sobre Tiempos	Sobreconsumos	No Producción	No Creación De Potencial	Riesgos	TOTAL
-	-	-	10,418.17	-	-	10,418.17
-	-	-	3,606.29	-	-	3,606.29
-	-	-	33,057.67	-	-	33,057.67
-	-	-	33,057.67	-	-	33,057.67
-	-	-	50,614.61	-	-	50,614.61
-	-	-	130,754.41	-	-	130,754.41

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Un asunto importante que se noto con la entrevista es que el personal no siente la motivación para asistir a su trabajo, y las causas son muchas desde que su trabajo es repetitivo, el sueldo no les motiva.

Una cosa importante en lo que es organización del trabajo es que los trabajadores sienten que las cargas de trabajo, el trato y la forma en que se reconoce a las diferentes áreas no

es equitativa por lo que se genera descontento entre los miembros de la organización y esto provoca que la comunicación entre las áreas no sea la optima ni la adecuada.

La gente que tiene gente a su mando siente que el personal no tiene el enfoque necesario para realizar sus actividades de la mejor forma, creen que no le toman la importancia necesaria a su trabajo y que es importante que lo hagan no importa la actividad que sea todas son importantes para el cumplimiento de las metas en la organización, esto puede ser también debido a que el personal no tiene la comunicación correcta ni retroalimentación.

TABLA 17. IDEAS FUERZA PARA DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS - GESTIÓN DEL TIEMPO

DISFUNCIONAMIENTO ELEMENTAL	CAUSAS INVOLUCRADAS EN EL DISFUNCIONAMIENTO	INDICADOR	Frecuencia indicada	Detalle del calculo
Los requerimientos de información, se reprocesan hasta 2 veces para ser confiables.	Falta de supervisión, y saturación del trabajo.	No Calidad	2 veces al mes	3 Personas * 9.5 horas * 2 veces al mes * 12 Meses* Factor
Si se recibe capacitación y ellos mismos dan la capacitación. Capacitar a alguien dura 70 horas y quita mucho tiempo	La mejor capacitación se efectúa por los compañeros que ya saben hacerlo pero afecta a los demás	Falta De Productividad	Cada Nuevo Ingreso 70 Horas	11 Personas * 40 Horas* 60 días * Factor

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

En cuanto al disfuncionamiento de Gestión del tiempo se obtuvo un resultado que tiene un impacto fuerte sobre los costos de la organización, es sobre el re trabajo que tienen que hacer los trabajadores, es una cuestión importante que tienen que atender los directivos de la empresa ya que hablando con los trabajadores te das cuenta que los datos y las entradas que cada trabajador tiene viene mal de origen y eso significa que le tienen que invertir una hora diaria como mínimo en hacer re trabajos, lo que es alarmante en la organización es que todos los trabajadores tienen que hacer re trabajo.

TABLA 18. COSTOS DE GESTIÓN DEL TIEMPO

Sobresalarios	Sobre Tiempos	Sobreconsumos	No Producción	No Creación De Potencial	Riesgos	TOTAL
\$ -	\$ 3,606.29	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,606.29
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 139,190.18	\$ -	\$ -	\$ 139,190.18
\$ -	\$ 3,606.29	\$ -	\$ 139,190.18	\$ -	\$ -	\$ 142,796.47

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Esto implica que dedicarle una hora de todas las personas de la organización está provocando que se pierdan muchas horas de productividad y hay que considerar que deja de producir tanto el cliente como el proveedor interno del proceso.

Otro factor importante a considerar es la capacitación del personal de nuevo ingreso ya que capacitar a una persona nueva implica 70 horas, esto quiere decir que si la empresa tiene una rotación tan alta quiere decir que tiene que invertir gran parte de su tiempo en la capacitación de los nuevos ingresos, si a esto le sumamos el problema del ausentismo quiere decir que la no generación de la productividad en la empresa se dispara a niveles muy altos, cuestión que debería ser tomada por los directivos de la organización.

Otro factor a considerar es que es frecuente que las personas no tengan los requerimientos de los clientes internos lo que provoca que se tenga que dejar de hacer las actividades, para poder atender los requerimientos de los clientes, esto va un poco ligado a lo que se comento de los re trabajos ya que si la información no se tienen a la mano hay que buscarla, o incluso volverla a generar.

También se observa que las áreas están fuertemente relacionadas por lo que en algunos procesos de la organización se debe de pasar la actividad a otra área para que el área origen pueda poder seguir haciendo sus actividades y así poder satisfacer el requerimiento original del cliente.

TABLA 19. IDEAS FUERZA PARA DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS - COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN

DISFUNCIONAMIENTO ELEMENTAL	CAUSAS INVOLUCRADAS EN EL DISFUNCIONAMIENTO	INDICADOR	Frecuencia indicada	Detalle del calculo
Los flujos operativos no están coordinados correctamente por que se trabajan de forma independiente, y la secuencia de operación no se vigila que suceda con oportunidad.	No se transmite bien la comunicación para el desarrollo de las operaciones y no se realiza seguimiento en las mismas.	Falta De Productividad	Diario 1 Hora Re trabajo	15 Personas * 1 Horas* 4 Días * 52 Semanas * Factor
No se ejerce la función de supervisión correctamente ya que en vez de apoyar, confunde al personal.	No transmite la información de lo que se requiere hacer ni le indica cómo hacerlo.	Falta De Productividad	Diario 1 Hora Re trabajo	(1 Persona * 5 Horas * 5 Días * 52 Semanas * Factor) + (7 Personas * 1 Hora * 5 Días * 52 Semanas * Factor)

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Se puede observar aquí que las ideas que toman fuerza para los miembros de la organización son el hecho de que la comunicación es mala, por lo que no se transmite de forma idea todos los miembros es decir los jefes no son capaces de bajar la información a sus subordinados y a su vez el personal no es capaz de transmitir a sus colaboradores las ideas o requerimientos cuestión que provoca muchos re trabajos para la organización.

TABLA 20. COSTOS DE COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN

Sobresalarios	Sobre Tiempos	Sobreconsumos	No Producción	No Creación De Potencial	Riesgos	TOTAL
\$ -	\$ 16,449.75	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16,449.75
\$ -	\$ 16,449.75	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16,449.75
\$ -	\$ 32,899.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32,899.50

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

A demás que se observa que los mandos medios no son capaces de contribuir con la obtención de las metas para la organización motivo por el cual como dicen los trabajadores en lugar de ayudar hace que las cargas de trabajo para los demás sean mayores y no contribuyen al trabajo en equipo.

**TABLA 21. IDEAS FUERZA PARA DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS -
CONDICIONES DE TRABAJO**

DISFUNCIONAMIENTO ELEMENTAL	CAUSAS INVOLUCRADAS EN EL DISFUNCIONAMIENTO	INDICADOR	Frecuencia indicada	Detalle del calculo
La impresora tiene como 15 días que no funciona bien.	Falta de visión para mantenimiento preventivo	Riesgo	1 Vez Al Mes	70 Personas * 9.5 horas * 15 días * 4 Meses * Factor
El sistema falla y tardaba 3 a 4 horas en restaurarse	Problemas de sistema	Riesgo	1 Vez Al Bimestre	70 Personas * 9.5 horas * 15 días * 4 Meses * Factor
En tiempo de calor no hay suficiente ventilación y más si no prenden el aire acondicionado.	El área condicionado no está prendido Y hay que buscar las formas de disminuir el calor	Falta de Productividad	5 Veces Por Semana	70 Personas * (9.5 * 20%) * 5 Días * 3 Meses * Factor
Las instalaciones antiguas lo que ha provocado que incluso a un trabajador se le cayó un plafón.	No se le da mantenimiento a las instalaciones	Accidentes de Trabajo	1 Vez Al Año	30 Personas * (9.5*10%) * 5 Días * 52 Semanas * Factor

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Aquí se observa los problemas que tiene la organización en cuanto a las herramientas las instalaciones y demás entorno que hace que el trabajador pueda desarrollar su trabajo de forma óptima.

En primer lugar se tiene el hecho de que las herramientas de los trabajadores tienen día para funcionar y algunas comentan que son herramientas básicas para poder realizar tu trabajo de la mejor manera.

Además de eso existe el factor de que sistema computacional en el que todos están conectados no funciona de la forma adecuada ya que se traba mucho y hace que se tengan tiempos muertos para la organización, el personal no puede realizar su trabajo si no pueden entrar al sistema.

Por otro lado también se detecta la idea de que las instalaciones y condiciones de trabajo no son las propicias ya que una queja generalizada fue sobre el calor ya que hay oficinas que son de espacios reducidos y provoca que los trabajadores estén más preocupados por como quitarse el calor que por realizar su trabajo, esto hace que los trabajadores pierdan tiempo adecuando las condiciones de trabajo para poder realizar el trabajo.

TABLA 22. COSTOS DE CONDICIONES DE TRABAJO

Sobresalarios	Sobre Tiempos	Sobreconsumos	No Producción	No Creación De Potencial	Riesgos	TOTAL
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 210,366.98	\$ 210,366.98
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 88,575.57	\$ 88,575.57
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,518.35	\$ -	\$ -	\$ 10,518.35
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39,068.15	\$ -	\$ -	\$ 39,068.15
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 49,586.50	\$ -	\$ 298,942.55	\$ 348,529.05

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Además de esto también se dijo que las instalaciones son viejas y que han ocurrido accidentes sobre el desprendimiento de parte de las instalaciones y los plafones y han estado cerca de ocurrir accidentes situación que hace que los trabajadores no se sientan seguros en el lugar donde laboran.

La tabla de arriba muestra un cruce de información la cual es de gran utilidad para saber cuál es la relación de los disfuncionamientos contra los componentes teniendo como costo más importante la gestión del tiempo cruzado con los sobretiempos es decir que el personal de la empresa gasta mucho tiempo sobre todo en re trabajos y mala organización lo que les genera unos costos realmente para la empresa situación cuyas causas raíz son en su mayoría re trabajos que se realizan por todos los trabajadores, adicional a esto con este disfuncionamiento se suma el componente de la no producción

de los trabajadores el cual quiere decir que no solo hay un re trabajo en las tareas sino que también están dejando de producir porque estar realizando los re trabajos.

TABLA 23. DISFUNCIONAMIENTO VS COMPONENTE

Disfuncionamientos	Sobre Salarios	Sobre Tiempos	Sobre Consumos	No Producción	No Creación De	Riesgos	Total
Organización del trabajo	-	-	-	18,904.03	-	-	18,904.03
Formación integrada	-	-	-	-	-	-	-
Implementación estratégica	-	-	-	-	-	-	-
Gestión del tiempo	-	42,326.47	-	25,834.54	-	-	68,161.01
Comunicación Coordinación	-	30,157.87	-	-	-	-	30,157.87
Condiciones de trabajo	-	-	195.00	12,113.24	-	250.44	12,558.67
	-	72,484.34	195.00	56,851.81	-	250.44	129,781.59

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

También observamos cómo es que la mala comunicación en la organización genera que los costos se eleven de forma considerable y de último pero con un peso considerable tenemos la organización del trabajo es mala aumentando los costos de forma que tienen un alto impacto en la utilidad de la organización.

TABLA 24. INDICADOR VS COMPONENTE

Indicadores de costos ocultos	Sobre Salarios	Sobre Tiempos	Sobre Consumos	No Producción	No Creación De Potencial	Riesgos	Total
Ausentismo	-	-	-	10,418.17	-	-	10,418.17
Rotación de personal	-	-	-	7,513.11	-	-	7,513.11
Accidentes de trabajo	-	-	-	250.44	-	250.44	500.87
No calidad	-	1,202.10	-	-	-	-	1,202.10
Falta de productivida	-	71,282.25	195.00	38,670.09	-	-	110,147.34
	-	72,484.34	195.00	56,851.81	-	250.44	129,781.59

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

En la tabla se puede ver el cruce de los indicadores con los componentes lo que arroja para el análisis otra vez que los sobre tiempos generados por la falta de productividad está afectando mucho a la organización en sus costos ya que prácticamente representa el 56% del detalle de los costos que se presentaron, misma situación que debe ser atendida por los directivos de la organización tiendo como causa raíz los re trabajos y es que como se ha comentado al tener que estar haciendo otras actividades que no son las propias de cada puesto se genera mucha pérdida de tiempo productivo para la organización.

Se puede ver también que otra situación importante a atender es la no producción relacionada con el ausentismo ya que si todas las emanas hay falta en la plantilla, las horas que se tenían planeadas no se van a poder llevar a cabo y por lo tanto implica un costo alto para la organización.

TABLA 25. DISFUNCIONAMIENTO VS INDICADOR

Indicadores de costos ocultos	Organización del trabajo	Formación integrada	Implementación estratégica	Gestión del tiempo	Comunicación Coordinación Concertación	Condiciones de trabajo	Total
Ausentismo	10,418.17	-	-	-	-	-	10,418.17
Rotación de personal	7,513.11	-	-	-	-	-	7,513.11
Accidentes de trabajo	-	-	-	-	-	500.87	500.87
No calidad	-	-	-	1,202.10	-	-	1,202.10
Falta de productividad	972.75	-	-	66,958.91	30,157.87	12,057.80	110,147.34
	18,904.03	-	-	68,161.01	30,157.87	12,558.67	129,781.59

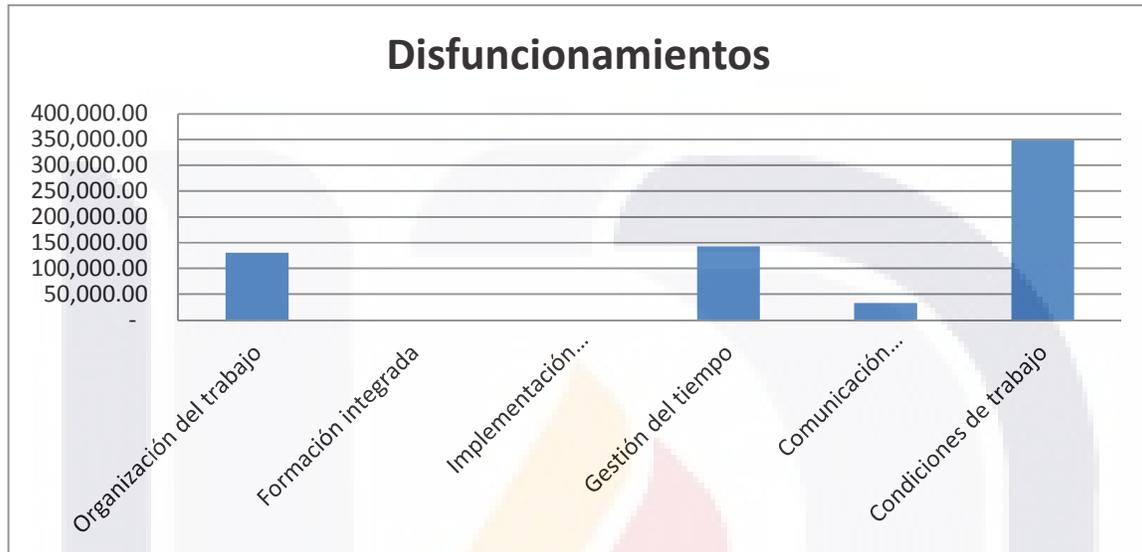
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Este grafico es el resultado de los disfuncionamientos con los indicadores, dando que el indicador más alto es la falta de productividad generada por la gestión del tiempo y después de eso por la comunicación, concertación y coordinación, y teniendo aquí la explicación de que no se organizan las áreas para poder realizar los requerimientos de sus clientes de forma adecuada situación que ha llevado a que los costos se eleven de forma importante también se puede ver que la comunicación no es la optima y por lo tanto

se realizan mucha pérdida de tiempo, ordenes no claras para todos y todo eso repercute en la falta de productividad de la organización.

Con la información obtenida se puede observar lo siguiente sobre los costos ocultos y graficarlos de la siguiente manera:

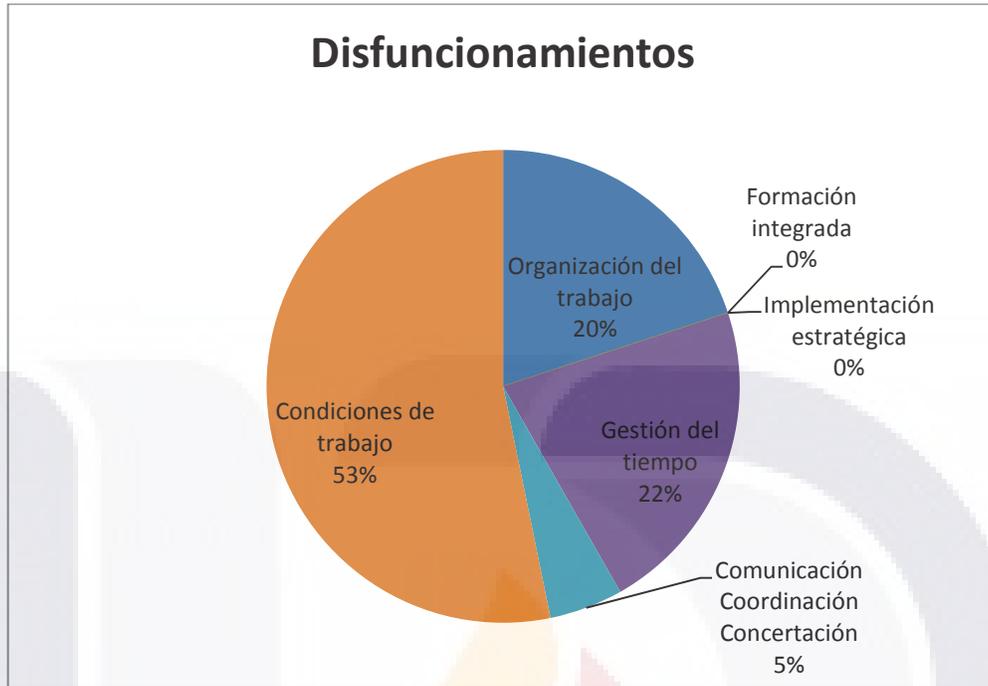
GRAFICA 7. GRAFICA COSTO DISFUNCIONAMIENTOS



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

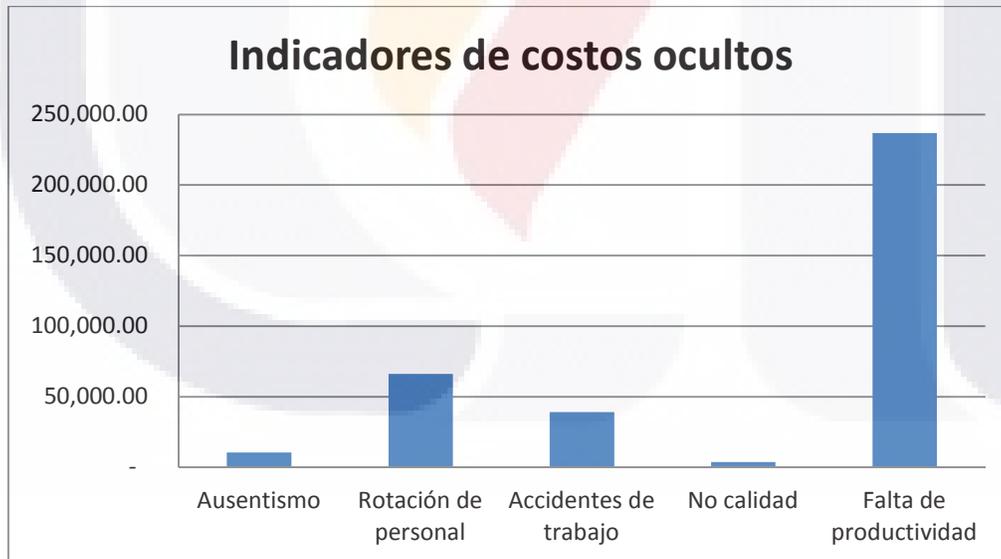
El disfuncionamiento de que costos genera es el de gestión del tiempo es decir que la gente está perdiendo mucho el tiempo en realizar las actividades, esto quiere decir que la organización es mala y eso puede generar que el personal no esté contento con lo que hace.

GRAFICA 8. GRAFICA DE PONDERACION DE DISFUNCIONAMIENTOS



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

GRAFICA 9. GRAFICA DE COSTO INDICADORES DE COSTOS OCULTOS

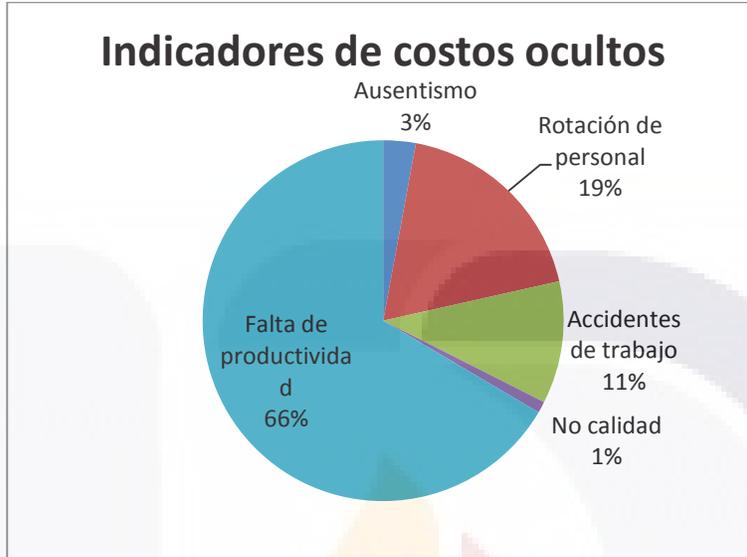


Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Esto se confirma al ver que el indicador de los costos ocultos que mayor cifra genera es el de falta de productividad, el cual es un indicador del 66% de los costos ocultos generados,

confirmando que la organización de la empresa es mala haciendo que se pierda mucho tiempo.

GRAFICA 10. GRAFICA DE PONDERACION INDICADORES DE COSTOS OCULTOS



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

TABLA 26. IMPACTO DE LOS COSTOS OCULTOS

	Impacto	
Costos Ocultos	\$	654,979.44
Ventas	\$	9,865,137.30
Utilidad Bruta	\$	911,590.25
Impacto sobre las Ventas		6.64%
Impacto Sobre la Utilidad		72%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Con esa información se puede observar que el impacto financiero de la empresa tiene unas ventas considerables pero sin embargo ha generado unos costos ocultos considerables, lo cual tienen un impacto serio en la rentabilidad de la empresa ya que si lográramos la disminución de estos costos que tienen un impacto del 6.64% sobre las ventas pero sin embargo del 72% sobre la utilidad bruta, la empresa podría ser altamente rentable.

Volviendo a este estado de resultados podremos obtener la información de cuál es el impacto que a continuación se muestra:

TABLA 27. ESTADO DE RESULTADOS SIN REDUCCION DE COSTOS

	Estado de Resultados		Porcentaje
Ventas	\$	9,865,137.30	
Costo variable directo	-\$	3,202,555.27	32.46%
Utilidad marginal	\$	6,662,582.03	67.54%
Gasto de Fabricación			
Directo			
Salarios Directos	\$	5,725,143.28	
Otros financieros	\$	25,848.51	
	-\$	5,750,991.78	58.30%
Utilidad Bruta	\$	911,590.25	9.24%
Utilidad antes de intereses e impuestos	\$	911,590.25	9.24%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

TABLA 28. ESTADO DE RESULTADOS CON REDUCCION DE COSTOS

	Estado de Resultados		Porcentaje
Ventas	\$	9,865,137.30	
Costo variable directo	-\$	3,202,555.27	32.46%
Utilidad marginal	\$	6,662,582.03	67.54%
Gasto de Fabricación Directo			
Salarios Directos	\$	5,725,143.28	
Otros financieros	\$	25,848.51	
	-\$	5,750,991.78	58.30%
Utilidad Bruta	\$	1,566,569.69	15.88%
Utilidad antes de intereses e impuestos	\$	1,566,569.69	15.88%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Por lo que se puede observar que el impacto directo en los indicadores manejados es de un 9.24% por ciento de los costos, todo esto viene a implicar una mejora directa en la utilidad bruta lo cual es el beneficio que se busca tener sobre el caso de estudio la empresa incrementa su utilidad a un 15.88% sobre la utilidad de la empresa es decir los costos ocultos representan un incremento del 72% de la utilidad de forma directa lo cual es bastante significativo, enfatizando que este porcentaje es el que se deja de ganar.

4.4. CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y DE LOS COSTOS

Debemos considerar que las ventas para el próximo ejercicio tendrán un incremento pero esto no es todo hay que considerar que los costos ocultos irán con la mano del crecimiento, en finanzas es importante considerar que la obtención de un buen rendimiento es incrementando los ingresos y minimizando los costos cuestión que hay que considerar pero también es cierto que el crecimiento de los costo irá directamente proporcional con el incremento de la compañía.

La industria representa aproximadamente el 4% del PIB y el 20% de la producción manufacturera nacional.

Es decir si quisiéramos cuantificar el monto de los costos ocultos en monto ya que sería inútil hacerlo en porcentaje ya que son directamente proporcional tendríamos costos hasta por \$916,971.22 lo que incluso llega a un número muy cercano a la utilidad del ejercicio actual.

TABLA 29. ESTADO DE RESULTADO INCREMENTO INDUSTRIA SIN COSTOS

	Estado de Resultados			Porcentaje	
Ventas		\$	13,811,192.22		
Costo variable directo		-\$	4,483,577.37	32.46%	
Utilidad marginal		\$	9,327,614.85	67.54%	
Gasto de Fabricación Directo					
Salarios Directos	\$	8,015,200.59			
Otros financieros	\$	36,187.91	-\$	8,051,388.50	58.30%
Utilidad Bruta		\$	1,276,226.35	9.24%	
Utilidad antes de intereses e impuestos		\$	1,276,226.35	9.24%	

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

TABLA 30. IMPACTO COSTOS OCULTOS INCREMENTO INDUSTRIA SIN COSTOS

	Impacto	
Costos Ocultos	\$	916,971.22
Ventas	\$	13,811,192.22
Utilidad Bruta	\$	1,276,226.35
Impacto sobre las Ventas		6.64%
Impacto Sobre la Utilidad		72%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa caso de estudio.

Por lo que consideramos que la compañía debe tomar acciones al respecto para que pueda detener el incremento de sus costos ocultos y así mejorar la rentabilidad de la compañía y este beneficio sería no solo para los directores sino también para el personal que ahí labora.

4.5 RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos se pueden sacar algunas conclusiones y por lo tanto emitir recomendaciones que le pueden servir a la empresa caso de estudio para que la dirección de la empresa realice las acciones que considere necesarias con base en las siguientes recomendaciones que aquí se plantean para la reducción de los costos ocultos.

Se deben de atacar los 4 disfuncionamientos que impactan a la empresa, con sus respectivos indicadores.

Organización del Trabajo: La organización debe atacar los problemas con la organización del trabajo los cuales le generan disfuncionamientos por no producción, este cambio debe venir de la dirección y coordinado principalmente por el área de recursos humanos.

- La falta de personal nos está generando disfuncionamientos de no producción que se eliminan si el área de recursos humanos se dedica a hacer planes de motivación que provoquen las ganas de ir a trabajar a los empleados y que aparte de eso les hagan saber cuál es la importancia de lo que realizan para que sepan lo que afecta que ellos no vayan a su trabajo, debe ser de forma inmediata ya que la organización no se puede permitir el ausentismo.
- Los manuales están mal redactados por lo que la organización debe de poner en marcha un rediseño de los manuales de trabajo a fin de que sean entendibles para todos en la organización y así mismo facilite las tareas de capacitación.
- El trato debe ser uniforme con todas las áreas para que no exista diferencias entre ellas y por lo tanto cosas que llegan a desgastar el ambiente laboral, el área de recursos humanos debe de darse a la tarea con los jefes de área de transmitir el hecho de que todos forman parte de una misma organización, la empresa no puede tener favoritismos.
- Los jefes de área deben ser capaces de darle a sus subordinados la capacidad de la polivalencia para que el factor de la no producción se reduzca y así mismo el personal sienta que está aprendiendo cosas nuevas que le van a servir para su desarrollo personal dentro de la organización.

Gestión del Tiempo: El problema con la gestión del tiempo se debe principalmente al problema con la no producción por lo que debemos atacar cada disfuncionamiento.

- Cuando haya un requerimiento debe ser resuelto a la primera y para esto la dirección debe implementar un flujo grama que permita a cada trabajador saber cuáles son sus actividades y así mismo sus responsabilidades y también cuales no, para que cada trabajador sepa dar respuesta a los requerimientos que le corresponden a sus actividades y también que sepa canalizar a la persona adecuada los problemas que no les corresponden a ellos.
- Las capacitaciones deben ser más efectivas para los trabajadores tanto para los que la dan y tanto los que la reciben ya que invertir mucho tiempo en capacitar en una empresa con el índice de rotación alto genera que se deje de producir muchas horas útiles y genera desmotivación en el personal que capacita a sus compañeros ya que no saben si lo que hacen será algo duradero o no.

Comunicación, Coordinación, Concertación: Este disfuncionamiento nos está llevando a que los costos sean de sobretiempos es decir la comunicación no está siendo clara y es responsabilidad de los jefes de áreas poder bajar la información de una forma efectiva a sus subordinados.

- Se recomienda que los flujos de información sean ágiles y exista una comunicación efectiva, sin que los trabajadores tarden tiempo en entender lo que se les solicita.
- La comunicación debe ser clara ya sea verbal o escrita por lo que un curso de comunicación efectiva sería adecuado para los jefes de área y ellos a su vez deben bajar esos conocimientos a sus subordinados.

Condiciones de Trabajo: Las condiciones para que los trabajadores lleven a cabo su trabajo deben mejorar, ya que está provocando costos de no producción y riesgos, lo cual es peligroso tanto para la organización como para los trabajadores que en ella laboran.

- La maquinaria y equipo de trabajo debe estar en las condiciones optimas, el área de sistemas se debe encargar de darle mantenimiento a todos los equipos electrónicos tanto computadoras, como impresoras de forma preventiva y

programada ya que si lo realizan así evitaran los paros por que los equipos deban ser reparados de forma correctiva.

- Así mismo deben de estar dándole mantenimiento a los software evitando que los sistemas se caigan y provoque paro de labores, si el área de sistemas no hace esto, los paro de línea seguirán ocurriendo.
- Situaciones como la ventilación debe ser analizada para que los trabajadores puedan desempeñar sus labores de forma adecuada, la dirección debe ser consciente de brindar un clima propicio para la realización de las actividades.
- Que los trabajadores se sientan seguros en las instalaciones a donde van a realizar sus actividades debe ser vital para que tanto la empresa como el trabajador sepan que los riesgos por las instalaciones no son latentes, que las condiciones tanto de iluminación y clima son optimas para poder desempeñar sus funciones, se deben de hacer comisiones mixtas obrero patronal de seguridad e higiene laboral a fin de detectar posibles riesgos y así mismo repararlos.

Considero que las actividades que se tienen que realizar deben ser constantes y además debe haber una revisión seguida de las implementaciones que la dirección realice con base en las recomendaciones que en este texto se sugiere, para que se pueda tener una reducción en la no generación de utilidad y así la empresa mejore su situación financiera.

CONCLUSIONES

Este capítulo es la conclusión del trabajo realizado en el diagnostico financiero aplicado para un empresa diagnostico financiero para una empresa sorteadora del sector automotriz en el estado de Aguascalientes mediante el método socioeconómico. Como se vio en lo largo del presente documento, se identifico la necesidad de aplicar un diagnostico financiero para la empresa caso de estudio debido a la falta de conocimiento de estos costos y su impacto verdadero sobre la organización.

Partiendo de que la empresa conocía su problemática y sobre la rotación y además de eso que la empresa sabía que tenía un problema que no sabía cómo determinar, se realiza una investigación de cuál era el modelo que mejor le serviría para la realización del presente, y de lo cual se puede ver que existen diferentes tipos de teorías para un diagnostico profundo de los costos en la organización sin embargo se eligió el modelo socioeconómico ya que considera a todos los actores de la organización como parte de las células importantes y que el personal es una parte fundamental para el logro de los objetivos, desarrollado por el ISEOR.

Al hacer las consideraciones mencionadas el modelo socioeconómico, resulta un modelo idóneo para este caso de estudio ya que ayudara a determinar de una forma cuantitativa el impacto financiero en la organización y por lo tanto permitirá a los directores de la empresa emprender el plan de acción necesario para atacar las causas raíces que están provocando que se tenga el impacto que se vio a lo largo del trabajo.

Hay que considerar también la estructura de la organización ya que por ejemplo la empresa si cuenta con un departamento de contabilidad y recursos financieros sin embargo estos se limitan simplemente a hacer las funciones de sacar los resultados con base en los estados financieros y aunque si lo tienen bien identificados todos sus costos para llegar a un resultado operativo, considero que este estudio de caso vino a complementar la información financiera que la organización posee y permitirá a los actores de la toma de decisiones darse cuenta de lo importante que es cuidar los detalles de la empresa para disminuir las perdidas y maximizar las ganancias.

Se puede concluir que se dio cumplimiento a los objetivos planteados desde el principio los cuales eran la determinación para el diagnostico financiero y el cual a su vez establece las bases para una propuesta de mejorar que tendrá que emerger de la dirección de la organización.

Se observa cómo es que con la aplicación del método se logra un beneficio directo del 9.60% en la reducción de los costos y por lo tanto en la utilidad de la empresa, todo esto con el fin de que los directores comprendan que este método refleja lo que sus estados financieros no lo hacen y por eso la efectividad del método.

La principal oportunidad para que este método tenga éxito es que los actores que intervienen en la organización sepan la importancia que es para todo la detección de los disfuncionamientos que afectan a la organización ya que si se toma de forma seria el proyecto tendrá un beneficio no solo en lo económico para los directores si no también en la calidad laboral que podrán recibir los trabajadores y así poder desarrollarse en un ambiente propicio de trabajo que les permita tener mejores desarrollos personales y profesionales.

GLOSARIO

Empresa Sorteadora: Empresa dedicada a evitar con habilidad o eludir una dificultad o un problema a sus clientes.

Rentabilidad: Beneficio comparado con los recursos propios invertidos para obtener esos beneficios.

Clima Laboral: Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Rotación de personal: Se refiere al número de trabajadores que entran y salen de la empresa, entran de la misma empresa e inclusive dentro de la empresa se da la movilidad.

Productividad: Algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Ausentismo: Es la abstención deliberada de acudir al trabajo o a cumplir con una obligación.

Apalancamiento: Es la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades por optimizar el aprovechamiento de sus activos fijos y el financiamiento recibido para obtener beneficios.

Producto Interno Bruto (PIB): Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado

BIBLIOGRAFIA

Savall, Henri. (2009). Ingeniería Estratégica: Un enfoque socioeconómico. París, Francia: ISEOR.

Grijalva, Gabriela (2000). Modelo Turnover. Recuperado 3 de Junio del 2013
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20755/Capitulo1.pdf>

Lectura en francés: Deux ouuls pour un management personnalisan de l'a empresa.

Pichucho, Sandra Elizabeth (2008). Propuesta para disminuir la rotación de personal y el ausentismo del call center 104 de andinatel s.a. Recuperado el 3 de Junio del 2013 http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6527/1/35608_1.pdf

Hernández Andrade Esther Amalia (2000). Administración de Recursos Humanos
Recuperado el 5 de Junio del 2013
<http://eprints.uanl.mx/1171/1/1020130066.PDF>

Luna Luis Alberto (2011) LOS COSTOS OCULTOS DE LA ROTACION DE PERSONAL
<http://www.cimexico.mx/blog/item/los-costos-ocultos-de-la-rotacion-de-personal.html> Recuperado el 5 de Junio del 2013

La Cultura Organizacional: Una Oportunidad De Éxito Para Las Micro Y Pequeñas Empresas De La Confección: El Caso Aguascalientes (Jesús Salvador Vivanco Florido)

Ingeniería Estratégica: Un enfoque socioeconómico. (Savall, Zardeto)

Del libro: «Diccionario de Economía», Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005, Pág. 293. Del libro: «Diccionario de Economía», Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005, Pág. 293.

Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica.

Vivanco, J. La cultura organizacional: una oportunidad de éxito para las micro y pequeñas empresas de la confección: El caso de Aguascalientes. Aguascalientes, México.

Romero, Javier. Principios de Contabilidad. Puebla, México.

Lawrence J. Gitman. Principios de Administración Financiera, México

Bueno Campos, E.; Cruz Roche, I.; Durán Herrera, J. J. (2002).- “Economía de la Empresa: Análisis de las Decisiones Empresariales”, Editorial Pirámide, Madrid.

Revista “Sciences de Gestion”, n° 66 p. 113 à 133, llamada “Gestión con responsabilidad social y los costos ocultos. El caso de una pequeña empresa del sector químico Metalúrgico”

Savall, Henri; Zardet, Veronique; Bonnet, Marc. (2008). Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica... París, Francia: ISEOR.

M.S. Terry. (2003). La Hermenéutica. España: Clie.

Miguel León Garza. (2012). El sector automotriz en 2013. 23 de Noviembre 2013, de El Universal Sitio web: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/97283.html>

KPMG. (2012). Perspectivas de la industria automotriz 2012. 25 AGOSTO 2013, de KPMG Sitio web:<http://www.kpmg.com/mx/es/issuesandinsights/articlespublications/paginas/perspectivas-industria-automotriz-2012.aspx>

NOTIMEX. (2013). Sector automotriz representa 35% del PIB de Aguascalientes. 25 AGOSTO 2013, de NOTIMEX Sitio web: <http://www.sinembargo.mx/08-09-2013/747089>

ISEOR. (2012). Análisis socioeconómico. 26 AGOSTO 2013, de ISEOR Sitio web:
http://www.iseor.com/ISEOR_ESPAGNOL/analyse_socio_eco-ESP.asp

Rafael Regalado Hernández. (2004). Las MiPymes en Latinoamérica. Argentina:
Organización Latinoamericana de Administración.

José Felipe Obiols. (2010). Las Razones Financieras. 15 Agosto 2014, de Instructor
Financiero Sitio web: <http://blog.instructorfinanciero.com/2010/03/las-razones-financieras.html>

José Elías Jiménez Sánchez. (2006). UN ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ Y SU
MODELO DE GESTIÓN EN EL SUMINISTRO DE LAS AUTOPARTES. 10
Diciembre 2013, de SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
INSTITUTO MEXICANO DEL TRANSPORTE Sitio web:
<http://imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt288.pdf>

CONFERENCIA MASTRIAL, SAVALL HENRI. (2006). ASPECTOS GENERALES DEL
MODELO DE GESTION SOCIECONOMICA DE ORGANIZACIONES. 18
AGOSTO 2013, de LABORATORIO DE ANALISIS INSTITUCIONAL DEL
SISTEMA UNIVERSITARIO MEXICANO Sitio web:
http://laisumedu.org/DESIN_lbarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06a.pdf

Axel Sánchez. (2014). Industria automotriz gana peso en la creación de nuevos
empleos. 05 Septiembre 2014, de El Financiero Sitio web:
<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/industria-automotriz-gana-peso-en-la-creacion-de-nuevos-empleos.html>

Secretaria de Relaciones Exteriores. (2013). Industria Automotriz en México. 15 Marzo
2013, de Secretaria de Relaciones Exteriores Sitio web:
<http://consulmex.sre.gob.mx/sanantonio/images/ImagenesConsulado/industriaautomotriz.pdf>

Lilia Chacón. (2013). Aguascalientes será el principal productor de autos. 16 Mayo 2013,
de Manufactura MX Sitio web:

<http://www.manufactura.mx/industria/2013/09/20/aguascalientes-sera-el-principal-productor-de-autos>

PROMEXICO. (2014). AGUASCALIENTES. 15 MAYO 2014, de PROMEXICO Sitio web:http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE_AGUASCALIENTE_S_vf.pdf

SECRETARIA DE ECONOMIA. (2013). AGUASCALIENTES. 26 ABRIL 2014, de SECRETARIA DE ECONOMIA Sitio web:<http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/aguascalientes#>

PROMEXICO. (2014). Sector Automotriz en México. 27 Abril 2014, de PROMEXICO Sitio web: http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto_perfil_del_sector

SECRETARIA DE ECONOMIA. (2013). INDUSTRIA TERMINAL AUTOMOTRIZ. 08 JUNIO 2014, de PROMEXICO Sitio web:http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/69/4/130924_Diagnostico_automotriz_2013_ES.pdf

ANEXOS

Anexo 01. ENTREVISTA

Anexo 02. Boletín A1 del IMCP

Anexo 03. Adendum al Boletín A1 del IMCP



Anexo 01. ENTREVISTA

- Datos generales:
- Puesto:
- Horario de trabajo:
- Antigüedad:
- Estado civil:
- Situación económica (casa propia, renta, vive con padres, con quien vive):
- Conformidad con el trabajo (como se siente en su trabajo, trato, etc.)
- Comunicación entre las áreas y puestos de trabajo
- Como se llevan entre los trabajadores
- ¿Reciben capacitación? ¿Cuánto dura esa capacitación? ¿Cuando tu capacitas, te quita mucho tiempo estar capacitando a los trabajadores que llegan nuevos?
- ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
- ¿Hay mucho ausentismo?
- Describe de tus actividades
- En caso de que tú faltes, ¿hay alguien que te sustituya?
- ¿Cómo ves a la organización de las áreas?
- ¿Cómo ves la organización de tu área? ¿Cambiarías algo?
- ¿Qué diferencias entre las áreas ves?
- ¿Tienes un manual de procedimiento? ¿En qué consiste???
- ¿Cada área tiene sus reglas a seguir?
- ¿Hay posibilidades de seguir creciendo?
- En cuanto a condiciones de trabajo, ¿Cómo ves las instalaciones? ¿Hay riesgos de trabajo? ¿Qué riesgos de trabajo hay?
- ¿Estás asegurados?
- ¿Les faltan herramientas para realizar su trabajo?
- ¿Qué hacen cuando llega un cliente y pide algo que por ahora ustedes no tienen?
- ¿Qué pasa si alguna maquina se les llega a descomponer? ¿Cuánto tiempo se queda descompuesto? ¿Cada cuanto pasa esto?
- ¿Hacen alguna planeación en cuanto tiempo deben de durar en atender a los clientes?
- ¿Hay pérdida de tiempo en algún proceso?

Anexo 02. Boletín A1 del IMCP

“La técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica”

Anexo 03. Adendum al Boletín A1 del IMCP

“La definición de contabilidad, como técnica utilizada para producir información cuantitativa que sirva de base para tomar decisiones económicas a los usuarios de la misma, implica que la información y el proceso de cuantificación deben cumplir con una serie de requisitos para que satisfaga adecuadamente las necesidades que mantienen vigente su utilidad.”