



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

08898 - S

Distr. LIMITADA

UNIDO/IOD.249

26 marzo 1979

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA
EL DESARROLLO INDUSTRIAL

ESPAÑOL

Original: INGLES

MAYOR UTILIZACION PRODUCTIVA DE LA CAPACIDAD INDUSTRIAL:
LISTAS-GUIA A EFECTOS DE DIAGNOSTICO Y SOLUCION
DE PROBLEMAS PARA GERENTES DE EXPLOTACION
Y CONSULTORES^{1/}

documento preparado por la
Sección de Establecimientos y Gestión de Fábricas
de la División de Operaciones Industriales

^{1/} El presente documento es traducción de un texto no revisado por la Secretaría de la ONUDI.

PREFACIO

Las listas-guía consignadas en el presente documento han sido preparadas y utilizadas sobre el terreno en una situación concreta. Se espera que les resulten útiles a los gerentes de explotación y a los consultores.

La presente versión de las listas tiene carácter preliminar. Las observaciones o sugerencias que se hagan acerca del alcance, la organización, el contenido, el empleo o las limitaciones de este medio de diagnóstico, serán acogidas con satisfacción y se tendrán presentes al preparar futuras publicaciones. Sirvanse dirigir la correspondencia a:

UNIDO
Factory Establishment and Management Section
Industrial Operations Division
P.O. Box 707
A-1011 Vienna, Austria

Indice

	<u>Página</u>
A. INTRODUCCION	3
B. LAS LISTAS-GUIA	3
1. Lista-guia para la alta dirección	5
2. Lista-guia para comercialización y distribución	6
3. Lista-guia para fabricación	8
4. Lista-guia para compras	11
5. Lista-guia para personal	12
6. Lista-guia para finanzas y contabilidad	14
C. FUENTES DE INFORMACION SUPLEMENTARIA	16

A. INTRODUCCION

De tiempo en tiempo, surge la necesidad de analizar uno o más aspectos de las operaciones de una empresa. Esa necesidad puede estar relacionada con un problema concreto, como un estrangulamiento de la producción, el desarrollo del mercado, el diseño de productos, el cálculo de los precios de costo o la elección de tecnología. También puede realizarse el análisis en respuesta a un síntoma general, como en el caso de dificultades financieras o de una insuficiente utilización de la capacidad. Hay asimismo casos en que puede pedirse un análisis para obtener información complementaria en relación con un importante proyecto de expansión de la capacidad o un programa de diversificación.

En general, la necesidad de un diagnóstico surge con suficiente frecuencia para justificar que se preste cierta atención a la preparación o adaptación de una lista-guía de los aspectos básicos que han de tenerse en cuenta al respecto. Esa preparación puede evitar una duplicación de esfuerzos. En algunos casos, puede conducir también a la identificación de aspectos potencialmente importantes que, de otro modo, habrían podido pasarse por alto.

El enfoque que se examina en el presente documento es una versión ligeramente modificada del enfoque elaborado por un director de proyectos de la ONUDI, Sr. A. Higgins, y utilizado por un grupo mixto de consultores industriales ONUDI/Gobierno en la República Democrática del Sudán.

B. LAS LISTAS-GUIA

Las listas-guía para fines de diagnóstico puede utilizarlas directamente un gerente de explotación para examinar una dependencia orgánica a él subordinada o, de hecho, su propia dependencia. Tal como se utilizan actualmente sobre el terreno, las listas-guía que se reproducen más adelante son entregadas por el equipo de consultores a los directores de la empresa a la que se está prestando asistencia a fin de que se preparen para las primeras reuniones de trabajo. Por ejemplo, si los consultores van a entrevistarse con el gerente de producción, se entrega a éste, con varios días de antelación, la correspondiente lista-guía (véase la página), con el ruego de que se prepare la información oportuna para poder examinarla cuando lleguen los consultores.

Aunque la información no siempre se presenta exactamente en la forma solicitada, ese procedimiento ayuda a preparar el terreno para un diálogo

constructivo. El directivo tiene la posibilidad de prepararse para contestar las preguntas básicas; con ello se puede ganar mucho tiempo y se evitan sorpresas que pudieran ser contraproducentes en una entrevista. Posteriormente, la lista-guía puede utilizarse de manera muy parecida a como se emplea una guía para entrevistas, es decir, para obtener información.

Naturalmente, las listas-guía consignadas en el presente documento son necesariamente de carácter un tanto general, ya que se aplican a empresas que fabrican toda una gama de productos, desde materiales de construcción hasta textiles, pasando por los aceites vegetales y los productos de papel. Es posible que haya que complementarlas, o tal vez reemplazarlas total o parcialmente, con listas sobre aspectos más concretos cuando ya se haya identificado un problema especializado. Esto quedaría a la discreción del directivo o del consultor principal. Otra cuestión que habrá que decidir es la de qué listas-guía se van a utilizar, decisión que dependerá del alcance y naturaleza de la misión.

En la presente sección se reproducen las siguientes listas-guía:

1. Alta dirección
2. Comercialización y distribución
3. Fabricación
4. Compras
5. Personal
6. Contabilidad y finanzas

Cabría añadir otras que tratasen con más detalle asuntos importantes, como el diseño de productos, el mantenimiento, las actividades de investigación y desarrollo, la utilización de la energía, la conservación de divisas, etc.

1. LISTA-GUIA PARA LA ALTA DIRECCION

- 1.1 ¿Cuáles son los principales objetivos de la empresa? ¿Metas operacionales?
Sírvese proporcionar un organigrama, con indicación de los cargos principales y los nombres de sus titulares
- 1.2 Descripciones de empleo de los principales cargos
- 1.3 ¿Existe un sistema de presentación de informes por parte de las secciones o los departamentos a la dirección?
Sírvese facilitar especímenes de los informes que recibe
- 1.4 ¿Cuál es el plazo fijado para que se le entreguen esos informes?
- 1.5 ¿Recibe de su departamento de contabilidad balances y estados de pérdidas y ganancias analíticos periódicos?
Se ruega facilite especímenes de los mismos
- 1.6 ¿Tiene los informes de cuentas al día?
- 1.7 Sírvese proporcionarnos un espécimen de todos los formularios empleados en su empresa para los informes de cuentas
- 1.8 En el caso de que la contabilidad esté retrasada, ¿durante cuánto tiempo lo ha estado y cuál es el retraso?
- 1.9 ¿Es la información que recibe de sus directores de división lo suficientemente precisa para que pueda hacerse una idea clara de la situación y tomar decisiones acertadas y eficaces?
- 1.10 ¿Cómo se comunica con sus directores de división?
- 1.11 ¿Examina su trabajo? ¿Inspecciona sus departamentos? ¿Vigila y evalúa el cumplimiento de los procedimientos?
- 1.12 ¿Tienen sus directores fácil acceso a usted?
- 1.13 ¿Cuál es, a su juicio, el nivel de la moral en su organización?
- 1.14 ¿Cuál considera usted que es el sector más débil de su organización?
- 1.15 ¿Tiene alguna idea acerca de los gastos que podrían reducirse?
- 1.16 ¿Está usted conforme con la estructura de su organización? Si no lo está, ¿por qué? ¿Tiene algún plan para corregirla?
- 1.17 ¿Tiene la empresa problemas graves? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
- 1.18 ¿Existen planes para nuevas e importantes inversiones, diversificación, expansión, etc.?
- 1.19 ¿Cuáles son las perspectivas a largo plazo de la empresa?

2. LISTA-GUIA PARA COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION

- 2.1 Sírvase facilitarnos las cifras de ventas (volumen y valor) correspondientes a los últimos cinco años
- 2.2 ¿Tiene un plan de comercialización?
- 2.3 ¿Qué investigaciones o estudios de comercialización ha hecho?
- 2.4 Sírvase facilitarnos muestras de toda la información estadística mantenida por su departamento, así como todos los formularios utilizados: ventas, pedidos, etc.
- 2.5 ¿Posee procedimientos o normas escritos en materia de comercialización y ventas?
- 2.6 ¿Cuáles son actualmente sus gastos de comercialización y venta?
- 2.7 ¿A cuánto asciende la deuda pendiente de los clientes de la empresa?
- 2.8 ¿Qué política sigue Vd. en materia de fijación de precios?
- 2.9 ¿Son sus cifras de costos fiables?
- 2.10 ¿Cómo fija los precios?
- 2.11 ¿Cuál ha sido el margen comercial de su empresa en los últimos cinco años?
- 2.12 ¿Cuál es el margen comercial actual?
- 2.13 Sírvase facilitarnos un organigrama de su departamento
- 2.14 ¿Qué canales de distribución emplea?
- 2.15 ¿Están sus ventas contingentadas?
- 2.16 ¿Cómo se determinan las zonas de ventas?
- 2.17 ¿Cuál es la actual distribución de las zonas?
- 2.18 ¿Cómo se controlan las actividades de los vendedores?
- 2.19 ¿Cómo se selecciona a los vendedores?
- 2.20 ¿Cómo se les prepara?
- 2.21 ¿Cuál es el volumen de ventas por vendedor?
- 2.22 ¿Existe un plan de incentivos?
- 2.23 ¿Cuál es la participación de su empresa en el mercado?
- 2.24 ¿Quiénes son sus principales competidores y cuál es su participación en el mercado?

- 2.25 ¿Cuáles son sus principales productos y ramas de productos?
- 2.26 ¿Cuál es el porcentaje, la participación en el mercado y la rentabilidad de cada uno de ellos?
- 2.27 ¿Cómo se hacen las entregas a los clientes? ¿Existen problemas en las entregas?
- 2.28 ¿Hay muchas devoluciones?
- 2.29 ¿Cuáles son las causas de las devoluciones?
- 2.30 ¿Qué métodos aplica para controlar la calidad?
- 2.31 ¿Cómo se mantiene al corriente de las actividades de los competidores?
- 2.32 ¿Recurre a la publicidad? ¿Promociona las ventas? ¿Hace estudios de mercado?
- 2.33 ¿Tiene la empresa un presupuesto de comercialización y ventas? ¿Se ajusta a los resultados reales?
- 2.34 ¿Se explican las discrepancias?
- 2.35 ¿Quién prepara las estimaciones de ventas?
- 2.36 Sírvase explicar la corriente de los pedidos de venta. ¿Cuál es la duración del ciclo?
- 2.37 Sírvase explicar el procedimiento de exportación de la empresa
- 2.38 ¿Qué porcentaje de las ventas totales representan las exportaciones?
- 2.39 Sírvase indicar las exportaciones realizadas en los últimos cinco años, por tipo, volumen y valor.

3. LISTA-GUIA PARA FABRICACION

- 3.1 ¿Qué productos fabrica su empresa?
- 3.2 Sírvase proporcionarnos el organigrama general de fabricación, las descripciones de empleo de todos los supervisores y de todos los puestos relacionados con fabricación, los organigramas y plantillas de las secciones y la lista de las máquinas, un plano de distribución de la planta y los diagramas de circulación de materiales y procesos de producción
- 3.3 ¿Cuál es su capacidad instalada por máquina, proceso y sección, y la capacidad instalada total?
- 3.4 ¿Cuál es su capacidad utilizada?
- 3.5 ¿Qué materias primas utiliza?
- 3.6 ¿Cuánta mano de obra tiene y cómo está distribuida?
- 3.7 ¿Qué clase de planificación y control de la producción tiene?
- 3.8 ¿Cómo, dónde, cuándo y por quién se realiza esa planificación y control?
- 3.9 Sírvase explicar el proceso de producción
- 3.10 ¿Qué superficie tiene su fábrica y cómo está distribuida?
- 3.11 ¿Se registran interrupciones de la producción? ¿Cuáles son las causas y la duración de las mismas?
- 3.12 ¿Están todas las máquinas en estado de funcionamiento?
- 3.13 ¿Qué sistema de mantenimiento emplea?
- 3.14 ¿Están las máquinas y las piezas de repuesto codificadas?
- 3.15 ¿Qué sistema emplea para encargar las materias primas, los materiales auxiliares, los suministros y las piezas de repuesto? ¿Fabrica la propia empresa las piezas de repuesto?
- 3.16 ¿Qué superficie tiene el almacén de materias primas?
- 3.17 ¿Qué sistema se emplea para el almacenamiento de materiales?
- 3.18 ¿Cómo se reciben los materiales?
- 3.19 ¿Con cuánta antelación hay que hacer los pedidos?
- 3.20 ¿Qué medio de transporte se emplea para llevar los materiales hasta la fábrica?

- 3.21 ¿Dónde se obtienen los materiales?
- 3.22 ¿Cuál es el volumen de las existencias de materias primas?
- 3.23 ¿Para cuántos días alcanzan las existencias? ¿Cuántas veces al año se renuevan las existencias?
- 3.24 ¿Qué medios utiliza para la manipulación de los materiales en la fábrica?
- 3.25 ¿Qué servicios de agua, gas y electricidad posee la empresa?
Calderas, etc.
- 3.26 ¿Qué procedimientos emplea en relación con el personal?
- 3.27 ¿Qué sistema de supervisión tiene la fábrica?
- 3.28 ¿Qué tipo de control de calidad practica?
- 3.29 ¿Recibe reclamaciones por mala calidad?
- 3.30 ¿Recibe muchas devoluciones?
- 3.31 ¿Cómo se realiza la entrega de pedidos?
- 3.32 ¿Cómo funciona la sección de entregas y transporte?
- 3.33 ¿Existen problemas en relación con el transporte? En caso afirmativo,
¿cuáles son?
- 3.34 ¿Qué superficie tiene el almacén de productos acabados? ¿Qué sistema
se emplea para controlarlo?
- 3.35 ¿Qué equipo antiincendios posee la empresa y qué disposiciones se han
tomado al respecto?
- 3.36 ¿Qué sistema de seguridad existe en la fábrica?
- 3.37 ¿Tiene la empresa todo su haber fijo codificado y se llevan los
registros correspondientes?
- 3.38 ¿Cómo se aseguran la limpieza y el orden en la fábrica? ¿Se realizan
frecuentes inspecciones de limpieza y mantenimiento?
- 3.39 ¿Se registran muchos accidentes?
- 3.40 ¿Qué salvaguardias y demás precauciones se han tomado?
- 3.41 ¿Hay mucho absentismo? En caso afirmativo, ¿por qué?
- 3.42 ¿Hay mucho movimiento de mano de obra?

- 3.43 ¿Tiene la empresa un programa de capacitación? En caso afirmativo, ¿cómo se desarrolla?
- 3.44 ¿Qué medios emplea para comunicarse con su personal?
- 3.45 ¿Cuál es el costo de su fábrica?
- 3.46 ¿Cuál es el nivel de la moral en su fábrica? ¿Qué servicios hay en ella para los trabajadores?
- 3.47 A su juicio, ¿cuáles son los principales problemas que tiene la empresa?

4. LISTA-GUIA PARA COMPRAS

- 4.1 Explique todo el proceso de compras
- 4.2 Administración del departamento
- 4.3 Cadena de mando
- 4.4 Funciones, deberes y facultades
- 4.5 Procedimientos de compra (contratos de suministro, compras al contado, etc.)
- 4.6 ¿Cuál es el volumen de las compras?
- 4.7 ¿Cuáles son los artículos más importantes que se compran, en función de su valor total, de su calidad o de su disponibilidad?
- 4.8 ¿Quiénes son los principales proveedores?
- 4.9 ¿Cómo se evalúan las ofertas de precios?
- 4.10 ¿Qué fuentes de información sobre precios y proveedores utiliza la empresa?
- 4.11 ¿Cómo se determinan las cantidades de los pedidos?
- 4.12 ¿Cuáles son las condiciones de pago habituales?
- 4.13 ¿Qué sistema se sigue para encargar piezas de repuesto?
- 4.14 ¿Cuáles son los plazos de entrega de los proveedores?
- 4.18 Medios de transporte hasta la fábrica
- 4.19 Esferas que plantean problemas

5. LISTA-GUIA PARA PERSONAL

- 5.1 Organización del departamento y organigrama
- 5.2 Descripción de empleos del personal
- 5.3 ¿Cuáles son los métodos de contratación?
- 5.4 ¿Cuáles son los métodos de selección?
- 5.5 ¿Cómo se evalúan los empleos?
- 5.6 ¿Cómo se evalúan los méritos?
- 5.7 ¿Cómo es el sistema de ascensos?
- 5.8 Lista del personal por especialidades, con indicación del número de personas por tipo, el nombre, el horario de trabajo, la sección y la tasa salarial. Número total de personas
- 5.9 Número total de horas normales trabajadas en los tres últimos meses. ¿Existen tendencias estacionales?
- 5.10 ¿Cuál es el número total de horas extraordinarias trabajadas durante el mismo período?
- 5.11 Nómina correspondiente a igual período
- 5.12 ¿Hay mucho absentismo?
- 5.13 Indique los porcentajes por tipos de ausencias
- 5.14 ¿Cuál es el porcentaje de movimiento de la mano de obra?
- 5.15 ¿Qué sistema de disciplina se sigue?
- 5.16 ¿Cuántos turnos se trabajan en la fábrica?
- 5.17 ¿Con qué beneficios marginales y servicios cuenta el personal?
- 5.18 ¿Existe un programa para la prevención de accidentes?
- 5.19 ¿Se registran muchos casos de enfermedad? ¿Cómo se tratan?
- 5.20 ¿Existe una cafetería? ¿Cómo está administrada?
- 5.21 ¿Qué medidas de carácter médico se han adoptado?
- 5.22 ¿Existe un seguro contra accidentes?
- 5.23 ¿Cuál es, a su juicio, el nivel de la moral del personal?

- 5.24 ¿Cuáles cree usted que son los principales problemas y dificultades de la organización?
- 5.25 ¿Cuáles son las relaciones, comunicaciones y el bienestar entre el personal?
- 5.26 ¿Qué grado de disciplina existe?

6. LISTA-GUIA PARA FINANZAS Y CONTABILIDAD

- 6.1 Sírvase facilitar los balances y estados de pérdidas y ganancias de los últimos cinco años
- 6.2 Facilítese, asimismo, un detalle de los gastos de fabricación, de comercialización y venta, financieros y administrativos de los últimos cinco años, así como un análisis de los gastos fijos y variables.
- 6.3 ¿Cuál es el nivel de rentabilidad de las ventas?
- 6.4 Sírvase facilitarnos el organigrama de su departamento
- 6.5 ¿Qué descuentos bancarios se le autorizan
- 6.6 ¿Tiene la empresa préstamos bancarios o cuenta corriente de crédito?
¿Por qué importe y dónde?
- 6.7 ¿A cuánto asciende el activo realizable de la empresa?
- 6.8 ¿Cuál es el pasivo corriente?
- 6.9 ¿A cuánto asciende el capital de explotación corriente?
- 6.10 ¿Cuál es el coeficiente de liquidez?
- 6.11 ¿A cuánto asciende la deuda consolidada?
- 6.12 ¿Cómo está estructurado el capital social de la empresa?
- 6.13 ¿Cuál es el volumen de las existencias de materias primas?
- 6.14 ¿Cuál es el volumen de las existencias de productos acabados?
- 6.15 ¿Cuál es la relación entre las existencias y las ventas?
- 6.16 ¿Cuál es la relación entre las ventas y el activo fijo, el patrimonio neto y el capital de explotación?
- 6.17 ¿Cuáles son las condiciones de venta?
- 6.18 ¿Qué porcentaje de las ventas se hace al contado, a 30 días, a 60 días, etc.?
- 6.19 ¿Qué plazo de cobro se concede?
- 6.20 ¿Deja que venzan sus efectos por cobrar?
- 6.21 ¿A cuánto ascienden los efectos vencidos y por cobrar?
- 6.22 ¿Cuántos días hace que vencieron?

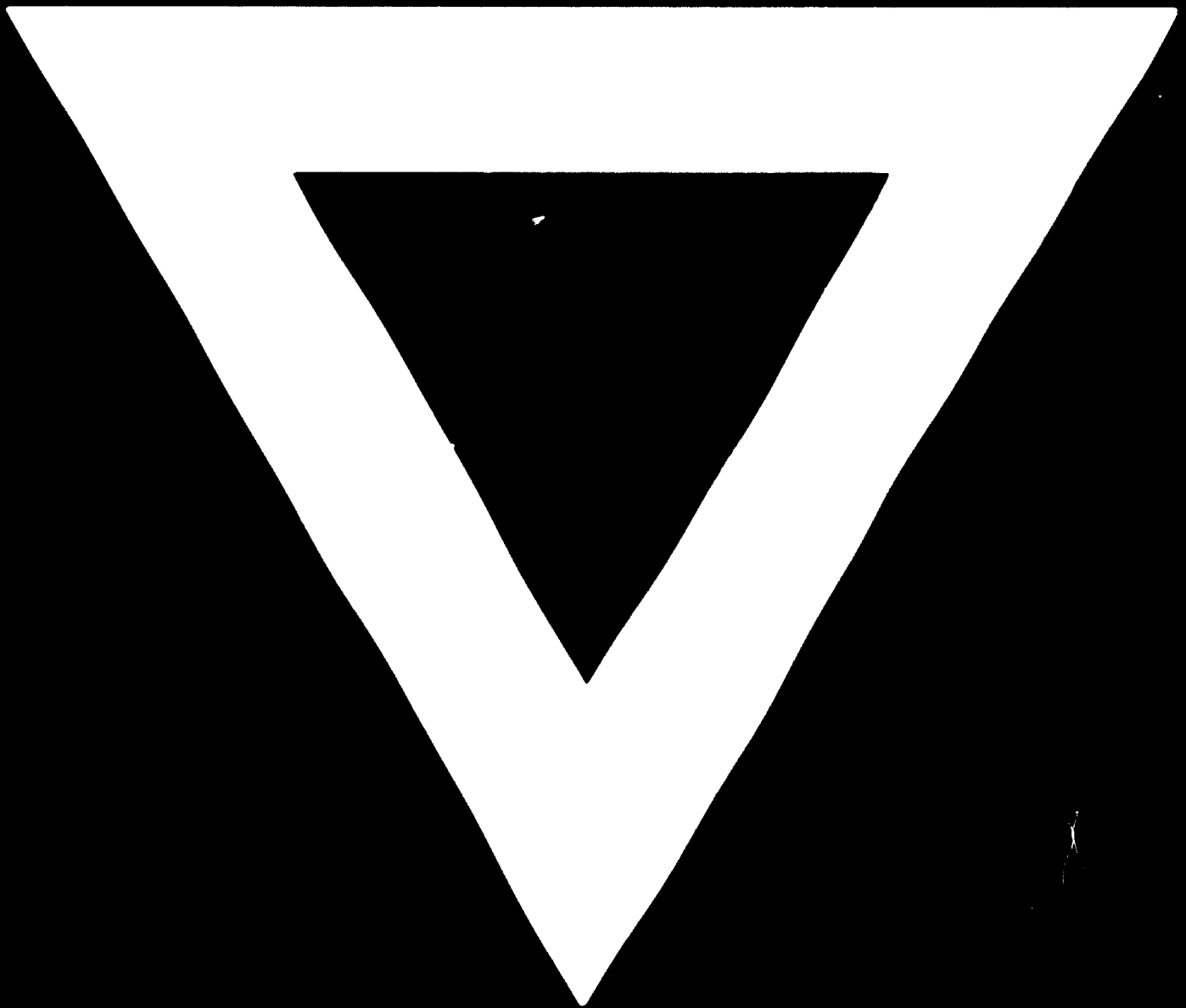
- 6.23 ¿Prepara un estado de la corriente de efectivo programada diario, semanal y mensual?
- 6.24 ¿Se ajusta a la corriente de efectivo?
- 6.25 ¿Da al Director general un estado diario de la corriente de efectivo?
- 6.26 ¿Trabaja con arreglo a un presupuesto? ¿Cómo y quién lo prepara?
- 6.27 ¿Se compara con los resultados reales? ¿Cómo y cuántas veces? ¿Qué medidas se toman para corregir las discrepancias?
- 6.28 ¿Quién prepara las facturas para los clientes? ¿Cómo, cuándo y dónde?
- 6.29 ¿Cuándo se envían las facturas a los clientes?
- 6.30 ¿Se han hecho inversiones a largo o corto plazo? En caso afirmativo, ¿por qué valor y en qué?
- 6.31 ¿Qué gastos y costos estima que deben y pueden reducirse?
- 6.32 ¿Qué problemas tiene planteados la empresa?
- 6.33 ¿Cómo los resolvería Vd.?
- 6.34 ¿Cuál es el estado de la moral de su personal?
- 6.35 ¿Quién se encarga de los cobros?
- 6.36 ¿Qué sistema emplea para fijar los precios? ¿Cómo se reúnen los datos?

C. FUENTES DE INFORMACION SUPLEMENTARIA

- Regional Joint Consultation on Management of Public Industrial Enterprises in Africa, Dakar, febrero de 1978, UNIDO/IOD.166/Rev.1
- Normalización de los métodos de contabilidad industrial, UNIDO/IOD.147
- Managerial Self-Reliance for Industrialization: Issues and Opportunities, ID/WG.262/2
- Cómo estimular el desarrollo industrial mediante modernas técnicas de gestión de la distribución, UNIDO/IOD.115
- Transmisión internacional de técnicas de gestión industrial, UNIDO/IOD.106
- Marketing Research and Sales Promotion in Africa, ID/WG.222/8
- Consultation Panel on the Use of Management Information Systems (MIS) for Raising Industrial Performance, ID/WG.230/11
- Final Report of Expert Group Meeting on the Role of Industrial Consultancy in Developing Countries, Ljubljana, junio de 1978, ID/WG.278/6
- Desarrollo de servicios nacionales de consultoría industrial - Programa por fases, UNIDO/IOD.134
- Argumentos en favor de los servicios nacionales de consultoría industrial, UNIDO/IOD.125
- La gestión de instituciones técnicas con miras a la industrialización, UNIDO/IOD.116
- University Involvement in Industrial Development, Initial Responses to UNIDO Survey, UNIDO/IOD.201
- Sistemas de minicomputadoras para la gestión de industrias. UNIDO/IOD.91
- Guía para la preparación de perfiles de proyectos industriales, UNIDO/IOD.204
- Guidebook on the Use of Small Computers for Industrial Management in Developing Countries (with Sample Survey of Applications), UNIDO/IOD.....
(se publicará abril de 1979)



C-36



79.12.04