

DIAGNÓSTICO

Introducción: las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

Proceso para realizar una auditoria interna:

Se parece mucho al proceso para realizar una auditoria externa. Gerente y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa.

La auditoria interna requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de:

- Administración,
- Marketing,
- Finanzas/contabilidad,
- Producción/Operaciones,
- Investigación y Desarrollo y
- Sistemas de Información computacional de la empresa.

El proceso para realizar una auditoria interna, ofrece mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma como su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera. Este es un gran beneficio, por que tanto gerentes como empleados alcanzan mejor resultados cuando entienden como su trabajo, afecta otras áreas y actividades de la Empresa.

Para realizar una auditoria interna se requiere reunir, asimilar y evaluar información en cuanto a las operaciones de la Empresa. Los factores críticos para el éxito, que constan tanto de fuerzas como de debilidades, se pueden identificar y clasificar por orden de prioridad.

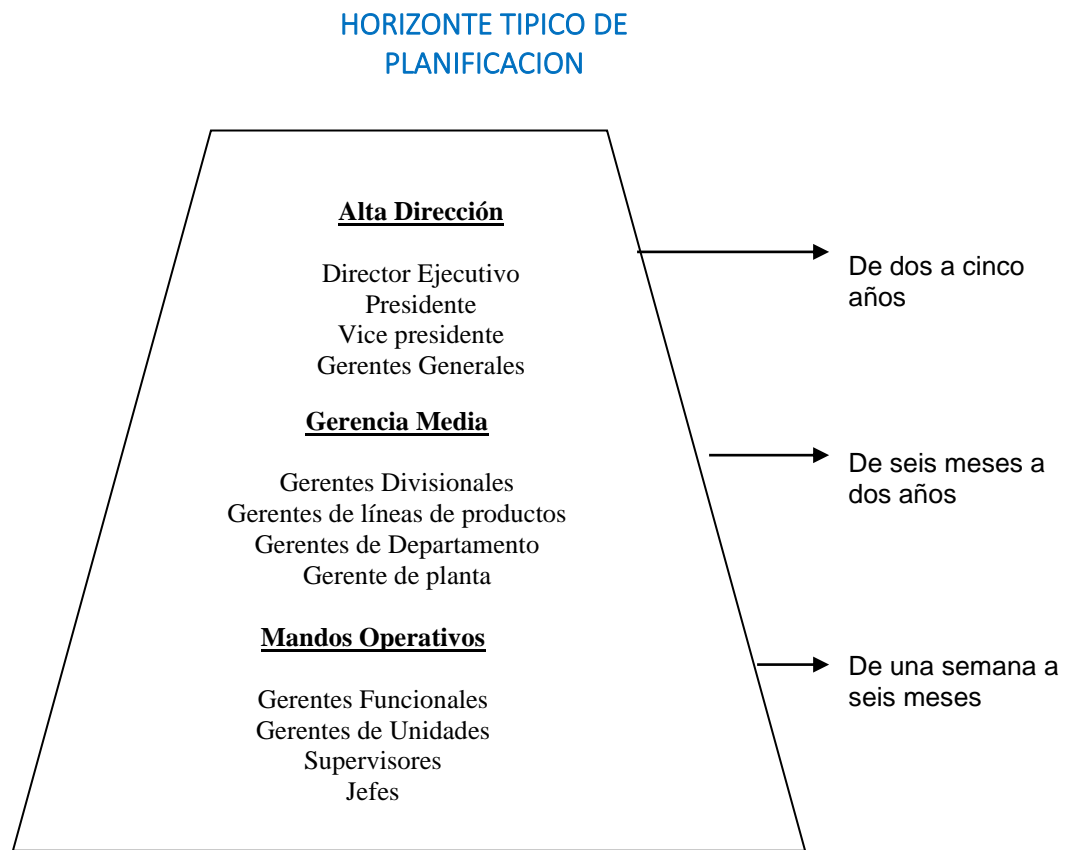
1.- Funciones del Área administrativa:

Consta de 5 actividades básicas: Planificar, organizar, Motivar, Integrar al personal y controlar.

a) **Planificar:** Lo único cierto en el futuro de cualquier organización es el cambio, y la planificación representa el puente esencial entre el presente y el futuro, puente que aumenta la posibilidad de alcanzar los resultados deseados.

La planificación es la piedra angular para formular buenas estrategias. Sin embargo aún cuando se considera tarea fundamental de la Administración, Con frecuencia es la que

mas descuidan los Gerentes. La planificación resulta esencial para poner en práctica con éxito la estrategia y para evaluar la estrategia, en gran medida, por que las actividades para organizar, motivar, integrar al personal y controlar depende de una buena planificación.



TRES NIVELES DE PLANIFICACION

La planificación permite que las organizaciones identifiquen y aprovechen las oportunidades externas y que minimicen las consecuencias de las amenazas externas.

La planificación consiste en algo más que extrapolar el pasado al presente y futuro. También incluye el laborar una Misión, pronosticar las tendencias y los hechos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se sugieran.

Una organización puede crear sinergia por medio de la planificación. La sinergia se presenta cuando todo el mundo trabaja junto como equipo, que sabe a donde quiere llegar; cuando se establecen y comunican objetivos claros, los empleados y los gerentes pueden trabajar juntos para alcanzar los resultados deseados. La sinergia puede producir importantes ventajas competitivas. El propósito del proceso mismo de la administración estratégica es crear sinergia en la organización.

b) **Organizar:** Consiste en lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad. Organizar significa determinar quien hace qué y quien depende de quién. Por regla general una empresa bien organizada tiene empleados y gerentes motivados que están entregados a lograr que la organización triunfe.

La función de organización de la administración consta de tres actividades subsecuentes:

Descomponer las tareas en trabajos (especialización del trabajo), combinar los trabajos para constituir departamentos (departamentalización) y delegar autoridad.

- ❑ Para descomponer las tareas en trabajos es preciso redactar descripciones de puesto y especificaciones del trabajo.
- ❑ La combinación de los trabajos para constituir departamentos da por resultado una estructura organizacional, un espacio de control y una cadena de mando.
- ❑ Delegar autoridad resulta importante dentro de la organización, como confirma el dicho “uno puede saber cuánto es la calidad de un gerente con sólo observar como funciona su departamento cuando él no está presente”.

c) Motivar: se puede decir que motivar es el proceso que consiste en influir en alguien con objeto de que alcance objetivos específicos. La motivación explica por qué algunas personas trabajan mucho y otras “no”. Los objetivos, las estrategias y las políticas no tienen grandes posibilidades de triunfo si los empleados y los gerentes no se sienten motivados para poner en práctica las estrategias después de que han sido formuladas.

La motivación incluye cuando menos cuatro elementos importantes: Liderazgo, Dinámica de grupos, Comunicación y cambio organizacional.

- ❑ Los buenos líderes tienen afinidad con subalternos, simpatizan con sus necesidades e intereses, dan un buen ejemplo y son confiables y justos. El liderazgo incluye elaborar una visión de futuro de la empresa y ser fuente de Inspiración, para que las personas se esfuercen por alcanzar esa visión.

Dentro de los rasgos característicos de los líderes eficaces, se consideran: conocimiento de negocio, capacidad cognoscitiva, confianza en uno mismo, honestidad, integridad y ahínco.

- ❑ La dinámica de grupo juega un papel primordial para la moral y la satisfacción de los empleados. El trabajo en equipo facilita la formulación, implantación y evaluación de la estrategia.
- ❑ La Comunicación: tal vez la palabra más importante de la administración es un elemento central para la motivación. El sistema de comunicación de una organización determina que las estrategias se pueden poner en práctica con éxito.

Una buena comunicación bilateral es vital para conseguir respaldo para los objetivos y las políticas de los departamentos y las divisiones.

La comunicación de arriba hacia abajo propicia la comunicación de abajo hacia arriba. El proceso de la administración estratégica resulta mucho más fácil cuando, se fomenta que los subalternos manifiestan sus propias preocupaciones, revelen sus problemas, presentan recomendaciones y ofrezcan sugerencias.

d) Integración de Personal: Administración de Recursos Humanos, incluye actividades como: reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir, degradar y despedir a los empleados. Las actividades de la integración de personal desempeñan un papel central en las actividades que sirven para poner en práctica las estrategias.

La complejidad y la importancia de las actividades de recursos humanos han aumentado a tal grado que todas las organizaciones, menos las más pequeñas, ahora necesitan un gerente de recursos humanos de tiempo completo. El departamento de recursos humanos es coordinar las decisiones de personal de la Empresa, de tal manera que la organización entera cumpla con los requisitos legales. Este departamento también ofrece la consistencia para administrar las reglas, los sueldos y salarios y las políticas de la compañía.

Ejemplo: (Ford, entrevista previamente a cónyuges e hijos para seleccionar a un empleado a un puesto de trabajo, en el extranjero y 3M presenta a los hijos de los empleados de un país a otros jóvenes en el país de destino y ofrece a los cónyuges la posibilidad de estudiar.)

e) Controlar: Incluyen todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar, por ejemplo, tiene que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. La función de control de la Administración es particularmente importante para la debida evaluación de la estrategia. El control consta de cuatro pasos básicos:

1. Establece estándares para el desempeño
2. Medir el desempeño individual y organizacional
3. Comparar el desempeño actual con los estándares de desempeño planificado
4. Tomar acciones correctivas

2.- EL ÁREA DE MÁRKETING: Se puede definir como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.

Funciones básicas (según Joel Evans y Barry Bergman) : (a) análisis de los clientes, (b) venta de productos y /o servicios, (c) planificación de productos y servicios, (d) políticas de precios, (e) distribución, (f) investigación de mercado, (g) análisis de oportunidades y

(h) responsabilidad social. Entender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y a evaluar las fuerzas y las debilidades en Marketing.

a) **Análisis de los clientes:** Estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores, implica realizar encuestas de clientes, analizar la información de los consumidores, evaluar estrategias de posicionamiento en el mercado, determinar estrategias para segmentar el mercado, etc. Las organizaciones triunfadoras jamás pierden de vista los patrones de compra de sus clientes, actuales y potenciales.

b) **Venta de productos / servicios:** Incluye muchas actividades de Marketing, por ejemplo, publicidad, promoción de ventas administración de las fuerzas de ventas, relaciones con los clientes y relaciones con los distribuidores. Las ventas personales son más importantes para compañías de bienes industriales y la publicidad es más importante para compañías de bienes de consumo.

c) **Planificación de bienes y servicios:** Incluye actividades como pruebas de mercado, posicionamiento de productos y marcas; entrega de garantías; empaques, características del producto, estilo del producto y calidad del producto.

La planificación de productos y servicios tienen particular importancia cuando la compañía persigue el desarrollo o la diversificación de sus productos.

Una de las técnicas más eficaces para planificar productos y servicios son las pruebas de mercadeo, las que permiten experimentar diversos planes de Marketing y pronosticar las ventas futuras de productos nuevos.

Las compañías con bienes de consumo usan pruebas de mercadeo con más frecuencia que las compañías con bienes industriales. Las pruebas de mercado pueden permitir a la organización evitar pérdidas sustanciales porque rebelan productos débiles y enfoque ineficaces de Marketing antes de que empiece la producción a gran escala.

d) **Política de precios:** Las principales partes interesadas que afectan las decisiones de los precios son cinco: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores.

e) **Distribución:** Incluye almacenamiento, canales de distribución, cobertura de la distribución. Ubicación de los puntos, territorio de ventas, ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayoreo y al detalle. Hoy la mayoría de los productos no venden sus bienes directamente a los consumidores. Existen diversas entidades comercializadoras que actúan como intermediarias, llevan diferentes nombres como: mayoristas, detallistas, corredores, facilitadores, agentes, intermediarios o simplemente distribuidores.

Las organizaciones deben analizar los costos y los beneficios de diversas opciones para vender al mayoreo y al detalle. Deben considerar la necesidad de motivar y controlar a los miembros del canal, así como la necesidad de adaptarse a cambios en el futuro.

f) Investigación de mercados: Consiste en reunir, registrar y analizar, en forma sistemática, datos sobre problemas relacionados con Marketing de bienes y servicios. Las actividades incluidas, respaldan a todas las demás funciones comerciales importantes de la organización.

Las organizaciones que tienen buena capacidad para realizar investigaciones de mercado tienen una fuerza clara para seguir estrategias genéricas.

“El presidente de Pepsi Cola dice:” analizar a la competencia es la mejor forma que tiene una compañía para investigar el mercado. La mayor parte de nuestros éxitos estratégicos son ideas que sacamos de los mercados, generalmente de un pequeño competidor regional o local. En cada caso, detectamos una idea nueva promisorio la mejoramos y después la ejecutamos mejor que nuestro competidor”.

g) Análisis de oportunidades: Implica evaluar los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones mercadotécnicas.

h) Responsabilidad Social: Última función de Marketing consiste en determinar el mejor camino para que la empresa cumpla con sus obligaciones en el campo de la responsabilidad social. La responsabilidad social puede incluir ofrecer productos i servicios seguros y a precio razonable. Una política clara puede representar una fuerza muy importante para la organización, mientras que una política social mala puede ser una debilidad.

Muchas actividades corporativas son rentables y al mismo tiempo socialmente responsables. Cuando una empresa realza actividades sociales lo debe hacer de tal manera que le aporte ventajas económicas.

3.- ÁREA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES: Consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. La administración de productos/operaciones se refiere a los insumos, las transformaciones y productos que varían de una industria y un mercado a otro. La administración de producción/operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: procesos, capacidad, inventarios, fuerza de trabajo y calidad.

a) Procesos: Se refiere al diseño del sistema de producción material. Incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis de flujo de proceso, ubicación de las instalaciones, índice de modernidad y control de procesos.

b) Capacidad: Se refiere a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, incluye pronósticos y planificación de instalaciones (a nivel del diagnóstico se debe conocer capacidad instalada, utilizada y capacidad ociosa).

c) Inventarios: Se refiere a la administración del nivel de inventarios; materias primas, productos en procesos y productos terminados. Específicamente incluye que ordenar, cuando ordenar, cuanto ordenar y manejo de materiales

d) **Fuerza de trabajo:** Se refiere a la administración de los empleados, incluye diseños de puestos, medición del trabajo, normas laborales, capacitación, etc.

e) **Calidad:** Busca garantizar la calidad de los productos y servicios producidos; incluye, control de calidad, muestras, pruebas y certificación de calidad.

Existe razón justificada para pensar que muchas organizaciones no han tomado debida cuenta de las capacidades y limitaciones de la función de producción/operaciones para formular estrategias. Los estudios afirman que esta omisión ha tenido consecuencias negativas para el desempeño de las corporaciones. La siguiente tabla describe varios tipos de decisiones estratégicas que tomar una compañía y considera las implicaciones de esas decisiones para la producción/operaciones.

Con frecuencia, las actividades de producción/operaciones, representan la parte más grande del activo humano y el capital de una organización. Las fuerzas y debilidades de las cinco funciones de producción pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa.

Relación entre diagnóstico: Producción/ operaciones y diseño de estrategias: Existe razón justificada para pensar que muchas organizaciones no han formado debida cuenta de las capacidades y limitaciones de la función de producción / operaciones para formular estrategias. Los estudios afirman que esta omisión ha tenido consecuencias negativas para el desempeño de las corporaciones.

A continuación, se describe varios tipos de decisiones estratégicas que podrían tomar una compañía y considerar las implicaciones de esas decisiones para la producción / operaciones:

Repercusiones de los elementos de la estrategia en la administración de la producción	
Posibles elementos de la estrategia	Condiciones que podrían afectar la función de operaciones y las ventajas y desventajas
1.-Competir como proveedor de productos y servicios de bajo costo	<ul style="list-style-type: none">• Desalienta la competencia.• Amplia el mercado.• Requiere series de producción más largas y menos cambios en los productos.• Requiere maquinaria e instalaciones para un propósito especial.
2.-Competir como proveedor de alta	<ul style="list-style-type: none">• Con frecuencia se puede obtener más utilidad por unidad y tal vez una actividad total más grande con volúmenes más pequeños de ventas.• Requiere más esfuerzo para asegurar la calidad y costos más

calidad	<p>altos de operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere maquinaria más precisa que es más cara. • Requiere trabajadores muy especializados, que imponen salarios más altos y más esfuerzos de capacitación.
3.-Importancia del servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere mayor desarrollo del personal de servicios y de piezas y equipos para los servicios. • Requiere respuestas rápidas ante las necesidades del cliente. • Cambios en los gustos del cliente, sistemas de información rápidos y exactos, y cuidadosa coordinación. • Requiere mayor inversión en inventarios.
4.-Introducción veloz y frecuente de productos nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere maquinaria y personal versátiles. • Implica costos más altos para investigación y desarrollo. • Implica costos más altos para retener al personal y muchos instrumentos y cambios en producción.
5.-Buscar integración vertical	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que la compañía controle una parte mayor del proceso. • Podría requerir una elevada inversión de capital, así como tecnología y capacidades muy por arriba con las disponibles con que cuenta actualmente la organización.
6.-Tener capacidad en reserva para mayor flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer la capacidad para satisfacer alzas en la demanda y poner en práctica rápidamente planes de contingencia cuando los pronósticos se quedan cortos. • Requiere inversión de capital en capacidad ociosa. • Ofrece capacidad para crecer durante tiempos muertos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede producir cercanamente a un cliente o proveedor importante. • Vulnerabilidad: una huelga, un

7.-Consolidar los procesos (centralizar)	incendio o una inundación puede detener la operación entera.
8.-Dispersar los procesos de servicio (descentralizar)	<ul style="list-style-type: none"> • Puede estar en varios territorios del mercado. • Requiere una red más compleja para la coordinación, quizás una transmisión costosa de datos y la duplicación de cierto personal y maquinaria en cada ubicación. • Si cada ubicación produce un producto de línea, de cualquier manera, los demás productos se deberán transportar para estar disponibles en todas las ubicaciones. • Si cada ubicación se especializa en un tipo de componentes para todos los productos, la compañía es vulnerable a paralizaciones por huelgas, incendios, etc.
9.-Implementación de tecnologías de automatización robótica, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere una elevada inversión de capital. • Reduce flexibilidad. • Puede afectar las relaciones laborales. • Hace el mantenimiento sea incluso más crucial.
10.-Importancia de la estabilidad de empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Satisface las necesidades de seguridad de los empleados y puede desarrollar la lealtad de los empleados. • Ayuda a atraer y retener a empleados muy especializados.

4.- ÁREA DE FINANZAS / CONTABILIDAD: Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular estrategias viables.

Razones financieras claves:

A: Razones de Liquidez: miden la capacidad de la empresa para cumplir las obligaciones a corto plazo.

A1.- Razón Circulante: Activo Circulante / Pasivo Circulante

* Grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

A2.- Razón Rápida: Activo circulante – inventario / pasivo circulante

*Grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin incurrir en la venta de sus inventarios.

B. Razones de Apalancamiento: Miden el grado en que una empresa ha sido financiada con endeudamiento.

B1.- Razón de deuda a capital contable: Pasivo total / Activo total

* Porcentaje del total de fondos proporcionados por acreedores.

B2.- Razón de deuda a capital contable: pasivo total / total de capital de accionistas.

* Porcentaje de total de fondos proporcionados por acreedores y propietarios

B3.- Razón de pasivo a largo plazo a capital contable:

Pasivo a largo plazo / total de capital de accionistas.

* El balance entre el pasivo y el capital contable de la estructura del capital de la empresa a largo plazo.

B4.- Razón de número de veces – intereses utilidades: utilidad antes de intereses e impuestos / total de cargos por intereses.

* Grado en que pueden disminuir los ingresos antes de que la empresa sea incapaz de cumplir con los pagos anuales de intereses.

C. Razón de Actividad: Miden el grado de eficacia con el que la empresa esta usando sus recursos.

C1.- Rotación de activo fijo: Ventas / activo fijo

* La producción de las ventas y el aprovechamiento de la planta y maquinaria.

C2.- Rotación de total de activos: Ventas / activo total

* El hecho de que la empresa este generando un volumen suficiente de negocios para la cantidad de activos invertidos.

C3.- Rotación de total de cuentas por cobrar: Ventas anuales a crédito / cuentas por cobrar

* (En términos de porcentaje) el tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar las ventas a crédito.

C4.- Plazo promedio de cobranza: Cuentas por cobrar / total de ventas / 365 días

* (En días) El tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar las ventas al crédito.

D. Razones de la Rentabilidad: Miden la eficiencia general de la administración demostrada en el rendimiento generado sobre las ventas y la inversión.

D1.- Margen bruto de utilidad: Ventas – costos de productos vendidos

* El margen total disponible para cubrir los gastos de operación y producir una utilidad

D2.- Margen de utilidad de operaciones: Utilidad antes de intereses e impuestos (UAII)

* Rentabilidad sin considerar impuestos e intereses.

D3.- Rendimiento sobre activo total: Utilidad neta / activo total

*Utilidad después de impuestos por dólar de activo.

D4.- Rendimiento sobre capital contable: Utilidad neta / capital contable total

*Utilidad después de impuestos, por dólar invertido por los accionistas.

D5.- Utilidad por acción: Utilidad neta / cantidad de acciones comunes.

*Ganancias a disposiciones de los dueños de acciones comunes.

E. Razones de crecimiento: Miden la capacidad de la empresa para conservar su posición económica dentro del crecimiento de la economía y la industria.

E1.- Ventas: Porcentaje anual del crecimiento del total de ventas.

*Taza de crecimiento de las ventas de la empresa.

E2.- Utilidades: Porcentaje anual de crecimiento de utilidades.

*Taza de crecimiento de las utilidades de la empresa.

E3.- Razón de precios a utilidad: Precio de mercado por acción / utilidades por acción
Las empresas que crecen más rápido y representan menos riesgos, suelen tener razones más altas entre precios y utilidades.

5. AREAS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO: Las empresas que siguen una estrategia para desarrollar productos, necesitan tener una clara orientación hacia la I y D. Las organizaciones invierten I y D porque piensan que esta inversión los conducirá a productos o servicios superiores y les brindará una ventaja competitiva.

El gasto para investigación y desarrollo pretende poder desarrollar productos nuevos antes de que lo hagan los competidores, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de producción para reducir costos.

La Misión global de la I y D incluye apoyar a los negocios existentes, ayudar a lanzar negocios nuevos, desarrollar productos nuevos, mejorar la calidad de los productos

elevar la eficiencia de producción y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la compañía.

La I y D, puede adoptar dos formas básicas en una organización:

I y D Interna, en cuyo caso una organización cuenta con su propio departamento para Investigar y Desarrollar; la I y D externa: Por contrato, donde la empresa contrata investigadores independientes para que desarrollen productos específicos.

La mayor parte de las empresas suelen desarrollar en forma continua productos nuevos y mejorados, debido a los cambios de las necesidades y gustos de los consumidores, las nuevas tecnologías, la brevedad de los ciclos de vida del producto y el aumento de la competencia.

6. ÁREAS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN: La información liga a todas las funciones de negocios y sienta la base para todas las decisiones gerenciales. La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva.

El propósito de los sistemas de información es mejorar el desempeño de la empresa mejorando la calidad de las decisiones gerenciales.

Lista de verificación para una auditoria interna:

Administración:

- 1.- ¿Usa la empresa conceptos de administración estratégica?
- 2.- ¿Son los objetivos y las metas de la empresa mensurables y debidamente comunicadas?
- 3.- ¿Planificar con eficiencia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?
- 4.- ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?
- 5.- ¿Es la estructura de la organización apropiada?
- 6.- ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
- 7.- ¿Es alto el ánimo de los empleados?
- 8.- ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?
- 9.- ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?

Marketing:

- 1.- ¿Están los mercados eficazmente segmentados?
- 2.- ¿Están en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
- 3.- ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?
- 4.- ¿Son confiables los canales presentes de distribución?
- 5.- ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?
- 6.- ¿Realiza la empresa investigación de mercado?
- 7.- ¿Tiene los productos y los servicios precios justos?
- 8.- ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
- 9.- ¿tiene los gerentes de marketing la experiencia y la capacidad adecuada?

Finanzas:

- 1.- ¿En qué puntos indican los análisis de la razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?
- 2.- ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?

- 3.- ¿cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?
- 4.- ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?
- 5.- ¿son razonables las políticas para pagar dividendos?
- 6.- ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
- 7.- ¿tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?

Producción:

- 1.- ¿están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas de producción?
- 2.- ¿Es apropiado el nivel de Modernidad de las Instalaciones y equipos?
- 3.- ¿Es apropiado y conveniente el Índice de capacidad, Índice de aprovechamiento y capacidad ociosa para los fines de la empresa?
- 4.- ¿Son confiables las materias primas y piezas para la producción?
- 5.- ¿Son confiables las técnicas de desarrollo y producción?
- 6.- ¿Son eficientes los procedimientos y las políticas para el control de inventarios?
- 7.- ¿son convenientes los niveles de productos terminados en proceso y obsoletos?
- 8.- ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?
- 9.- ¿son eficaces los niveles de aplicación y las técnicas de mantenimiento?
- 10.- ¿están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?
- 11.- ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?

Investigación y Desarrollo:

- 1.- ¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? ¿Son adecuadas?
- 2.- ¿Si se usan empresas externas de I y D, ¿tienen estos costos manejables?
- 3.- ¿Se encuentra bien preparado el personal de I y Desarrollo de la organización?
- 4.- ¿Están bien asignados los recursos para I y D?
- 5.- ¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de organización?
- 6.- ¿Es adecuado el nivel de especialización en Investigación e Ingeniería para el desarrollo de nuevos productos y o servicios atractivos?

7.- ¿Se tiene acceso a fuentes externas de I y D?

Sistemas de Información Computarizados:

1.- ¿Usan todos los gerentes, los sistemas de información para tomar decisiones?

2.- ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de Información?

3.- ¿Se actualizan con regularidad los datos de los sistemas de información?

4.- ¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa, con aportaciones para los sistemas de información?

5.- ¿Es fácil usar los sistemas de información?