

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS Y
PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACION
GENERAL.**

28 No 213

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
JORGE ALEJANDRO SANCHEZ RANGEL**

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

L.A. PROFESOR.

SERGIO EDUARDO CONTRERAS PEREZ

MEXICO, D.F.

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

PAG.

I N T R O D U C C I O N:	1
CAPITULO I:	
LA PLANEACION Y ORGANIZACION DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	2
* Definición	3
* Objetivos	9
* Su Naturaleza	12
CAPITULO II:	
LAS FASES MODULARES DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA AD MINISTRACION GENERAL	17
* Definición (Organos del cuerpo social)	18
* Objetivos	24
* Módulos de Control	29
CAPITULO III:	
DESARROLLO E IMPLANTACION DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACION GENERAL	33
* De la recopilación y el análisis de la información	34
* De los Diagramas de Flujo	42
* De las Formas	48
* Sistema Propuesto	57
* Diagrama de Flujo; Procedimiento Devoluciones (Propuesto)	62

* De la revisión y autorización del nuevo sistema 63

CAPITULO IV:

PROCEDIMIENTO DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO 69

* Introducción 70

* Objetivos 72

* Políticas 74

* Organigrama estructural de la Arrendadora "X"
Oficina Matriz 83

* Organigrama estructural de la Arrendadora "X"
Oficina Sucursal 84

* Descripción de puestos 85

* Diagrama de flujo multicolumna del procedimiento
de arrendamiento financiero 109

* Descripción del procedimiento de arrendamiento -
financiero 110

* Formatos utilizados 123

CONCLUSIONES 149

BIBLIOGRAFIA 158

I N T R O D U C C I O N .

El desarrollo del tema de esta Tesis, tiene por objeto señalar las principales situaciones que preocupan a la empresa-referente a la Planeación, Organización, Control, Desarrollo e-Implantación de los Sistemas y Procedimientos en la Administración General, cabe mencionar que por pequeña, mediana ó grande-que sea ésta, es de vital importancia, contar con un área en cada empresa que pueda dar soluciones; no con esto quiero decir,- que se produzcan rutinas de trabajo, sino todo lo contrario, - sean más ágiles y dinámicos los sistemas y procedimientos, sirviendo estos además, para la toma de decisiones en la Gerencia-ó Dirección General, dando como consecuencia un eficiente desarrollo y productividad que debe tener toda empresa en nuestro - País.

Todas las funciones administrativas; producción, merca-do, finanzas, compras, relaciones industriales y demás, se ejecutan por medio de rutinas ó de sistemas y procedimientos que - convierten en acción los planes de la dirección de las empresas

Por lo tanto impulsar, cada vez más al Licenciado en - Administración de Empresas, al campo de los sistemas y procedimientos mismos que a su vez deberán contar con un sentido am - plio y responsable de coadyuvar a la empresa, para el logro de los objetivos.

C A P I T U L O I

LA PLANEACION Y ORGANIZACION DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

- * Definición
- * Objetivos
- * Su naturaleza

DEFINICION:

La Planeación y Organización de los Sistemas y Procedimientos, es todo aquel plan que señala la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Los sistemas y procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa pero lógicamente serán más numerosos, en los niveles de Operación estos deberán fijarse por escrito y de preferencia gráficamente ya que de esta forma pueden ser mejor comprendidas y analizadas, las gráficas de proceso y los cuadros de distribución de trabajo que fija los pasos que constituyen un proceso y ellos nos permitirán ver qué sobra, qué falta, qué debe cambiarse, etc.

Deberá cuidarse la duplicación de los procedimientos, que con mucha frecuencia dos ó más departamentos realizan las mismas actividades pero enfocadas bajo diversos ángulos, conviene, analizar y en su caso dejar un solo Departamento ó persona encargada de ese procedimiento del cual todos puedan utilizar.

Para representar gráficamente un procedimiento, hay que tener en cuenta cuatro procedimientos:

- a) Eliminar
- b) Combinar
- c) Alterar el orden
- d) Mejorar lo que se realiza.

Desde el punto de vista de la planeación de los sistemas y procedimientos administrativos, cabe mencionar que servirán para orientar y uniformar la conducta de cada grupo humano de la empresa:

Los sistemas de simplificación del trabajo principalmente los basados en estudios de movimientos fueron inicialmente -- utilizados en las labores del taller porque en ellos era más clara y fácil su aplicación, sin embargo en la actualidad las modificaciones y adaptaciones se han hecho necesarias.

Estos se utilizan también en los trabajos administrativos de oficina, la diferencia estriba en que en el taller se procesan ó transforman materiales, en la oficina se procesan ó tramitan formas.

Algunos autores como George Terry, nos dicen que la organización de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de funciones específicas.

La organización de los sistemas y procedimientos constituyen el punto de enlace entre la mecánica administrativa y la dinámica administrativa ó sea lo que es y lo que debe ser.

Henry Fayol, nos dice que todas las operaciones que se desarrollan en las empresas pueden distribuirse entre los seis grupos siguientes:

- a).- OPERACIONES TECNICAS (PRODUCCION, FABRICACION Y-
TRANSPORTACION)
- b).- OPERACIONES COMERCIALES (COMPRA, VENTAS, CAMBIO)
- c).- OPERACIONES FINANCIERAS (BUSCA DE CAPITALES)
- d).- OPERACIONES DE SEGURIDAD (PROTECCION DE LOS BIENES
Y DE LAS PERSONAS).
- e).- OPERACIONES DE CONTABILIDAD (INVENTARIO, BALANCE,
PRECIO DE COSTO, ESTADISTICA, ETC).
- f).- OPERACIONES ADMINISTRATIVAS (PREVISION, ORGANIZA--
CION, DIRECCION, COORDINACION Y CONTROL).

Existen varias fases del ciclo evolutivo donde se consi
dera lo siguiente:

La primera fase, presenta cuando el crecimiento de una-
empresa origina la necesidad de planear y controlar las activida
des rutinarias. Considerando los presentes objetivos, que la pla-
neación administrativa y el control, abarcan los problemas no ru
tinarios de meditación sobre el futuro en contraposición a las -
decisiones rutinarias que se presentan con repetición y que se -
ejercen en todos los niveles administrativos. Ellos pueden estar
circunscritos a la organización y planeación de procedimientos y
control, pero ésta no podrf a ser una regla estricta.

La segunda fase, tiene lugar cuando se reconoce la ne-
cesidad de la planeación administrativa, cuando las condiciones-
de crecimiento la han provocado.

La planeación de procedimientos y la meditación antici-

pada de los problemas de organización, constituyen las bases sobre las cuales, los problemas futuros pueden preverse antes que ocurran, proyectándose las soluciones.

Conforme la empresa continúa evolucionando, los problemas de organización y procedimientos llegan a ser más numerosos y complejos con el aumento consiguiente en sus demandas de tiempo de los administradores en sus diferentes niveles de operación.

La tercera fase, viene a ser el establecimiento o creación de un equipo especial de asesoria, dentro de la estructura orgánica, para que se lleven a cabo estas funciones sobre bases bien organizadas y sistemáticas.

Existen tres principios fundamentales que sirven de base a la función esencial de los métodos:

El Primero, la norma de una organización de sistemas y procedimientos, así como el enfoque para construir tal organización, deben ser hechos a la medida para la situación que exista en una empresa específica.

Las situaciones individuales de una empresa deben juzgarse en relación con numerosos factores, tales como el número y clase de empleados, actitud de la gerencia, estructura orgánica de la empresa, la clase de productos de fábrica, sus métodos de distribución y otros factores más.

El segundo, consiste en que el proyecto del departamento de sistemas, debe prever las revisiones para el futuro, con -

forme los objetivos se van logrando y de acuerdo con la variación de situaciones.

El tercer principio, consiste en que el departamento debe proporcionar un proceso continuo de asesoría, programación y planeación de proyectos.

Si a estos tres principios se les concede debida atención, el plan de un proyecto concreto para el departamento resultará fácil.

La importancia del departamento de sistemas y procedimientos varía mucho de empresa a empresa, considerándose diversos factores. Los cinco factores que determinan la importancia del departamento son:

- 1).- El Campo de acción del departamento de operación.
- 2).- La profundidad del estudio que va a ejecutarse.
- 3).- El volumen y complejidad de la compañía.
- 4).- Si la función de los sistemas va a ser centralizada ó descentralizada.
- 5).- Si los sistemas E.D.P. (procesamiento electrónico de datos), son parte integrante del departamento de sistemas en general formarán una entidad por separado.

El departamento de sistemas, es considerado por las empresas más conocedoras sobre administración, como un área de excelente capacitación para futuros ejecutivos, puesto que sus

actividades están relacionadas con todos los planes funcionales-
y departamentales, proporcionando un panorama a la dirección ad-
ministrativa, de las operaciones que se ejecutan en la empresa.

O B J E T I V O S:

Los objetivos a alcanzar en los sistemas y procedimientos son los que se fijan desde el inicio de un análisis previo a estos y que a su vez se implante como normas ó políticas en que deberá seguirse en cualquier operación, para lograr la máxima - eficacia.

Ahora bien, cabe señalar que la información que se recabe, analice y plasme gráficamente en un diagrama de flujo como - técnica de los sistemas y procedimientos sea veraz y oportuna, - con el propósito de obtener elementos de juicio que permitan detectar las fallas existentes en cada una de las áreas de operación y finalmente hacer recomendaciones que permitan el mejor - desarrollo de las áreas de la empresa.

La experiencia nos demuestra que una de las mayores deficiencias en numerosas empresas es la de que la administración no dé pleno cumplimiento a los principios básicos de la organización. En general puede decirse que ello se debe a una indiferencia, ó si se quiere a una falta de comprensión y aprecio del valor que tienen dichos principios.

Al efectuar una revisión de los principios básicos de la organización, es necesario dar la debida consideración a los objetivos de la misma, para que el trabajo se haga bien.

Otro aspecto a considerar es que ninguna organización es estática, todo cambio sea en los productos, métodos de opera-

ción, canales de distribución, aumento o disminución en volumen y hasta cambios en el personal clave, exigen una revisión y evolución hasta cierto punto, a efecto de señalar defectos y sugerir soluciones.

La empresa que se considere bien organizada, deberá estar planeada mediante objetivos y planificación. Los altos ejecutivos se ven conminados a tener una buena información, al día, de las situaciones corrientes e idear los medios de afrontar problemas futuros.

Estos objetivos sirven de guía en la determinación de las políticas, selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados. Los objetivos representarán los propósitos básicos y la consecución de las metas a largo plazo, involucrando así aspectos tales, de cómo conseguir el financiamiento adecuado, fábricas y maquinaria ó mejoramiento de las instalaciones, necesidades de mano de obra, elaboración del patrón de organización, selección y cambios importantes en la línea de productos ó servicios y una proporción satisfactoria entre volumen y utilidades, considerados todos estos aspectos son de gran importancia.

En varias empresas, las deficiencias se descubrirían por la falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables encaminados al logro de las metas fijadas. Puede considerarse que existieran grandes esfuerzos en la elaboración de un producto ó productos y muy poca en las áreas de inves

tigación de mercados, promoción adecuada de ventas, publicidad, etc.

- 1).- Los objetivos de una empresa y sus elementos componentes en los sistemas y procedimientos deberán definirse claramente por escrito; la organización se debe mantener en forma simple y flexible.
- 2).- Las responsabilidades consideradas para una posición deben limitarse, tanto como sea posible, a una sola función.
- 3).- Las funciones deben considerarse para unidades de la organización con base a la homogeneidad de objetivos de tal forma que permitan una operación más-económica y eficiente.

NATURALEZA.

Los Sistemas y Procedimientos Administrativos han venido a evolucionar a muchas Empresas y hacerlas de una forma en que tengan una función adecuada en cada una de sus áreas que muestran gráficamente su estructura orgánica.

Como naturaleza principal, los sistemas y procedimientos se basan principalmente en los diagramas de proceso de la operación y del recorrido.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA OPERACION:

- 1.- Solo indica las operaciones ó inspecciones, permite tener rápidamente una idea general del trabajo.
- 2.- Es muy conveniente para iniciar el estudio de los métodos.
- 3.- Es conveniente para analizar todo el proceso.
- 4.- Recomendable para procesos muy complicados.

DIAGRAMA DEL PROCESO DEL RECORRIDO:

- 1.- Indica, todos los pasos del proceso; es más completo, aunque más complicado.
- 2.- Se utiliza para estudios más detallados.
- 3.- Es preferible para analizar una ó más porciones del proceso.

4.- Preferible para procesos simples.

En la naturaleza de los sistemas y procedimientos existirá la actitud interrogante como nos dice el postulado de - - - Gilbreth de que "siempre existe un método de hacer las cosas, y si estas las efectuamos de la siguiente manera:

- ¿ QUE ?
- ¿ DONDE ?
- ¿ CUANDO ? ¿ POR QUE ?
- ¿ PARA QUE ?
- ¿ QUIEN ?
- ¿ COMO ?

Esta actitud interrogante será sin lugar a duda una base en la determinación de los nuevos sistemas y procedimientos, que estudie el analista partiendo en la existencia de una mente-creativa, que pueda analizar y pueda sacar conclusiones no siempre obvias, de tal manera que efectivamente tenga como resultado un método mejor.

Para la elaboración de estos diagramas, así como otros que enuncio, requieren tiempo y sólo servirán a un objetivo útil siendo éstos para aclarar los hechos, hacerlos más comprensibles y descubrir las fallas del sistema.

En un diagrama de procedimiento, presenta la afluencia de papeles y los pasos de operación que requiere llevar a cabo un proceso. Por lo regular se utiliza cuando el estudio está relacionado a una complicada afluencia de documentos. A cada unidad de trabajo se le asigna una columna y la afluencia de - - -

informes, se describe en las columnas adecuadas, junto con una relación breve de los pasos del proceso en cada unidad de trabajo.

Cabe mencionar que este diagrama de procedimiento es de fácil preparación, particularmente si durante la etapa de recopilación de datos, se elaboró una hoja de trabajo de análisis del procedimiento.

Este diagrama no sólo presenta la afluencia completa y el curso de los documentos, sino también asegura al analista que todas las copias fueron llevadas al término final de un procedimiento lógico.

En un diagrama de distribución de formas es una versión simplificada de uno de los procedimientos. Mostrando la afluencia de formas por medio de columnas que representan unidades de la organización ó empleados de oficina, sin anotar los detalles del proceso. Es una manera de conocer la utilización de todas y cada una de las copias indicando las unidades que están relacionadas con ellas.

Un diagrama de análisis de formas se emplea para determinar todos los detalles que se registran en una forma ó grupo de formas: por lo común esto último. Generalmente se necesita cuando hay la posibilidad de combinar las formas.

Un diagrama de la afluencia del trabajo indica la afluencia geográfica de documentos a través de una oficina. Esta se utiliza para analizar la distribución de las estaciones de trabajo.

Por lo que respecta a un organigrama se emplea para estudiar las posibilidades de ajustar la estructura de la organización en un esfuerzo para mejorar la asignación de funciones, efectividad de supervisión y conformación general a los principios de organización.

El diagrama de distribución tiene un valor inestimable para mostrar de una manera concreta las obligaciones de cada grupo de empleados y el tiempo requerido para tales obligaciones, en relación con las funciones principales del grupo.

La elaboración de gráficas de ninguna manera es la única responsabilidad de la función de los sistemas. Es la parte integral de la actividad de casi todas las técnicas profesionales.

El uso y aplicación de las gráficas ó diagramas abarcan tres campos de gran importancia: exámen, diseño y presentación.

Por lo que respecta a la ya instalación de los sistemas aparecen nuevamente las gráficas, si bien en un papel menos importante.

Todos los análisis de sistema bien ejecutados proceden en su iniciación de una planeación cuidadosa y de una organización contfua conforme adelanta el trabajo. En lo referente a las gráficas se adaptarán mejor a la asignación y realizarán los fines que se desean y qué informes deberán contener dichas gráficas.

Como se ha podido observar en el desarrollo de este --- subcapítulo, la naturaleza principal de los sistemas y procedimientos se apoya en el diseño y elaboración de las gráficas o diagramas que anteriormente enuncié.

C A P I T U L O I I

LAS FASES MODULARES DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRA - CION GENERAL.

- * Definición
- * Objetivos
- * Módulos de Control.

DEFINICION:

La fase modular de los Sistemas y Procedimientos en la Administración General, tiene una gran importancia y desempeño, - la estructura ó fases que debe contener generalmente un manual - es la siguiente:

- 1o.- POLITICAS
- 2o.- LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE EJECUTARAN EN LA EMPRESA
- 3o.- LAS CARTAS DE ORGANIZACION Y ORGANIGRAMAS, INCLUYENDO EL DE LA ALTA GERENCIA.
- 4o.- LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA DEPARTAMENTO.
- 5o. UN INDICE UTIL.

Estas son las fases reguladoras que controlan el funcionamiento de los sistemas y procedimientos y que se consideran en las fases de la mecánica y dinámica de la Administración General como en el Proceso Administrativo.

Cabe mencionar, que el campo de los sistemas y procedimientos es a menudo restringido, tanto en pensamiento como en la acción, a los tipos de trabajo de oficina. La razón predominante para esto, parece ser que desde fines del siglo XVIII y especialmente durante el presente siglo, el campo de la Ingeniería Industrial ha quedado establecido con claridad y generalmente se le asocia con el taller ó la fábrica.

Por otra parte, la Ingeniería Administrativa, que ha --
tenido una existencia mucho más corta, por lo común se le asocia
con los sistemas y procedimientos de oficina; no obstante lo an-
terior se puede citar casos en los que la Ingeniería Industrial-
y la administrativa, se han extendido hasta abarcar tanto el tra-
bajo de los obreros como el de los oficinistas.

Por todo lo dicho anteriormente, puede afirmarse que no
hay fronteras exactas que limiten el campo de la Oficina y de la
Fábrica.

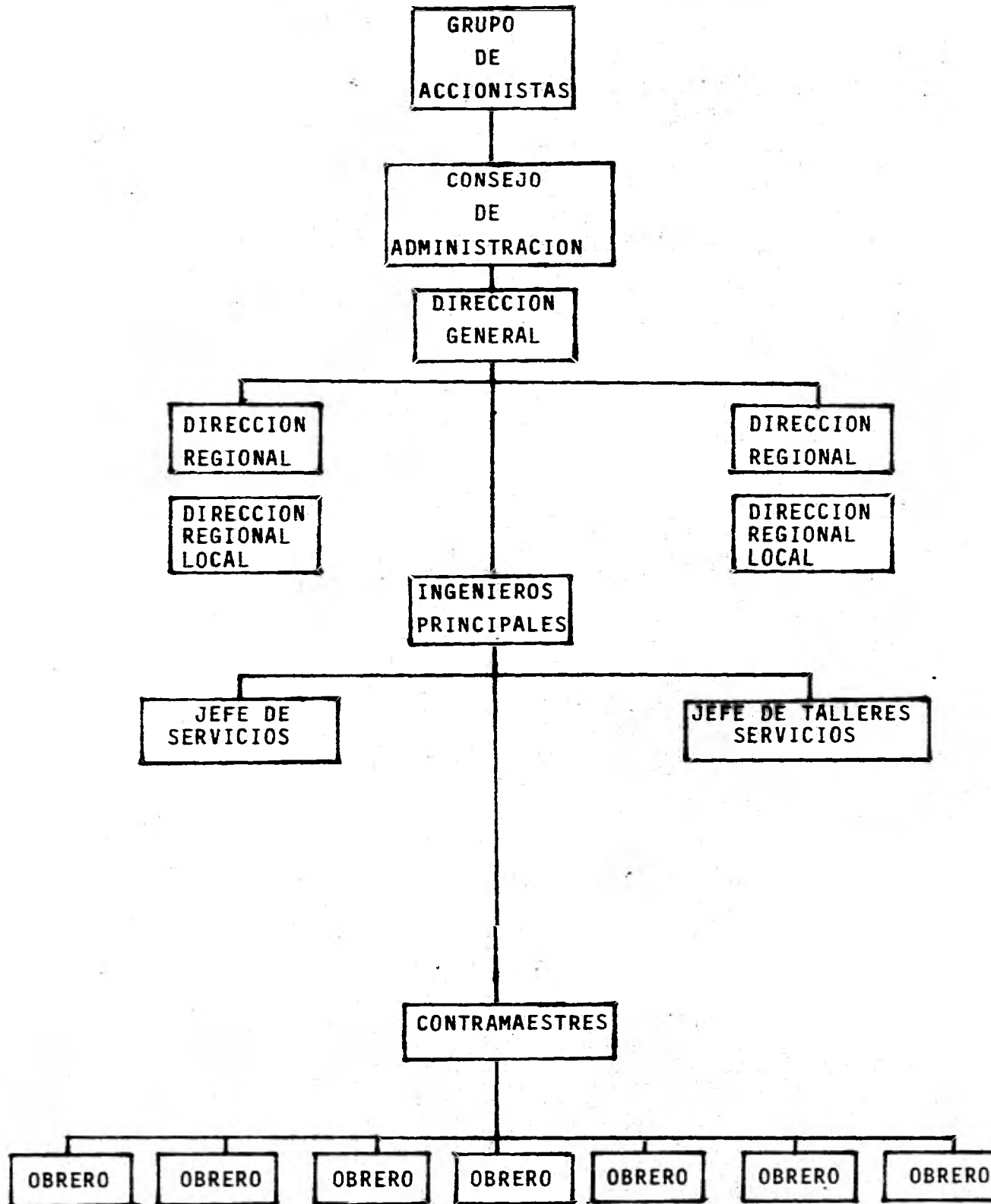
También puede afirmarse que el campo de sistemas y pro-
cedimientos debe ser parte integral del trabajo de todo Ejecuti-
vo; toda persona que supervise, dirija o administre las activida-
des de subordinados (pocos ó muchos) tiene una responsabilidad -
inherente por los sistemas y procedimientos que emplean él y sus
subordinados; por lo tanto el campo de los sistemas y procedi-
mientos debe clasificarse como uno de los principales elementos-
en la Administración General.

Al hablar de organización de una empresa, se compara a-
menudo el cuerpo social de las empresas una máquina con un ani-
mal, así las expresiones "máquina administrativa", dan la idea -
de un organismo que obedece al impulso del Jefe y cuyas partes -
vienen unidas, se mueven juntas y concurren al mismo objetivo.

ORGANOS DEL CUERPO SOCIAL:

- 1.- GRUPO DE ACCIONISTAS
- 2.- CONSEJO DE ADMINISTRACION
- 3.- DIRECCION GENERAL Y SU PLAN MAYOR
- 4.- DIRECCIONES REGIONALES Y LOCALES
- 5.- INGENIEROS PRINCIPALES
- 6.- JEFE DE SERVICIOS
- 7.- JEFE DE TALLERES
- 8.- CONTRAMAESTRES
- 9.- OBREROS

ORGANOS DEL CUERPO SOCIAL



Debo mencionar que las fases modulares de los sistemas y procedimientos, no es otra cosa más que los controles, que se emplean en una operación departamental: estos incluyen la etapa del programa de todos los sistemas, el tipo del proyecto que se acomete y la actitud de la dirección hacia un control "holgado" ó "estrecho".

Cuando un programa de todos los sistemas ha estado en marcha por algún tiempo y el interés de la empresa no está particularmente en el ahorro económico, algunas veces se forma un enfoque menos formal para los informes.

Otras fases modulares ó de control de los sistemas y procedimientos que contendrán, serán las siguientes:

- 1.- Claridad en los objetivos
- 2.- Eficiencia
- 3.- Control de responsabilidad
- 4.- Controles a futuro
- 5.- Control directo
- 6.- Reflejo de la planeación
- 7.- Adecuación a la estructura
- 8.- Adecuación a los ejecutivos
- 9.- Estandarización
- 10.- Fijación de puntos estratégicos
- 11.- Excepción
- 12.- Flexibilidad
- 13.- Revisión
- 14.- Acción

Todos estos enunciados ó la mayoría de ellos deberán -- considerarse no como un estandar a seguir, pero sí como parámetros que sirvan ó auxiliien en el control interno y desarrollo de los sistemas y procedimientos.

OBJETIVOS:

Dentro de estos objetivos mencionaré los programas en los que no solamente se fijan éstos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Si la esencia de las políticas es básicamente el orientar la acción y la esencia de los procedimientos, es fijar la secuencia de las acciones, los programas se caracterizan por la aplicación del tiempo requerido para cada una de sus partes.

Cabe mencionar que independientemente del procedimiento que fuere, deberá regirse por un estandar ó metodología que contendrá todo sistema y éste a su vez, estará desglosado por toda una serie de etapas en las que se podrán describir todas las acciones a seguir ó desarrollar, y que son las siguientes:

- 1.- EVALUACION PRELIMINAR Y DEFINICION DEL PROBLEMA.
 - 1.1- Entrevista con el responsable del área de estudio.
 - 1.2- Determinar cita con los entrevistados.
 - 1.3- Determinar objetivos y políticas Generales de la Empresa.

- 2.- OBTENCION DE INFORMACION.
 - 2.1- Definición del organigrama del área.
 - 2.2- Identificación ó descripción de puestos.
 - 2.3- Objetivos y Políticas de cada puesto.

- 3.- ANALISIS DE LA INFORMACION.
 - 3.1- Organización de datos recabados
 - 3.2- Verificación de la información.

- 4.- ESTRUCTURACION DEL PROYECTO.
 - 4.1- Desarrollo de la estructura

- 5.- APROBACION INTERNA.
 - 5.1- Aprobación del Jefe inmediato.
 - 5.2- Mecanografía (borrador).

- 6.- PRESENTACION A LOS AFECTADOS.
 - 6.1- Establecer cita para presentación.
 - 6.2- Hacer presentación y obtener el Vo. Bo. de los afectados.
 - 6.3- Modificaciones finales (en caso de existir)

- 7.- ELABORACION Y AUTORIZACION FINAL.
 - 7.1- Mecanografía.
 - 7.2- Obtener autorización a nivel Directivo para su implantación.

- 8.- DISTRIBUCION FINAL.
 - 8.1- Elaboración de lista de los afectados.
 - 8.2- Impresión.
 - 8.3- Distribución de Copias.
 - 8.4- Archivo de Originales.

- 9.- SEGUIMIENTO.
 - 9.1- Asesoría en operación (en caso necesario).

Quiero mencionar que no con esta metodología se deba -- aplicar a todo sistema, sino que únicamente puede servir de auxi liar para programar las actividades y alcanzar los objetivos tra zados en nuestro estudio o análisis que se desee desarrollar.

Como otros objetivos que persigo en las fases modulares de los sistemas y procedimientos en la administración general, es la redacción y contenido del texto; algunos autores nos mencionan que es recomendable un trato impersonal y muy directo. En todos los manuales es importante la uniformidad de estilo.

De la Llera A. y Carrillo nos dice que un texto debe redactarse:

- 1.- Del modo más claro posible.
- 2.- En forma positiva más que negativa o de prohibición
- 3.- Al detallar una práctica ó rutina de trabajo, debe exponerse siguiendo el orden establecido para su desarrollo y por etapas.
- 4.- Usese un lenguaje al alcance de todos.
- 5.- Siempre que se haga de una forma ó modelo a una máquina ó parte de ella, ilústrese e identifíquese por el número de la ilustración.

Como otro objetivo principal es de que se entregará un manual de procedimientos a cada jefe de departamento que esté en la lista de distribución para todos los procedimientos que se expidan. A solicitud de un jefe de departamento se darán manuales a los supervisores nombrados ayudantes de éstos y ayudantes administrativos. A solicitud de los supervisores, se entregarán al personal nombrado copias de procedimientos especiales, que estén directamente relacionados con el trabajo del empleado.

La administración no puede existir sin alguna delegación, ya que hemos dicho que la administración es hacer algo a través de otros.

Se delega la autoridad correlativa a la responsabilidad comunicada; lo anterior significa que la autoridad se delega - - mientras que la responsabilidad se comparte.

Aún cuando el grado de delegación depende de muchos factores, puede decirse que los planes generales y el control deben reservarse para el delegante, en tanto que al delegado le corresponde formular los planes secundarios y operar los módulos de control también secundarios.

Cuando la empresa llega a su crecimiento se plantea el siguiente problema.

¿Cuántos subordinados puede un jefe ejecutivo supervisar eficazmente?

De la anterior pregunta surge la necesidad de establecer el tramo de control; dicho en otras palabras, cuál es el número de subordinados que una persona puede controlar eficazmente sin demérito de la realización de sus propias actividades.

Desprendiendo de estos mencionados controles los métodos básicos para efectuar éstos serían.

1.- OBJETIVOS GENERALES.

1.1- Objetivos Específicos.

2.- POLITICAS GENERALES

2.2 Políticas Específicas

3.- PUESTO

3.3- Actividades Generales.

Los módulos, no son otra cosa más que las partes reguladoras de cada sistema ó de cada procedimiento, considerándose estas a su vez, como la estructura del seguimiento administrativo de las operaciones, al inicio ó al final de cada proceso.

MODULOS DE CONTROL:

A medida que se desarrolla el proyecto, tiende a salirse de fecha por lo que es necesario efectuar revisiones del programa, para esto se necesita recopilar información respecto al avance realizado comparándola con el programado.

El módulo principal para efectuar este control será básicamente una gráfica Gantt, considerándose como uno de los métodos más exactos para poder programar y controlar, así como vigilar el avance de las actividades.

Existen otros módulos de control, como son:

- * Los organigramas (estructurales, funcionales, especiales, esquemáticos, analíticos, generales, complementarios, verticales, horizontales, circulares, mixtos, y las limitaciones de estos).
- * Diagramas de Flujo.
- * Los diagramas de proceso de recorrido.

Cabe mencionar que en los módulos, las características principales que se ejecutan en ciertos procedimientos, sirven de base para poder continuar el desarrollo ó seguimiento de las operaciones siendo éstas las siguientes:

- 1.- OBJETIVO
- 2.- ALCANCE O REPERCUSION
- 3.- RESPONSABLE DEL SERVICIO
- 4.- POLITICA

5.- PROCEDIMIENTO

6.- PRIORIDADES (si es que existen)

Dentro de estas características que contienen estas operaciones y a cada grupo de delegación, debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

A continuación menciono que existe otro módulo de control como lo son las "formas"

En cuanto al desempeño que tienen éstas, es importante en los sistemas y procedimientos, puesto que se consideran como una de las partes esenciales.

Puedo mencionar que en cuanto a los reportes, informes, etc., reflejan la secuencia cronológica de las operaciones considerando las siguientes preguntas:

- 1.- ¿ QUIEN DISEÑA LAS FORMAS ?
- 2.- ¿ QUIEN CONTROLA LAS FORMAS ?
- 3.- ¿ QUIEN RECOLECTA LAS FORMAS PARA LA ESTRUCTURA DEL MANUAL ?
- 4.- ¿ QUE IDENTIFICACION LLEVARAN LAS FORMAS ?

Como el diseño de las formas es una actividad eminentemente técnica, será encomendado a especialistas bajo responsabilidad del departamento de organización y sistemas ó su equivalente.

Para el control de las formas deberá existir un departamento de servicios administrativos ó su equivalente capaz de - -

controlar las existencias y distribución de las formas en uso.

Para la recolección de las formas, la deberán hacer --- los encargados de la elaboración de los manuales de sistemas y procedimientos; si existiera la necesidad de hacer un nuevo diseño, se haría en base a lo siguiente:

- a) Se redacten documentos originales para copiar información repetitiva ó igual.
- b) Sea conveniente uniformar la presentación y el formato ó disposición de datos de algunos documentos.
- c) Se necesite facilitar la identificación de algún documento.
- d) Convenga simplificar las operaciones de clasificación y archivo.
- e) Por cualquier otra razón importante se presentará un informe al Departamento de Organización y Métodos sobre el particular, haciendo una recomendación razonada del caso.

Para la identificación de las formas en un manual, deberá contener lo siguiente: Título de Forma ó Modelo, según lo que se trate, seguido del número del proceso entre paréntesis, y después del número progresivo que les corresponda dentro del procedimiento. En seguida la fecha de incorporación al manual. Para poder ejecutar todos y cada uno de estos módulos de control, deberán efectuarse periódicamente la revisión de los manuales de sistemas y procedimientos, con la finalidad de ir depurando cada uno de los pasos o fases que sean innecesarios ó que dupliquen la función de los empleados. Tomando como base lo anterior, el -

Departamento de Organización y Métodos ó su equivalente, será --
el responsable y encargado de realizar estas revisiones y de ac-
tualizar la información contenida en dichos manuales.

C A P I T U L O III

DESARROLLO E IMPLANTACION DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACION GENERAL.

- * De la recopilación y el análisis de la información
- * De los diagramas de Flujo
- * De las Formas
- * Sistema Propuesto
- * De la revisión y autorización del nuevo sistema.

DE LA RECOPIACION Y EL ANALISIS DE LA INFORMACION:

La forma más usual y práctica de recopilación de datos es el sistema de las entrevistas.

Considerando que una entrevista hábil, no es una tarea fácil. La característica clara de un entrevistador natural, es su personalidad. Se admite que él es no sólo una persona inteligente, sino una persona normal.

Como una definición del concepto de "Entrevista" no es otra cosa más que la concurrencia de dos ó más personas en un lugar determinado para intercambiar información sobre uno ó varios temas específicos.

Por el número de personas que intervenga, las entrevistas administrativas internas pueden ser:

a) De persona a persona.

Cuando una persona desea conocer los puntos de vista de otra, respecto a un tema determinado.

b) Colectivas.

Cuando los entrevistados son varios y discuten entre ellos un tema en presencia de uno ó varios entrevistadores.

POR LA TECNICA EMPLEADA.

a) Dirigida.

Es el tipo de pregunta y respuesta en que el entrevistador hace una serie de preguntas específicas, siguiendo un

orden previamente determinado. Sirve para que el entrevistador - obtenga la información que necesita, más que para establecer una corriente de doble sentido.

Es útil para algún tipo de encuestas.

b) No dirigida.

El entrevistado goza de gran libertad para expresarse por sí mismo, el comportamiento del entrevistador es discreto; escucha cuidadosamente, no discute, no interrumpe y solo usa preguntas breves para alentar al entrevistado.

c) De presión.

Intenta colocar al entrevistado en un papel defensivo y confundirlo deliberadamente conforme progresa el curso de la entrevista.

d) Mixta.

Una combinación de dos ó todas las entrevistas.

TECNICAS DE LA ENTREVISTA.

1.- Dirigida

- a) Defina el propósito de la entrevista.
- b) Planee cuidadosamente su desarrollo.
- c) Prepare su gufa ó cuestionario.
- d) Establezca un buen contacto interpersonal.
- e) Controle la entrevista, evite desviaciones.
- f) Cubra todos los aspectos, no olvide datos importantes.

- g) Mantenga el interés y aliente propuestas sin ceras.
- h) Interprete las relaciones psicológicas.
- i) Anote los datos importantes.
- j) Analícelos, interpretando las contradicciones, si las hay.
- k) Establezca conclusiones objetivas.

2.- No dirigida.

Consiste en escuchar sin evaluar, entendiendo el problema tal como lo considera el entrevistado, sin críticas, apreciaciones ó consejos.

Durante la entrevista, el entrevistador procura reflejar lo expresado por el empleado, repitiéndolo con sus propias palabras y estimulándolo a que explore aquellos aspectos del tema que el entrevistado no ha expuesto completamente.

- a) Escuche cuidadosamente
- b) Gánese su confianza
- c) Aliéntelo a que comunique todo y se desahogue.
- d) Trate de comprender el punto de vista del entrevistado.
- e) No interrumpa.
- f) No evalúe.
- g) No critique.
- h) No aconseje
- i) No haga preguntas directas.
- j) No muestre agrado ó desagrado con lo que oye.

Menciono que hay otras fuentes para recabar la información, sería en el caso de contar con una organización existente; las fuentes son las siguientes:

- .01 Los archivos de la institución.
- .02 Los empleados y funcionarios
- .03 Los locales de oficinas y talleres en donde se realiza el trabajo.

Los métodos más conocidos para recabar la información necesaria sería la siguiente:

- a) Investigación documental.
- b) Cuestionarios escritos.
- c) Entrevistas con jefes y empleados.
- d) Observación directa de los locales en donde se desarrolla el trabajo.

En la investigación documental se obtendrá de los archivos de la institución usando el método de investigación documental.

En primer término el investigador debe hacer el acopio de noticias sobre leyes, reglamentos, escrituras de constitución ó reformas de la sociedad, si hay boletines y circulares internas y demás material que pueda contener información sobre la organización, un aspecto muy importante es el conocimiento de la estructura legal del organismo, para confrontarla con la estructura administrativa.

Otro de los métodos que se puede utilizar para la recabación de la información, es el de los cuestionarios escritos en el que es aplicado a los jefes y empleados.

Si bien es cierto que en el análisis del trabajo ó en el estudio de procedimientos se deba utilizar este método, por servir de gran auxiliar en el desarrollo e implantación de los sistemas y procedimientos administrativos; las ventajas que ofrece son las siguientes:

- a) Se obtiene el registro de la información al mismo tiempo que su recolección.
- b) La información básica necesaria permite ser requerida en un cuestionario.
- c) Se obtiene más rápidamente la información básica.
- d) Son un gran instrumento de gran valor en organismos muy grandes ó muy dispersos geográficamente.

Los cuestionarios que se enviarán a cada uno de los responsables de cada unidad administrativa que vaya a estar representada en el organigrama, con instrucciones claras para su llenado, fijando un término prudente para su devolución.

Para confirmar, aclarar ó ampliar la información recogida en los cuestionarios, si se emplea ese método ó para recabar información de primera mano, se usa el método de entrevistas a los jefes y empleados del organismo.

En la técnica de la entrevista usada es la de "Entrevista guiada", usando como guía de entrevista el cuestionario elaborado.

Será de gran utilidad lograr una entrevista con cada uno de los responsables de cada una de las principales unidades representadas en el organigrama y con alguno de los superiores ó subordinados de los órganos cuya información se considere dudosa

Otro método complementario es la observación directa de las oficinas y talleres en donde se realiza el trabajo.

La observación cuidadosa del lugar de trabajo, el levantamiento ó el análisis de los planos, su distribución física y la observación directa de la ejecución del trabajo, ayudan a atender la estructura administrativa del organismo.

Todos los datos recopilados deberán quedar registrados de tal manera que permitan su análisis y su tabulación en su caso.

El registro de los datos puede ordenarse en la misma forma en que quede ordenado el cuestionario.

Para el análisis de los datos toda la información recopilada, deberá ser sometida a un procedimiento de análisis e interpretación.

Puede darse el caso de que se haya recopilado información contradictoria, que haya datos que puedan entenderse de modos distintos, etc., lo que exige una interpretación. La interpretación no debe ser mera "suposición" y siempre debe ser confirmada.

Una vez analizada, interpretada y confirmada, toda la información, se está en condiciones de proceder a la elaboración del organigrama.

Existen objetivos específicos en la fase de la recopilación de datos, que pueden resumirse como concernientes con los datos relativos a:

- 1.- Objetivos y requerimientos del sistema - ¿Qué está destinado a producir? , ¿Una distribución de trabajo y una nómina?, ¿Cuál es el requerimiento más importante: velocidad, calidad ó costo de la información?
- 2.- ¿La organización y el personal asignados al sistema son adecuados, respecto a los principios aceptados? ¿Cuántos y qué tan competentes son los empleados - que van a operar el sistema?
- 3.- Políticas involucradas en el sistema; políticas en precios en un sistema de facturación, arreglos sindicales en un sistema de nóminas de pago, políticas de administración de inventarios en un sistema de control de materiales.
- 4.- Detalles del sistema actual: contestación a las preguntas: quién, cuándo, dónde, cómo y por qué.
- 5.- Costo del sistema: salarios del personal, depreciación, alquiler del equipo, formas y materiales, renta del local, etc.

DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO:

Existe en la clasificación de las gráficas administrativas una gran confusión que presenta la terminología administrativa y que ésta se hace más evidente, probablemente en la literatura sobre organización y métodos. Esta confusión se manifiesta no solo porque se usen varios términos para un mismo contenido, sino a veces un mismo término con dos connotaciones distintas. Es posible que esta confusión se deba u obedezca a lo siguiente:

- a) La administración es una disciplina reciente, en proceso de formación, y no ha tenido tiempo de uniformar su terminología.
- b) La mayor parte de las voces se originaron en idiomas distintos al español y cada traductor escoge distinta palabra española para traducirlos.
- c) Las voces extranjeras generalmente tecnicismos, no tienen un equivalente reconocido en el idioma español y el traductor se ve en la necesidad de inventarlo.

Se examinaron las siguientes obras editadas en español para conocer la forma en que expresaron el concepto genérico de diagrama y se encontraron las siguientes expresiones distintas:

- HENDRICK - Le llama cuadro.
BARNES - esquema
JACE - diagrama

DE LA LLERA - tabla ó plano
 LA AID - croquis
 LITTEFIELD - hoja
 TERRY - carta
 POMMEROY - diagrama esquemático, y la mayoría le llama GRAFICA.

En esas mismas obras, para una sola clase de diagramas, los diagramas de procedimiento, se encontraron las siguientes 29 expresiones:

<u>NUM.</u>	<u>EXPRESION</u>	<u>AUTOR</u>
1	Cuadro de proceso	HENDRICK
2	Diagrama esquemático de trabajo	POMMEROY
3	Gráfica de afluencia	POMMEROY
4	Gráfica de Flujo	HENDRICK
5	Gráfica de Procedimiento	HENDRICK
6	Hoja de ruta	LITTEFIELD
7	Gráfica de operaciones	POMMEROY
8	Gráfica de Trabajo del proceso	POMMEROY
9	Cuadro de curso de actividades	LITTEFIELD
10	Gráfica de curso de actividades	POMMEROY
11	Gráfica de trabajo de las operaciones	POMMEROY
12	Gráficas de Movimiento del proceso	POMMEROY

<u>NUM.</u>	<u>EXPRESION</u>	<u>AUTOR</u>
13	Cuadro de flujo del proceso	BETHEL
14	Gráfica de desarrollo de las etapas del trabajo	AID
15	Gráfica arquitectónica	POMMEROY
16	Esquema de la ruta	DE LA LLERA
17	Esquema de itinerario	DE LA LLERA
18	Plano de proceso	DE LA LLERA
19	Diagrama de flujo	LACE
20	Diagrama ó esquema de conjunto	BARNES
21	Diagrama de movimiento	TERRY
22	Cuadro ó diagrama de curso	LITTEFIELD
23	Diagrama de flujo del proceso	BETHEL
24	Gráfica de Trabajo en relación con la <u>ubica</u> <u>ción</u> del equipo	POMMEROY
25	Cuadro de montaje	BARNES
26	Diagrama esquemático de afluencia	POMMEROY
27	Carta de flujo del proceso	TERRY
28	Cuadro multicolumnas de proceso de trabajo	NEUMAIER
29	Cuadro multicolumnas de proceso de afluencia	NEUMAIER

Ahora bien, considerando que en materia de diagramas, - al problema de terminología hay que agregar el que surja del hecho de que varían considerablemente las necesidades de los técnicos en administración para representar gráficamente movimientos, situaciones tan diversas que han aparecido un gran número de formas de gráficas y sus combinaciones que tienden a satisfacer - esa variedad de necesidades.

El autor Pommeroy nos dice: "La Literatura de la profesión de sistemas menciona un apreciable número confuso de tipos de gráficas y combinaciones de tipos diseñados por sus autores - para adaptarse a una gran variedad de asignaciones para elaborar gráficas".

Quiero con esto mencionar que la "Planeación de las gráficas es la forma de decidir, cuáles gráficas se adaptarán mejor a la asignación y realización de los fines que se desean y qué in formes deberán contener dichas gráficas. No todos los análisis - se refieren a pequeños detalles y hasta qué profunda debe ser - una investigación, es un considerando de importancia. "Nada añadiría a esa literatura catalogar y descubrir cada una de esas - gráficas y disminuiría la confusión en muy pequeña escala. Sin embargo, podemos clasificar los empleos básicos de las gráficas - que, solas ó combinadas, son la razón fundamental de los numerosos tipos de gráficas que existen".

Los diagramas de procedimientos de flujo, expresan la - secuencia de las operaciones de que se compone un procedimiento - ó parte de él ó el de las personas, materiales ó formas que en - él intervienen.

A esta clase pertenecen las 29 expresiones enunciadas anteriormente.

Cabe mencionar que la fase del estudio de sistemas, es la investigación original de los procedimientos actuales. En esta etapa el examen se refiere a la forma en que se está ejecutando el trabajo. Los informes que el analista necesita deben ser correctos y completos. Recopilar los miles de hechos detallados que deberán reunirse para arreglar una descripción completa, no es fácil ni esotérico. Se realiza haciendo preguntas a cada uno de los que están relacionados con el trabajo que se examina y escribiendo las respuestas. Pero, cuando ha recopilado esto, el investigador hace a un lado su técnica de proyecto y se convierte en un analista de sistemas.

El proceso de hacer gráficas, se asemeja al de reunir las piezas de un rompecabezas.

La gráfica, en sí misma, es el producto final deseado, por medio del cual el analista ha conocido el procedimiento.

Una parte muy importante de ese conocimiento es que al ver cómo se ejecuta el trabajo, llegamos a comprender una gran parte del porqué. La capacitación comienza aquí; al analizar el diagrama detectamos amplios campos de perfeccionamiento potencial y lo que ha sido una simple investigación, ahora empieza a marcar el rumbo; principia a señalar las áreas en que es mayor la posibilidad de mejora.

Estas dos fases, comprensión de los procedimientos ac -

tuales e indicación del mejor sendero para la acción futura, -
constituyen el valor máspreciado que dimana el uso de gráficas.
Se podría destruir las gráficas de flujo ó movimiento al llegar-
a este punto y no obstante, ya nos habrían proporcionado su ma -
yor contribución. Más allá de este punto, las gráficas de flujo,
que son de gran utilidad, van perdiendo su importancia.

En el diseño de los diagramas de flujo es de conside--
rar la fase más importante en el trabajo de sistemas, porque - -
aquí se desarrollan los métodos nuevos, el equipo, las nuevas -
formas, en una palabra, el sistema nuevo en sí mismo.

Los diagramas de flujo que trazó el analista, en la fa-
se del examen entran nuevamente jugando un papel muy importante-
en escena.

En la fase de la presentación de gráficas del trabajo, -
se apoya con firmeza en el empleo de gráficas escogidas y ejecu-
tadas con el único propósito de explicar a la administración cómo
trabaja el antiguo sistema y por qué, y de qué manera debe me
jorarse.

Mientras que en las fases anteriores de la asignación -
de sistemas, el tipo más usado fué el de las gráficas de flujo,-
en la fase de la presentación se usan en gran escala las gráfi -
cas de tipo, dependiendo de qué material va a presentarse y cuán-
les partes hay que fortalecer. Aquí el objetivo de las gráficas-
es simplificar y reducir, hacer una exposición total, ya sea de
palabra ó por escrito, sería una tarea larga y tediosa que po -
dría conducir a una confusión general.

DE LAS FORMAS:

La forma impresa ha llegado a ser, en el curso de los últimos cien años, un medio tan común para la transmisión de datos, que se nos hace difícil concebir cómo fué posible realizar operaciones comerciales sin ese instrumento.

Las formas impresas, al igual que las partes de repuesto intercambiables, contribuyeron a impulsar la revolución industrial en la época en que todavía no se usaban, los documentos que registraran la misma transacción eran tan parecidos entre sí como dos herraduras forjadas a mano; se parecían, pero rara vez eran idénticas.

Los factores que llevaron al perfeccionamiento y desarrollo de las formas administrativas, fueron la expansión de la imprenta y la especialización de las labores. La imprenta hizo posible las formas. La especialización del trabajo las hizo necesarias. Antes de fijar las responsabilidades del control de formas, sería conveniente definir aquello que se va a controlar. Una forma quizá podría denominarse posteriormente como "Forma impresa" no es otra cosa que un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuenta con espacios para que se anoten en ellos una información variable.

El propósito del control de formas, es prever y mejorar todas las formas esenciales para la realización de las operaciones de la empresa; por el lado negativo, es eliminar las formas innecesarias ó duplicadas. Dicho de otro modo más correcto, la

actividad del control de formas es responsable de:

- a) Asegurarse que cada forma cumpla con los requerimientos básicos de un proceso de operación aprobado.
- b) Para diseñarla de tal modo que llene su propósito -- de un modo eficiente y efectivo.
- c) A fin de especificar el método de menor costo de manufactura.
- d) Establecer un sistema de control de existencias y -- reabastecimiento, que permita disponer de suficiente cantidad de formas cuando se necesiten, en cantidades económicas y a precios ventajosos.

Dicho de otra manera el grupo de control de formas normalmente es el responsable del control de diseño, revisión, especificaciones, nomenclatura, numeración, clasificación, aprovisionamiento y eliminación de la totalidad de formas en la empresa.- El especialista en control de formas no necesariamente aprobará la aplicación de una forma; esto pertenece a la función del analista de sistemas, quien determina si una nueva forma propuesta es esencial para llevar a cabo un procedimiento aprobado, antes de turnarla al encargado de formas para que actúe.

Para establecer un control sobre el diseño y revisión de formas, el programa de control de estas, deberá contar forzosamente con el respaldo de la dirección y ganarse la cooperación de los diversos departamentos de la empresa.

Por ello siempre es conveniente incluir en el manual -- una sección de formas, que contenga todas las que se emplean en el proceso que se describe. "Una explicación detallada, con ejemplos, sobre la manera correcta de llenar las formas es sumamente útil: su inclusión en el manual facilitará al usuario el trabajo de llenar las formas cuando deba hacerlo, sin que necesite gufa del supervisor ó de otro empleado más diestro".

El autor Hendrick, nos explica así la manera de incluir las formas en el manual: "De ordinario esto se hace mediante un dibujo de un ejemplar de la forma, registro ó informe, anotando en el mismo las instrucciones referentes a:

- 1.- Un método a seguir para el llenado de formas
- 2.- Tiempo que se emplea
- 3.- Distribución de ejemplares
- 4.- Responsabilidad en este trabajo
- 5.- Instrucciones especiales.

Ahora bien, puedo decir que existen los modelos en los procedimientos de oficina, es común emplear determinado patrón ó modelo conforme al cual debe ser elaborado un documento sin que esté precisamente impreso el documento final. A este patrón ó machote que sirve de gufa para elaborar un documento que se le llama modelo. Se distingue de la forma propiamente dicha en que el modelo se copia, mientras que la forma requiere que el documento conste precisamente en el mismo papel impreso que constituye la forma; los textos que se utilizan como base para elaborar algunos contratos ó cartas que se usan con frecuencia,

pero que no están impresas, son ejemplos de modelos.

En los manuales de procedimientos deben quedar incluidos por igual, las formas y los modelos.

Como el término modelo puede ser usado con otros significados, debe distinguirse aquí de los siguientes:

La palabra modelo también se usa en la administración para designar un medio de expresar una norma ó medida de algún elemento administrativo (calidad, ejecución, etc.) y que "consiste en un ejemplo típico, una representación en miniatura ó una representación exacta de una muestra del factor considerado como norma".

Otro autor como C. L. Littefield, nos dice que "los modelos son formas de papel cortadas a escala y que representan el espacio requerido por cada artículo del mobiliario y equipo de oficina. Los modelos pueden compararse por paquetes ó hacerse a mano. Los modelos son simples figuras de madera ó plástico tridimensionales, que representan escritorios, archiveros y otras piezas del equipo. Estos modelos que pueden compararse en tamaños a escala, son valiosos porque aceleran la planeación del arreglo; el empleo de modelos hace posible imaginar cómo quedará exactamente una determinada disposición de oficina".

El manejo de las formas es una actividad eminentemente-técnica que comprende:

- 1.- Diseño
- 2.- Revisión
- 3.- Especificaciones
- 4.- Nomenclatura
- 5.- Numeración
- 6.- Clasificación
- 7.- Aprobación y eliminación
- 8.- Control de Existencias
- 9.- Aprovechamiento

Quando surge la determinación de hacer un manual de -- oficina puede originar un análisis y revisión de las actividades de la empresa la inserción de las formas puede originar una revisión de estas; y la determinación de su verdadera necesidad.

Si conviene la revisión de formas, ningún tiempo mejor habrá para hacerlo. En algunas empresas recomiendan que se incluya en la preparación del manual, a un funcionario encargado de preparar las formas de la empresa.

"Hay una tendencia, casi una obsesión en algunos casos, a iniciar nuevas formas sin importar si la información deseada está ahora contenida en las formas existentes ó puede ser obtenida por ligera modificación a esta forma".

De cualquier manera, la inclusión de las formas en el manual es el primer paso para establecer un adecuado control de formas.

Considerando la importancia de las formas, puedo decir que los objetivos básicos que se persiguen en un manual de procedimientos son los siguientes:

- * Fusionar formas
- * Eliminar papelería innecesaria
- * Evitar duplicaciones
- * Agilizar los procedimientos
- * Abatir costos
- * Obtener mayor rapidez en los procesos de datos
- * Estandarizar la papelería
- * Ofrecer una sola y buena imagen de la empresa

Existen varias clases de formas:

- | | |
|--------------|--------------------------------|
| | A- Unitarias ó Planas |
| Por su forma | B- Intercopi, Uniset, One time |
| | C- Continuas |
| | D- Novo Escrito |
| Por su uso | E- Interno |
| | F- Externo |

Definiendo:

- A- Unitarias ó Planas, son aquellas formas de un solo-tanto, esto es, que no llevan copias, sus mejores ejemplos son oficios y memorándums membretados.

- B- Intercopi, Uniset, One time (una sola vez); estos - están formados de dos ó más tantos con intercolocación de papel carbón fijo como parte integrante del juego.
- C- Formas continuas, estas están formadas por cientos- ó miles de hojas unidas entre sí por una línea de - perforaciones, conocidas también como "suaje"; son utilizadas principalmente para el proceso de datos- en los sistemas electrónicos y de registro unitario. También se utiliza para el llenado de datos en má - quinas de escribir, eléctrica ó mecánica.
- D- Novo escrito, confiere papel carbón adherido al re- verso del papel, que constituye al sistema de papel carbón intercalado. Es utilizado en operaciones muy especiales y en volúmenes considerables.
- E- Internas, son todas aquéllas formas que se utilizan para las operaciones internas de la empresa.
- F- Externas, son todas aquellas formas que de alguna - manera las recibe el usuario ó cualquier otra perso - na ajena a la empresa.

Para la elaboración del diseño de cualquier forma, es- necesario conocer previamente el procedimiento del que forma - parte; ésto nos va a ayudar a determinar:

- * Relación de la forma con otros formatos
- * Número de copias
- * Destino de cada tanto
- * Tipo de archivos
- * Instrucciones de llenado, etc.

Una de las técnicas más usuales e importantes, el diagrama de flujo, el cual podemos detectar el exceso de formas, - copias, archivos, etc.

El diseño de las formas requiere de una amplia comprensión del procedimiento respectivo y de una combinación de calidades estéticas y prácticas.

A continuación enuncio algunas reglas para el diseño - de formas.

DE LA FORMA

- 1.- Se debe identificar como tal, con los sistemas, -- procesos y operaciones.
- 2.- Debe reflejar la imagen de la empresa
- 3.- Debe ser necesaria, útil, comprensible y sencilla.

DEL DISEÑO

- 4.- Debe prever el manejo, duración y archivo de la - forma.
- 5.- Debe facilitar la lectura e interpretación de los - datos.

6.- Debe prever errores de lectura y de transcripción.

DE LOS DATOS.

7.- Deben ser precisos

8.- Deben conservar una secuencia lógica de llenado y proceso.

9.- Deben destacarse en lugar visible, cuando lo justifique su importancia.

DE LAS INSTRUCCIONES.

10.- Deben ser claras y estar en el lugar adecuado.

S I S T E M A P R O P U E S T O:

Del análisis de los diagramas, cuestionarios e investigaciones que se hicieron a las operaciones y movimientos principales surgirá poco a poco un nuevo sistema mejorado.

En el procedimiento resultante debe aclararse cuidadosamente a cada persona que lo aplicará, con frecuencia los empleados secundarios advertirán una pequeña falla en el nuevo procedimiento que requerirá corregirse antes de ser sometido a la dirección para su aprobación. Además es conveniente presentar el nuevo procedimiento a los empleados para que lo conozcan y comenten, contribuyendo con ésto a que lo acepten y lo apliquen de buena gana.

Es importante impulsar a los empleados, a aceptar el cambio del nuevo sistema. Muchos sistemas muy bien planeados han fracasado por la negatividad de los empleados.

Una vez planeado el nuevo sistema, es necesario llevar a cabo su implantación y su triunfo que se propone, dependiendo del grande índice de cuidado con que se acometa y entienda esta tarea final.

La tarea de implantar el nuevo sistema debe abarcar cuatro fases.

1.- Obtener la aceptación del personal que lo ejecutará.

2.- Efectuar los cambios materiales que sean necesarios.

3.- Adiestrar al personal responsable de su aplicación

4.- Comprobar los resultados obtenidos y efectuar las modificaciones que sean necesarias.

Los cambios de métodos de alguna significación, por lo general requieren uno ó más procedimientos ó programas de computadoras por escrito.

La naturaleza y alcance de estos varfa, generalmente, como sigue:

1.- No son necesarios cuando el alcance del método estan compacto que necesita muy poca coordinación y el informe analista es un registro suficiente del cambio.

2.- La coordinación de todas las unidades de trabajo es significativa y la política y procedimientos interdepartamentales deben registrarse y aprobarse para hacer operativo el nuevo sistema.

3.- Se requerirá una serie de manuales de capacitación además de un procedimiento general, a fin de no pasar por alto los puntos clave cuando se instale el nuevo sistema.

4.- Es indispensable preparar y comprobar programas de computadora para asegurar la realización de los objetivos.

El procedimiento general ó interdepartamental se organiza para exponer primeramente los objetivos, alcance y política. Deberá establecer las responsabilidades de las diversas unidades de la organización comprendidas en el procedimiento. Finalmente se registran los detalles de "cómo hacerlo", por lo general arreglados de acuerdo con las responsabilidades indicadas con claridad.

El lenguaje utilizado en el procedimiento deberá ser - aquel que se dirija directamente al lector y que sea entendido por él. No reflejará el avanzado desarrollo literario de quien lo escribe.

Siempre que la afluencia de papeles de trabajo y los pasos de operación del procedimiento sean numerosos, se recomienda un diagrama de procedimientos, que es el mismo que se preparó al desarrollar el nuevo método y puede compararse con el diagrama del método actual a que se refería lo expuesto antes del análisis de los hechos. El diagrama de procedimiento es una presentación compacta que se puede seguir y consultar con más facilidad que con numerosas narraciones. Asimismo ayuda a mostrar el papel desempeñado por la computadora y otros dispositivos mecánicos y electrónicos en el sistema general.

Contrastando con el procedimiento general, debe cuidarse que las funciones y deberes que se modifican, se suspendan efectivamente desde el momento del cambio ó tan pronto como sea factible. Nevshel proporciona diez reglas para hacer el mejor cambio, que vale la pena repetir:

- 1.- Esté listo antes de principiar
- 2.- Siga el programa
- 3.- Evite las decisiones precipitadas de emergencia
- 4.- Prevea y elimine crisis
- 5.- No permita que enredos pequeños aminoren su entusiasmo ó su confianza en el plan.
- 6.- Tenga todas las fases del cambio coordinadas por medio de informes rápidos a los ejecutivos y a los supervisores de cualquier cambio en los procedimientos originales ó de la instalación del plan.
- 7.- Evite discordias entre el personal
- 8.- No exija tiempo extra continuo o excesivo al equipo de instalación. Si el cambio está retrasándose significativamente respecto a lo programado por falta de personal, consiga personal temporal extra
- 9.- Evite interrupción del servicio
- 10.- No sacrifique la eficacia a la rapidez.

Cabe mencionar que después de la instalación, el trabajo de los métodos no está terminado hasta que el analista ha observado su marcha. Esta observación tiene varios propósitos:

- 1.- Determinar que los objetivos del sistema se están logrando. ¿Se han realizado los ahorros en los costos que se anticiparon? ¿La calidad de la información resultante del sistema está de acuerdo con las normas que se proyectaron? ¿Se han mantenido los tiempos programados y es la producción total del sistema la planeada?

- 2.- Cerciorarse de que todas las partes del nuevo sistema están realmente operando. Algunas veces las pequeñas fases del sistema no se ponen en marcha para favorecer la concentración de las partes importantes del mismo.
- 3.- Hacer cualquier modificación o afinamiento en el sistema y en los procedimientos escritos conformes los justifique la experiencia real de operación.
- 4.- Cerciorarse de que todas las rutinas reemplazadas están efectivamente discontinuadas.

Es recomendable revisar el sistema algunas veces. Sin embargo, la debida cooperación con y por medio del personal de auditoría interna satisfará este requerimiento.

DE LA REVISION Y AUTORIZACION DEL NUEVO SISTEMA:

Es obvio que el valor de un manual, especialmente de un manual de procedimientos dependa de la validez de su información. Los empleados pierden la fe en un manual que no está al día. Por consiguiente parece ser que el deber principal de quien se encarga del manual, es mantenerlo al corriente.

Existen empresas que revisan un manual cada dos semanas por si hay algún cambio; otras que lo hacen cada tres años.- Entre estos dos extremos hay empresas que revisan sus manuales en periodos que varían entre uno y otro extremo.

Además de esta revisión periódica ó rutinaria, cualquier persona encargada de aplicar las instrucciones del manual que encuentre que ya no son aplicables ó que la información que contiene es obsoleta, deberá hacer un reporte razonado a la oficina encargada de su elaboración para que se modifique. Todas las revisiones deben pasarse a través de la oficina que elaboró el manual, para que se obtenga la autorización adecuada, y para los demás trámites usados para su publicación. Mientras no sean modificadas las instrucciones contenidas en un manual, deben aplicarse.

El autor Hendrick, recomienda las siguientes técnicas de control para la revisión de los manuales:

- 1.- Ordenar que los procedimientos escritos se observen escrupulosamente y hacer responsables a los

poseedores de manuales para que señalen la necesidad de revisión cuando la experiencia en la operación indique que las instrucciones vigentes no son practicables.

- 2.- Establecer programas regulares de auditoría para determinar si las prácticas actuales coinciden con los procedimientos escritos (el departamento de auditoría ó de procedimientos puede ejecutar estas revisiones).
- 3.- Al designar al personal para integrar el departamento de procedimientos, es necesario que una parte del mismo se encargue de preparar, aclarar y publicar las revisiones que se le hagan al manual.
- 4.- Publicar con frecuencia todo aquel contenido ya revisado y las páginas correspondientes del índice, con la solicitud de que los poseedores de manuales comprueben que éstos están completos.
- 5.- Hacer que la unidad de control de formas señale los cambios en procedimientos que resulten de formas nuevas ó revisadas. Proseguir con las necesarias revisiones del manual.

En las autorizaciones formales, una vez terminado el proyecto del manual por el órgano responsable, con la participación de un comité que intervino en su elaboración ó supervisión en su caso, es recomendable que este proyecto obtenga las - - -

siguientes autorizaciones formales:

- 1.- Del Jefe de las direcciones ó departamentos que intervienen en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.

El autor, Agustín de la Llera, sugiere se hagan las siguientes preguntas para comprobar los datos del proyecto:

- a) ¿Qué diferencia encuentra usted entre los métodos de trabajo que usa y los descritos en el manual?
 - b) ¿Qué operaciones de su mesa ó departamento no quedaron consignados en el manual?
 - c) ¿Qué operaciones que el manual establece como pertenecientes a su mesa ó departamento no se hacen en ellos?
 - d) ¿Qué métodos usados por usted le parecen mejores que los descritos en el manual? Razone su opinión, describiendo cada método en detalle.
- 2.- Del departamento de Auditoría Interna, ó su equivalente, como órgano central de control para:
 - a) Que su contenido se coordine con el de los demás manuales.
 - b) Que esté de acuerdo con las políticas de la empresa.

c) Que existan las medidas de seguridad necesarias para el control interno, tanto en los métodos de ejecución de las operaciones como en la interrelación que debe existir entre quienes las ejecutan.

Por consiguiente este departamento se encargará de la clasificación y numeración del manual y su inclusión en el índice de manuales que llevará el mismo departamento.

La formación del índice supone la agrupación de los manuales según su contenido ó área de actividad, formando capítulos, los que pueden dividirse en incisos, uno por cada procedimiento.

3.- Del gerente general, director general ó su equivalente, como requisito formal para proceder a su publicación y distribución. Esta aprobación incluirá la de las especificaciones editoriales y la lista de distribución y número de ejemplares a publicar.

Cabe mencionar que en la actividad editorial, existe un órgano responsable de la edición de los manuales, variará también de acuerdo con la división de funciones que tenga la empresa de que se trate. De todas formas, deberá asignarse esta actividad a un órgano particular, que será el que se haya asignado la responsabilidad de atender las demás publicaciones de la empresa, y si estas fueran de diversa índole y estuviera dividida la responsabilidad, al de la publicación más afín.

La edición deberá ajustarse al proyecto y a las especificaciones aprobadas. Esta actividad comprenderá todas las tareas editoriales, como formación, impresión, encuadernación etc.

Otro apartado que es muy importante mencionar es la lista y registro de distribución. Una vez editado un manual, la responsabilidad de su distribución y almacenamiento debe quedar asignada a un órgano en particular. Este puede ser el departamento de servicios administrativos ó su equivalente.

El órgano responsable de la distribución deberá llenar un registro de poseedores de manuales.

La lista de distribución del manual varía considerablemente según su contenido.

Los manuales de política y de organización se editan generalmente, para uso de la alta gerencia y personal de supervisión en tanto que los manuales de procedimiento se elaboran pensando en el empleado que va a ejecutar los procedimientos.

Usualmente la distribución efectiva de los manuales de procedimientos a los empleados, se deja a la discreción del supervisor correspondiente, pero siempre debe haber en todo departamento accesible y a disposición del personal, un ejemplar del manual de cada procedimiento en que intervenga, para rápida referencia.

Como regla general, se establece que tanto los departamentos como las personas recibirán un ejemplar, únicamente de --

aquellos procedimientos que se relacionen con sus responsabilidades. Es aconsejable, sin embargo, publicar un índice completo de los manuales de procedimientos a fin de que pueda solicitarse un ejemplar que interese en particular a alguna persona.

La distribución se haría de la siguiente manera:

"Se entregará un manual de procedimientos a cada jefe de departamento que esté en la lista de distribución para todos los procedimientos que se expidan. A solicitud de un jefe de departamento, se darán manuales a los supervisores nombrados ayudantes de éstos y ayudantes administrativos. A solicitud de los supervisores, se entregarán al personal nombrado copias de procedimientos especiales que estén directamente relacionados con el trabajo del empleado".

C A P I T U L O IV

PROCEDIMIENTO DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO.

- * Introducción
- * Objetivos
- * Políticas
- * Organigrama estructural de la Arrendadora "X" Oficina Matriz
- * Organigrama estructural de la Arrendadora "X" Oficina Sucursal
- * Descripción de Puestos
- * Diagrama de flujo multicolumna del procedimiento de Arrendamiento Financiero Oficina Sucursal.
- * Descripción del Procedimiento de Arrendamiento financiero.
- * Formatos utilizados.

I N T R O D U C C I O N :

De acuerdo con la evolución que la empresa ha tenido se ha observado un gran incremento en las operaciones lo que ha repercutido notoriamente en la carga de trabajo en todas las áreas operativas.

Lo anterior, ha contribuido a que con el sistema que actualmente opera, se detecten fallas en la marcha y que estas no permitan a la empresa alcanzar sus objetivos trazados.

La organización de la empresa, consciente de la problemática que afecta notablemente el funcionamiento de las operaciones ha determinado se elabore, implante y supervise este manual de procedimientos con los propósitos firmes y seguros de obtener:

- a) Mayor seguridad de información
- b) Mejor control sistemático y administrativo de todas y cada una de las áreas.
- c) Mayor seguridad para la toma de decisiones.
- d) Capacitación al nuevo y actual empleado.
- e) Mayor control de Flujos de Información.

Es importante señalar que el establecimiento de todo manual, signifique un doble esfuerzo para el empleado, puesto que tiene que trabajar paralelamente durante un corto periodo, para poder efectuar los objetivos que persigue este.

Por lo tanto, la elaboración de este manual, tiene la finalidad de que sirva de guía al usuario para el establecimiento de las operaciones y su manejo, considerando en cuanto mejor se observen, se obtendrán mejores resultados siendo benéficos para ambas partes: empleados y empresa.

O B J E T I V O S:

Los objetivos generales para la arrendadora son los --
siguientes:

- 1.- Continuar explotando el mercado que se posee en la zona y tratar de ampliarlo en otras zonas, con el establecimiento de algunas oficinas satélite.
- 2.- Contribuir satisfactoriamente con las metas que se han fijado en la Dirección General en cada ejercicio social para ingresos y rendimientos.
- 3.- Adecuar los sistemas de operación y controles que se van requiriendo para el crecimiento de la compañía.
- 4.- Mantener una información adecuada a la Dirección General sobre los resultados que se van obteniendo - necesarios para evaluar su condición de manejo.
- 5.- Proporcionar el mejor servicio posible a los prospectos y clientes, elemental para la conservación y buena referencia del mismo.
- 6.- Mejorar la organización interna en lo posible y - generar el mayor número posible de elementos promocionales para servicio a clientes.

- 7.- Mantener un medio óptimo de condiciones de trabajo para el personal de la empresa, elemento importante para su buena marcha.

- 8.- Mantener una estrecha comunicación entre todo el personal, con la finalidad de estructurar un grupo de trabajo homogéneo.

P O L I T I C A S :

I.- De Mercado y Promoción:

- a) Deberá efectuarse un proceso de selección de -- clientes susceptibles de arrendamiento, tomando en cuenta la situación actual de la moneda.
- b) Fijar límites de contratación a los promotores, de acuerdo con su capacidad y experiencia, así como de las necesidades que implique el presupuesto de ventas de la Sucursal.
- c) Diversificar en lo posible el límite de contratación por ramas de actividad, para disminuir el riesgo en cartera.
- d) Mantener óptima la atención y servicio a los -- clientes para sostener constante su contrata -- ción.
- e) Efectuar periódicamente reuniones encaminadas a renovar ó actualizar la argumentación comercial para promover la operación, así como de el comportamiento y observaciones que realiza el -- cliente cuando se le propone el sistema.
- f) Coordinar periódicamente cursos conferencias de capacitación para el personal de promoción, con el fin de mantenerlo preparado y actualizado.

P O L I T I C A S :

II.- De precio:

- a) Las tarifas y los plazos sobre los que promove
rá el arrendamiento financiero, serán fijadas -
siempre por la Dirección General en Oficina -
Matriz.

- b) Los límites que se establezcan en las operacion
es para adjudicarles la tarifa y tasa corres-
pondiente en: Pequeñas, Medianas y Grandes. De-
berán observarse siempre. Cuando deba manejar-
se como una operación muy especial, se turnará
al Gerente Regional para que él solicite auto-
rización a la Dirección.

- c) Preferentemente en los equipos de transporte y
construcción deberán usarse tarifas con plazos
máximos de 24 meses.

P O L I T I C A S :

III.- Presupuestales:

- a) Cada ejercicio social se elaborará y aprobará un presupuesto conforme a las metas que fija la Dirección General.
- b) Trimestralmente deberá compararse el presupuesto con lo real comparando y explicando las variaciones para considerar si existe algún ajuste al presupuesto por alguna circunstancia especial.

P O L I T I C A S :

IV.- Comités de Crédito:

- a) La autorización de un crédito mantendrá una vigencia de hasta seis meses posteriores a la fecha en que se autorizó.
- b) Los comités de crédito tendrán atribuciones - hasta por el monto de sus facultades. Reuniéndose cuando menos una vez por semana, levantándose acta en cada sesión. En la que constarán las resoluciones de los créditos sobre las que deberán sujetarse las características de contratación.
- c) Recibir completas las solicitudes de crédito - para mantener correctamente los archivos, así como agilizar los créditos hasta su contratación.

P O L I T I C A S :

V.- De Cobranza:

- a) La firma de un pedido a proveedor será obligatoriamente después de haber obtenido el pago y -- Vo. Bo. por el Departamento de cobranzas respectivo.
- b) Los gastos a cobranza se cobrarán al cliente a partir del 5o. día hábil de su atraso.
- c) La cobranza con más de 90 días de demora, implica su turno al servicio de cobranza extrajudicial que contrate la empresa, y con los mismos se determinará su envío al trámite judicial.
- d) El cobro de los seguros se deberá efectuar junto con el primer pago total ó en su caso exigir la copia de la póliza de la compañía con la que el cliente aseguró.
- e) El cobro en moneda extranjera, deberá recibirse básicamente en la misma moneda, y en caso de recibirse en moneda nacional, deberá hacerse antes del cierre de operaciones de cambio para evitar riesgos en la fluctuación.

f) El cobro de intereses proveniente de cartas convenio y contratos abiertos deberá efectuarse cada mes, hasta su contratación ó cierre según el caso.

P O L I T I C A S :

VI.- De contratación de arrendamiento:

- a) El cobro de ratificación de firmas de contratos y demás gastos, en su caso, deberán cobrarse de contado.
- b) El pago de bienes arrendados se hará exclusivamente en aquellas operaciones cuyo contrato esté debidamente firmado y formalizado.
- c) Se entiende que un contrato se ha formalizado cuando se ha firmado se ha cubierto el pago de la primera renta ó rentas de depósito en su caso, los gastos de contratación y el seguro si corresponde, así como el I.V.A. en sus modalidades.
- d) El plazo de las cartas convenio, deberá ser máximo de 120 días y la renovación será máximo de otros 60 días. Con las tasas de interés que autorice la oficina matriz, según la moneda de que se trate, siendo el importe de tarifa superior al normal.

Después de estos plazos si no es posible contratarse se hará una liquidación y se cobrará el importe de la carta.

e) Los contratos abiertos se celebran a un plazo máximo de 120 días, si al vencimiento del contrato no se complementara la totalidad de equipos, se cerrará el contrato y se abrirá otro - que tendrá el mismo tratamiento.

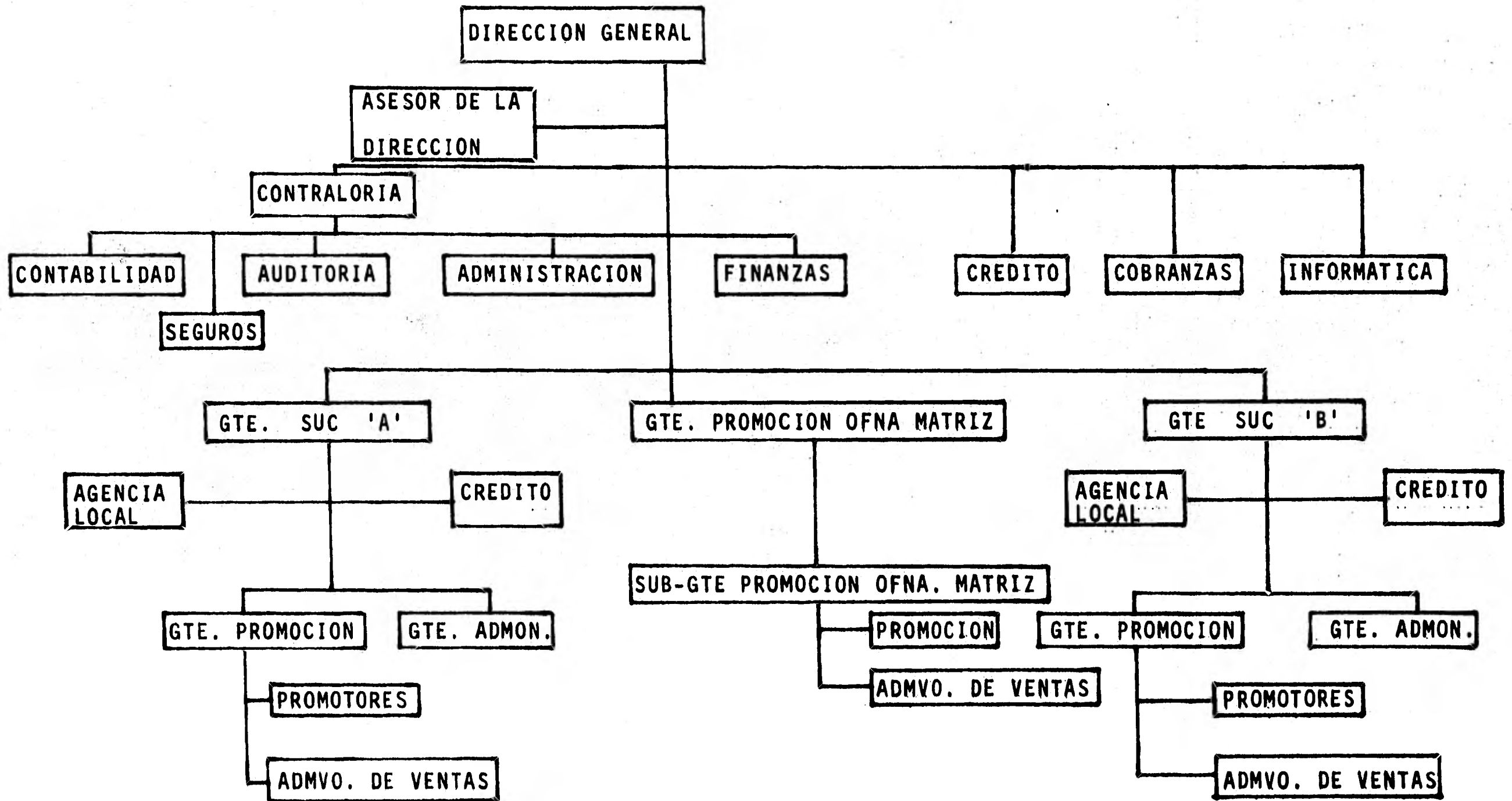
Las tasas de interés para el contrato, serán las que fije la Dirección General, oficina matriz, para los contratos normales.

P O L I T I C A S :

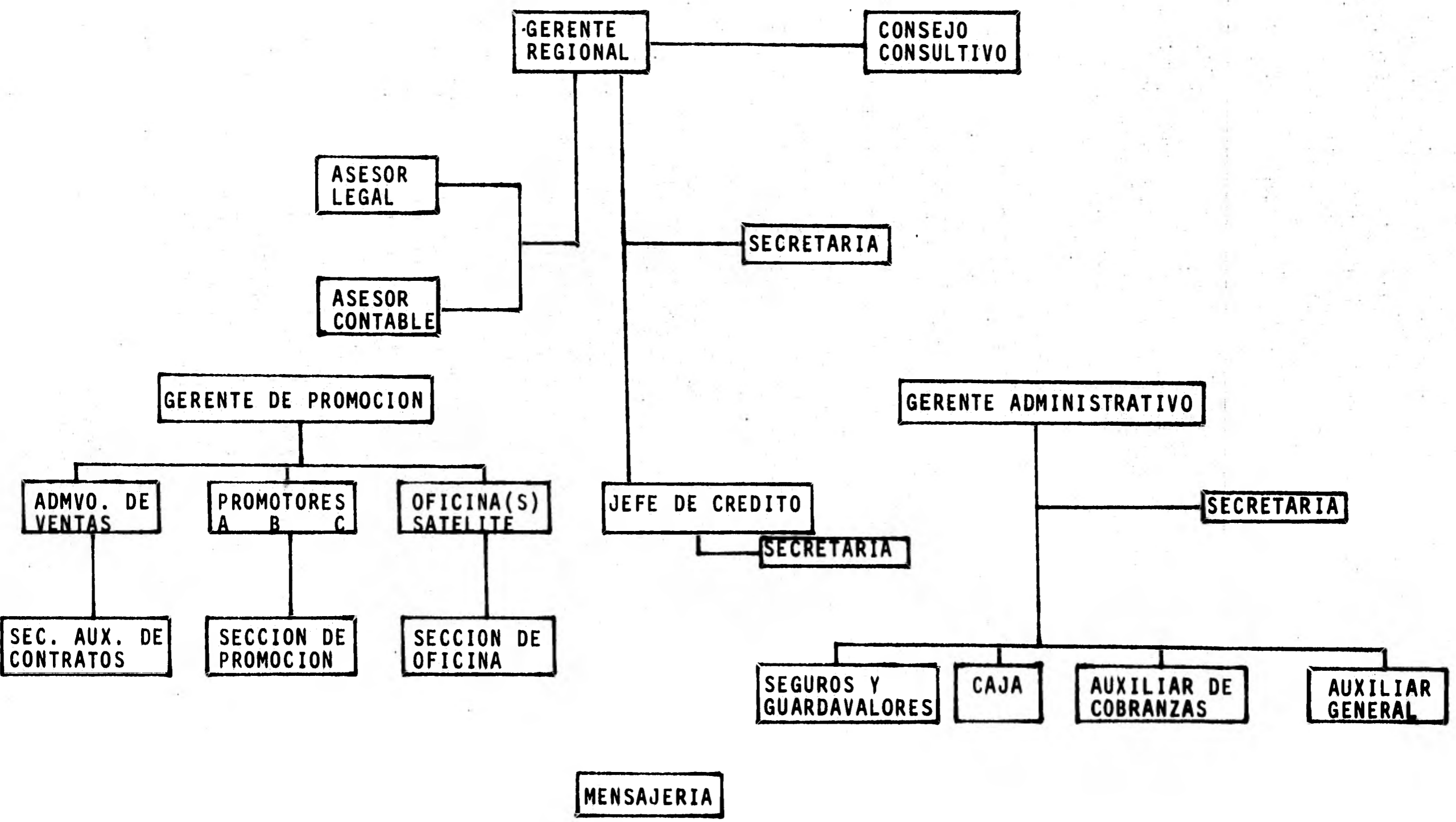
VII.- Tramitación de contratos de arrendamiento:

- a) La firma del pedido para el proveedor se hará hasta que el contrato esté debidamente firmado.
- b) A la firma del pedido deberá verificarse que el contrato se formuló de acuerdo a los datos asentados en el crédito autorizado.
- c) La personalidad del apoderado que deba firmar el contrato deberá estar debidamente acreditada con datos de inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de la Escritura Pública correspondiente.
- d) Todos los contratos deberán ratificarse ante corredor Público cuando menos, es decir que algunos otros podrán inclusive inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, si es condición de autorización de crédito.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ARRENDADORA " X " OFICINA MATRIZ



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ARRENDADORA "X" OFICINA SUCURSAL



DESCRIPCION DEL PUESTO:

PUESTO: Gerente Regional.

REPORTA A: Dirección General Oficina Matriz.

FUNCIONES:

- 1.- Coordinar las actividades que son desarrolladas en cada una de las áreas que integran la Sucursal enfocándolas hacia el logro de los objetivos planeados.
- 2.- Presentar a la Dirección General los resultados obtenidos en la sucursal y la planeación e implantación de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- 3.- Supervisar que las políticas implantadas para las diferentes áreas de la Arrendadora, las estén cumpliendo objetivamente sus integrantes.
- 4.- Presidir los comités internos de la Sucursal así como coordinar y desarrollar los comités consultivos correspondientes a la oficina.
- 5.- Ampliar en lo posible la promoción y operación a otras zonas regionales que pueda atender la sucursal, atendiendo asimismo las operaciones de la zona que le sean enviadas por otra oficina de la Arrendadora.

- 6.- Mantener un ambiente propicio que permita el desarrollo y el funcionamiento adecuado de las relaciones humanas del personal de la Arrendadora, con el propósito de obtener comunicación, cooperación y -
unidad de grupo que permita obtener el logro de -
los objetivos.
- 7.- Supervisar todos los gastos y compras que se realicen en la oficina.
- 8.- Auxiliar a la promoción ya sea dentro del grupo financiero, ó manteniendo e incrementando las relaciones con clientes, organismos oficiales, cámaras nacionales, etc.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

PUESTO: Secretaria de la Gerencia Regional

REPORTA A: Gerente Regional Oficina Sucursal

FUNCIONES:

- 1.- Control de llamadas, citas y correspondencia-- del Gerente Regional.
- 2.- Recepción de llamadas en general, clientes, - proveedores y otras plazas.
- 3.- Manejo de Archivos y documentación de la Gerencia Regional.
- 4.- Elaboración y Control de Pólizas, cheques y -- comprobantes respectivos con envío sistemático a oficina matriz.
- 5.- Envío diario de correspondencia de todos los - departamentos a oficina matriz.
- 6.- Preparación de juntas de Consejo Consultivo y - elaboración de actas.
- 7.- Control de contrarecibos que expiden en la ofi - cina.
- 8.- Auxiliar al departamento Administrativo de -- Ventas en su trato con proveedores.
- 9.- Manejar el fondo destinado a caja chica de la - oficina.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

PUESTO: Gerente de Promoción Regional

REPORTA A: Gerente Regional Oficina Sucursal

FUNCIONES:

- 1.- Auxiliar al Gerente Regional a revisar y comparar las Políticas de Ventas con base en sus informes.
- 2.- Coordinar con el Gerente la elaboración de planes presupuestados del área de promoción.
- 3.- Vigilar el desempeño de los promotores y evaluar su resultado como elementos que apoyan la obtención de las metas presupuestales.
- 4.- Asistir a los Comités Internos de la Oficina y Consultivos en caso de indicarlo el Gerente.
- 5.- Supervisar la elaboración de contratos, comprobar los cálculos de este, la recabación de firmas así como de los equipos incluidos en con - trato.
- 6.- Auxiliar al Departamento Administrativo, cuando se requiera la recuperabilidad de la cartera vencida.

- 7.- Celebrar reuniones de trabajo con los promotores a fin de conocer sus problemas e inquietudes con los clientes y así obtener mejores canales de promoción para el arrendamiento.
- 8.- Realizar viajes por las zonas cercanas a la plaza a fin de ir incrementando el círculo promocional.
- 9.- Cualquier otra actividad encomendada por el Gerente Regional.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

PUESTO: Gerente Administrativo

REPORTA A: Gerente Regional

FUNCIONES:

- 1.- Controlar las cuentas de clientes, así como -- los saldos diariamente.
- 2.- Firmar los pedidos para proveedores una vez re cibido el primer pago total.
- 3.- Controlar el vencimiento y recuperación de los documentos pertenecientes a los arrendatarios y generar informe sobre la cartera vencida men sual y comparativo con el mes anterior.
- 4.- Mantener contacto directo con el departamento- legal para obtener asesoría ó servicio y poder agilizar la recuperación de los asuntos liti - giosos y la cartera vencida.
- 5.- Manejar todos los asuntos correspondientes al- personal de la oficina. Avisos de altas, bajas I.M.S.S., faltas de asistencia, sanciones y -- otros.
- 6.- Control sobre todas las terminaciones de con - tratos de arrendamiento (opciones de compra) - su facturación, envfo y cobro.

- 7.- Autorización diaria sobre el registro de cobranza diaria y sus aplicaciones contables.
- 8.- Manejo de las obligaciones fiscales que correspondan a la oficina dentro de la entidad.
- 9.- Manejar coordinadamente con la oficina matriz el destino de los fondos disponibles para Tesorería diariamente.
- 10.- Asistir a los Comités Internos de Crédito y manifestar su opinión respecto a su experiencia con los clientes que se envían para autorización a otros Comités.
- 11.- Atender según necesidades con autoridad u otros, los accidentes y cobro de siniestros que se presenten a los equipos arrendados.
- 12.- Controlar el cobro de intereses sobre contratos abiertos y cartas convenio.
- 13.- Coordinar adecuadamente las labores del personal adscrito a su departamento.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

PUESTO: Secretaria Gerente Administrativo

REPORTA A: Gerente Administrativo

FUNCIONES:

- 1.- Enviar toda la información de la sucursal a la oficina matriz por medio del servicio de telex.
- 2.- Mecnografiar toda la documentación referente al control del personal de la oficina.
- 3.- Mecnografiar toda la documentación y correspondencia relativa a la cobranza de cartera de arrendatarios.
- 4.- Auxiliar en la cobranza telefónica diaria así como llevar el control de telefonemas realizados.
- 5.- Mecnografiar toda la documentación que se envía a oficina matriz como informes, ó estadísticas periódicas.
- 6.- Mecnografiar telegramas y recordatorios de cobranza.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

PUESTO: Jefe Administrativo de Ventas

REPORTA A: Gerente Promoción

FUNCIONES:

- 1.- Elaborar y registrar los contratos y demás documentación necesaria para los arrendamientos.
- 2.- Elaboración del control interno de contratación, con la firma correspondiente del Vo.Bo. de crédito.
- 3.- Manejar toda la documentación correspondiente a la adquisición de equipos sujetos al arrendamiento.
- 4.- Coordinar el envío y obtención de contratos sujetos a formalización de firma con clientes.
- 5.- Auxiliar supletoriamente en las funciones de promoción interna y trato con proveedores.
- 6.- Vigilar la obligación de aseguramiento de equipos y el cobro de las primas de seguro en su caso.
- 7.- Controlar adecuadamente el envío de contratos y documentación a la oficina matriz.

- 8.- Coordinar la distribución de trabajo de auxiliar de contratos.
- 9.- Asistir a las juntas de trabajo que se efectúan en la oficina.
- 10.- Controlar estrictamente la documentación, trámite, intereses y contratos abiertos y cartas-convenio.
- 11.- Elaborar el registro de personalidad y generalidades de los que comparecen a formalizar el contrato de arrendamiento.
- 12.- Elaboración de pagarés, recibos, carta de recibido.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

PUESTO: Secretaria Auxiliar de Contratos.

REPORTA A: Jefe Administrativo de Ventas.

FUNCIONES:

- 1.- Mecanografiar los contratos y la documentación anexa que corresponda.
- 2.- Mantener en orden y actualizados los archivos de contratos por cada cliente.
- 3.- Mecanografiar y preparar la documentación que se anexa a los memorándums de control interno (contratación cerrada)
- 4.- Elaborar toda la correspondencia que se origine por la labor del departamento Administrativo de Ventas.
- 5.- Cualquier otra actividad señalada por el responsable del área.
- 6.- Asistir a las juntas indicadas por el responsable del área.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

PUESTO: Promotor

REPORTA A: Gerente Promoción

FUNCIONES:

- 1.- Promover la operación de Arrendamiento Financiero e incrementar la zona de promoción.
- 2.- Proporcionar a los clientes en cartera vigente los mejores servicios que permitan mantenerlo en operación.
- 3.- Recabar completa la documentación mínima que se requiere en la solicitud de arrendamiento, ó la que corresponda según el caso.
- 4.- Elaborar los planes de arrendamiento de acuerdo con las tarifas vigentes emitidos por la oficina matriz.
- 5.- Mantener informada a la Gerencia de Promoción de los resultados obtenidos en la promoción y los problemas encontrados, para su análisis y estudio.
- 6.- Cumplir con los mínimos de contratación que se fijan dentro de las metas presupuestales.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

PUESTO: Secretaria de Promoción.

REPORTA A: Promotor (es)

FUNCIONES:

- 1.- Controlar las llamadas telefónicas correspondientes al departamento de Promoción.
- 2.- Elaborar toda la correspondencia encaminada a la labor de promoción.
- 3.- Atender en forma complementaria las labores de promoción interna que se presenten.
- 4.- Mecnografiar los planes de arrendamiento que elaboren los promotores.
- 5.- Mantener en orden y actualizados los archivos de documentación de clientes.
- 6.- Recabar cuando se requiera, informes ó documentación para complementar el archivo de un - - cliente.
- 7.- Asistir a las juntas que le señale el responsable del departamento.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

PUESTO: Secretaria Jefe de Créditos

REPORTA A: Jefe de Créditos

FUNCIONES:

- 1.- Mecnografiar los estudios de créditos que se disponen para presentación a los diversos - - comités.
- 2.- Mantener en orden y actualizados los archivos de prospectos y clientes con la documentación que se le proporcione.
- 3.- Auxiliar en la verificación de referencias ban carias, comerciales y otros.
- 4.- Controlar un registro de las investigaciones - que se canalizan a través de agentes especiali zados externos.
- 5.- Auxiliar en la organización de los Comités de crédito internos.
- 6.- Cumplir con cualquier otra actividad que le en comiende el responsable del área.
- 7.- Asistir a las juntas que le señale el responsa ble del área.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

PUESTO: Jefe de Crédito

REPORTA A: Gerente Regional

FUNCIONES:

- 1.- Recibir, analizar, dictaminar y tramitar las solicitudes de crédito recabando para ello los elementos básicos.
- 2.- Mantener contacto y control de las fuentes de investigación a través de agencias especializadas.
- 3.- Proponer mejoras a las políticas y sistemas de crédito.
- 4.- Visitar a los prospectos y arrendatarios con objeto de reafirmar su criterio para la opinión del otorgamiento de un crédito.
- 5.- Mantener actualizados los expedientes de prospectos y clientes solicitando para ello la documentación necesaria.
- 6.- Elaboración de análisis a través de estudios de crédito y emisión de opinión sobre cada caso particular.

- 7.- Organización de comités de crédito internos, - consultivos, envío de documentación a otros co mités según monto de crédito solicitado.
- 8.- Solicitud de información a instituciones de - crédito, comercios y otros, consecuencia de su análisis.
- 9.- Control estricto de las líneas de crédito auto rizadas, su utilización y vencimiento a través de su autorización escrita en cada pedido a -- proveedor expedido en la arrendadora.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

PUESTO: Auxiliar de cobranzas

REPORTA A: Gerente Administrativo

FUNCIONES:

- 1.- Elaborar cartas aviso previas al vencimiento - de revisiones de rentas y opciones de compra.
- 2.- Elaborar y enviar cartas ó telegramas, recor-- datorios de pago.
- 3.- Registrar en auxiliares ó control, los adeudos vencidos cuyos comprobantes se encuentran en - caja ó custodia de valores (deudores diversos)
- 4.- Controlar el vencimiento y recuperación de los documentos, labor de cobranza.
- 5.- Controlar los pagos hechos por los clientes a - través del banco, con cargo a sus cuentas de - cheques.
- 6.- Elaborar estados de cuenta a aquellos arrenda- tarios que lo soliciten, así como confirmacio- nes de saldos diversos.
- 7.- Calcular ó determinar el importe de facturas - y demás trámites en las cancelaciones ó termi- naciones de los contratos de arrendamiento.

- 8.- Asistir a las juntas indicadas por el responsable del área.
- 9.- Elaboración de un reporte mensual de la cartera vencida.
- 10.- Cobranzas telefónicas diarias con reporte total de estas, que reflejen el resultado obtenido en cada una.
- 11.- Llevar un registro de tarjetas por cliente y contrato donde aplique los pagos que efectúen los arrendatarios.
- 12.- Control y archivo de reportes diarios de cobranzas.
- 13.- Control de reportes de abogados (Judicial y -- Extrajudicial).

DESCRIPCION DEL PUESTO:

PUESTO: Cajero

REPORTA A: Gerente Administrativo

FUNCIONES:

- 1.- Recepción de todos los pagos que efectúen los arrendatarios.
- 2.- Elaboración de reporte de cobranza diaria, clasificando por moneda y tipo y turnado al Gerente Administrativo para revisión.
- 3.- Formación ordenada del paquete de documentación que ampara los pagos recibidos diariamente, tales como: Copias de pagaré, Trasmital, Recibo foliado de caja, Fichas de depósito, etc., con numeración secuencial.
- 4.- Preparar diariamente las fichas de depósito según monedas a que correspondan y enviarlas al banco para abono a las cuentas de cheques.
- 5.- Control de los cheques y comprobantes por los equipos pagados a los proveedores y su turno diario al responsable de su envío a oficina matriz.
- 6.- Ordenar su correspondencia y archivo de documentos en general.

7.- Efectuar los pagos de nómina correspondientes-
a la sucursal.

8.- Elaboración de recibos de Caja.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

PUESTO: Auxiliar General

REPORTA A: Gerente Administrativo

FUNCIONES:

- 1.- Elaboración mecanográfica de facturas por las opciones de compra y cancelaciones de los contratos de arrendamiento con su relación de ingresos mensual.
- 2.- Mecanografiar todos los avisos de I.M.S.S. del personal de la sucursal y de los impuestos locales que correspondan, así como contratos de trabajo.
- 3.- Recibo de nóminas quincenales del personal de la oficina y cheque a caja para pago.
- 4.- Control y custodia de los documentos de los -- arrendatarios que vencen en el transcurso del mes.
- 5.- Elaboración del trasmital de pago por cada concepto que se reciba.
- 6.- Elaboración de conciliaciones bancarias por los depósitos y gastos que efectúa la sucursal, y-- su envío a oficina matriz semanalmente.

7.- Entrega sistemática de la cartera no pagada en el último día del mes al que corresponda y que se convierte vencida, para su seguimiento del auxiliar de cobranzas.

8.- Control y archivo de los reportes diarios de cobranza.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

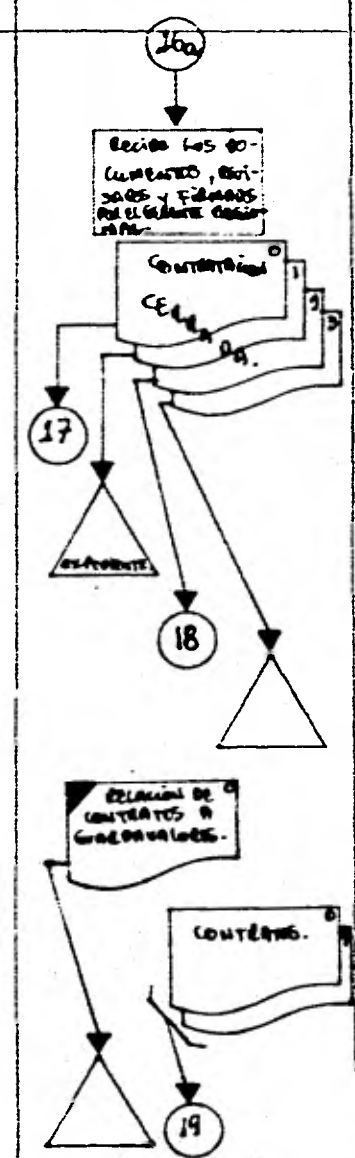
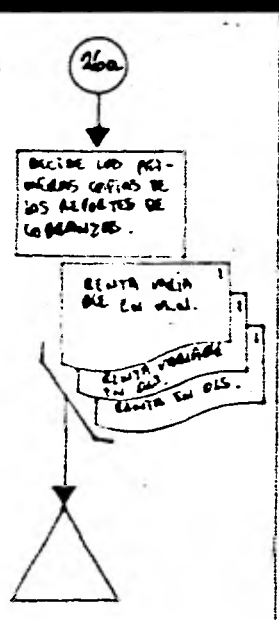
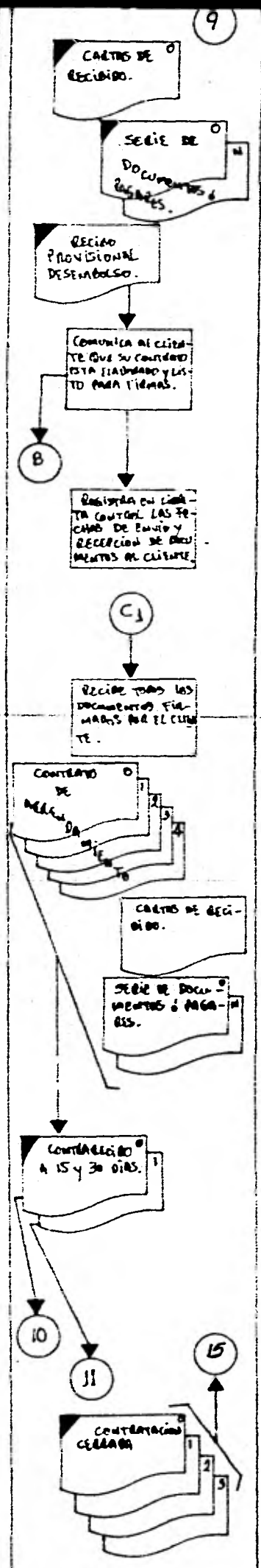
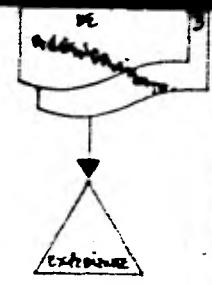
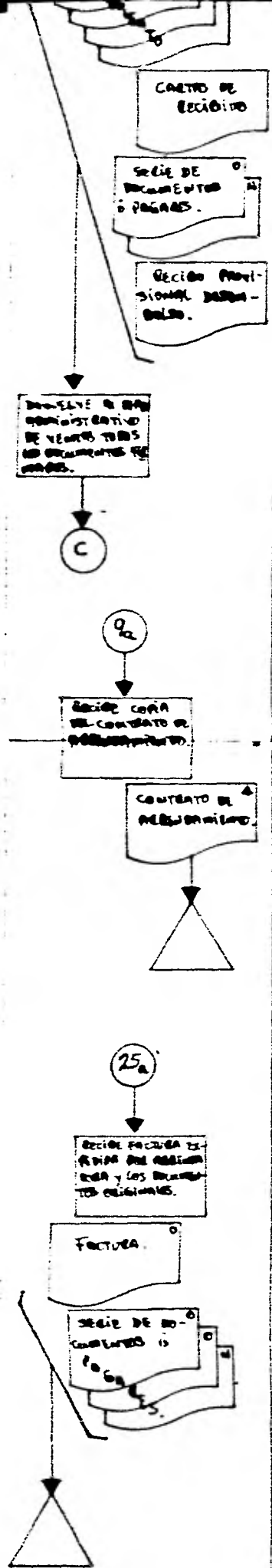
PUESTO: Seguros y Guardavalores

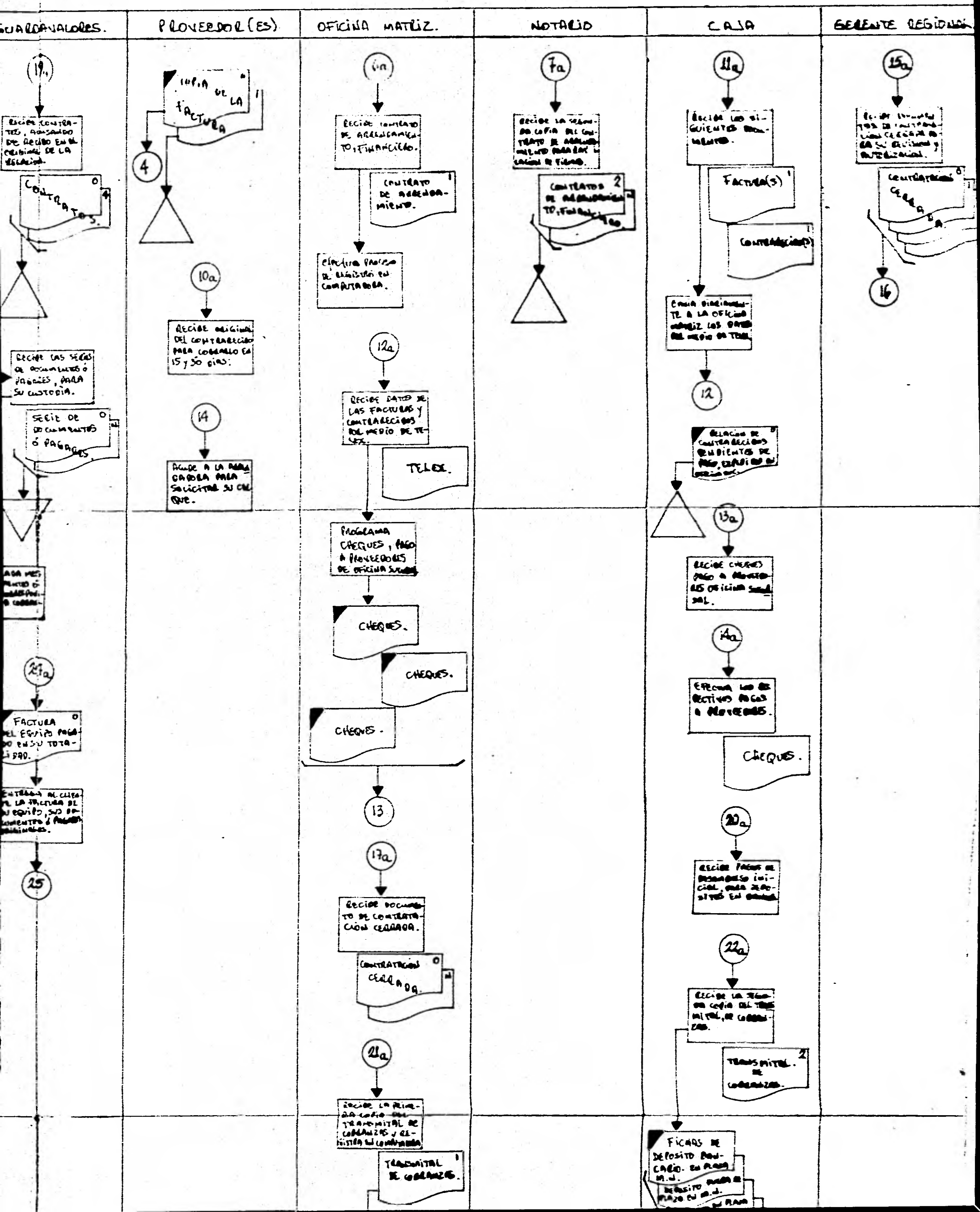
REPORTA A: Gerente Administrativo

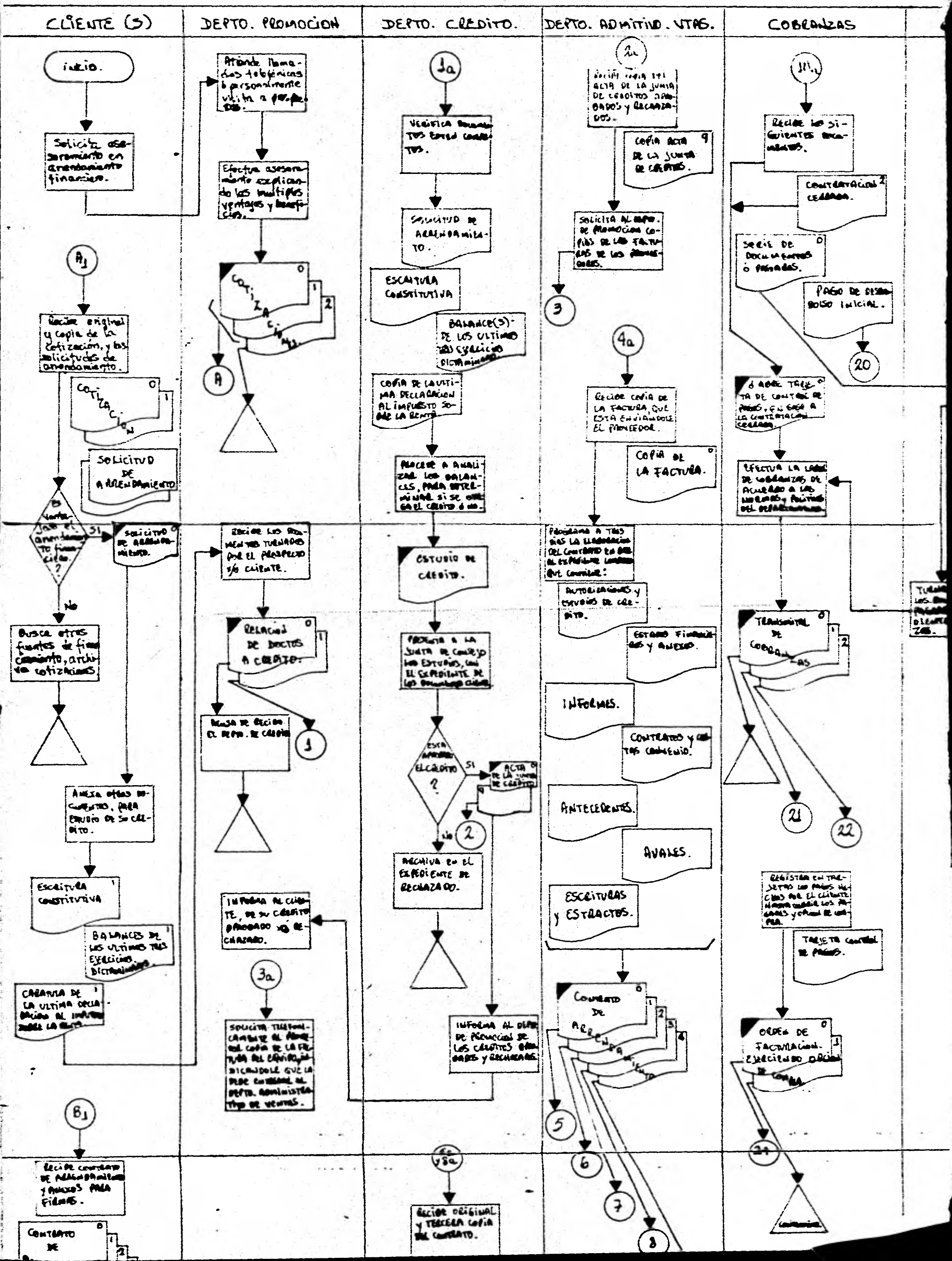
FUNCIONES:

- 1.- Registrar y controlar los valores en custodia-
recibidos de las operaciones.
- 2.- Separar mensualmente los documentos a vencer -
entregándolos al responsable de su manejo de -
entrega después de pago ó vencimiento.
- 3.- Mantener en orden y actualizado los archivos -
de clientes por nombre y número de contrato.
- 4.- Asegurar todos los bienes de la compañía, los-
que son dados en arrendamiento y los de uso in
terno.
- 5.- Controlar los activos de la empresa.
- 6.- Revisar las tasas de cobro de comisiones por -
primas de seguros presentados a la compañía.
- 7.- Atender los asuntos relacionados con siniestros --
tros, accidentes, etc., con la Cfa. de seguros
- 8.- Controlar todo lo relativo a tarjetones de re-
gistro, avisos de cambio de propietario, permisi
os etc. del equipo de transporte en arrenda -
miento.

9.- Enviar los contratos de arrendamiento a ratificación de firmas y registro de los de compra - venta







DESCRIPCION:

PROCEDIMIENTO DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO:

- CLIENTE(S)
- 1.- Solicita asesoramiento en Arrendamiento Financiero.
- DEPARTAMENTO DE PROMOCION
- 2.- Atiende llamadas telefónicas explicándole al cliente las ventajas y beneficios que obtendrá mediante este sistema.
- 2.1 Concerta cita para pasar a visitarlo a su empresa ó él pasa a las oficinas de Arrendadora.
- 2.2 Elabora la forma "cotización" dejándole el original y primera copia al cliente y la segunda para archivarla en su consecutivo.
- CLIENTE(S)
- 3.- Analiza el porcentaje del desembolso que tiene que hacer con este sistema determinando lo siguiente:
- Primera mensualidad pagada por adelantado.
 - El 10% I.V.A. de todo el contrato
 - La comisión por apertura (según monto de la operación, el 1% ó el 2%).
 - El 10% I.V.A. de la Comisión por apertura,

4.- Efectúa la comparación. Es beneficio so el arrendamiento financiero.

NO.- Busca otras fuentes de financia miento, archivando las cotizaciones- que obtuvo de la arrendadora.

SI.- Elabora la solicitud de arrenda miento en original y copia, quedándo se con ésta y anexándole al original la escritura constitutiva, los balan ces de los últimos tres ejercicios - dictaminados; y la copia de la cará- tula de la última declaración al im puesto sobre la renta.

DEPARTAMENTO DE
PROMOCION

5.- Recibe los documentos turnados por - el cliente.

6.- Elabora en original y copia relación de documentos al departamento de cré dito, acusando de recibo en el origi nal.

El original de la relación la archi- va en el consecutivo.

DEPARTAMENTO DE
CREDITO

7.- Verifica que todos los documentos es tén completos tanto la solicitud en- datos, así como los anexos que está- entregando al cliente.

8.- Procede a efectuar el análisis del crédito en base a lo siguiente:

-Monto de la operación

-Estados financieros

-Verificación física de datos personales, así como los de la empresa.

(Razón Social, certificados de libertad de gravámen)

-Informe del Investigador

-Referencias Bancarias

-Referencias Comerciales.

9.- Elabora el estudio de crédito en original.

10.- Presenta cada semana a la junta de consejo, los posibles prospectos para autorizarles su crédito.

11.- Efectúa comparación

NO.- Si no fué aprobado el crédito archiva su expediente en el de rechazados.

SI.- Si su crédito fué aprobado elabora acta de la junta de consejo turnándole las respectivas copias al departamento de promoción.

DEPARTAMENTO DE
PROMOCION

12.- Informa al cliente de su crédito aprobado ó rechazado según sea el caso,

DEPARTAMENTO DE
CREDITO

13.- Turna al departamento administrativo de ventas, la respectiva copia de la junta de consejo para que efectúe el proceso de contratación.

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO
DE VENTAS

14.- Recibe la copia de la junta de consejo y procede a efectuar contratación con las características que se indican en ésta, tales como:

- Equipo
- Valor
- Plazo
- Tarifa
- Promoción
- Asegura
- Acuerdo

15.- Solicita al departamento de promoción copias de las facturas de los equipos para su respectivo arrendamiento.

DEPARTAMENTO DE
PROMOCION

16.- Solicita telefónicamente a los proveedores las copias de las facturas y que estas deberán ser entregadas al departamento administrativo de ventas, para la elaboración del respectivo contrato.

PROVEEDOR (ES)

17.- Elaboran copia mecanográficamente - de la factura que está por arrendar se, turnándole a la arrendadora el original.

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO
DE VENTAS

18.- Recibe copia original de la factura procediendo a programar la elaboración del contrato en un plazo de tres días con el respectivo expediente que contiene:

- Autorizaciones y estudios de crédito.
- Estados Financieros y anexos.
- Informes.
- Contratos y cartas convenio.
- Antecedentes.
- Avals.
- Escrituras y extractos.

19.- Elabora el contrato de arrendamiento en original y cuatro copias y distribuye el original y tercera copia para el depto. de crédito.

DEPARTAMENTO DE
CREDITO

20.- Recibe el original y tercera copia del contrato de arrendamiento, archivando éstas en el expediente general.

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO
DE VENTAS

21.- Turna la primera copia del contrato de arrendamiento a la oficina Matriz.

OFICINA MATRIZ

22.- Recibe todas las primeras copias de los contratos de arrendamiento que se han originado durante la semana.

23.- Efectúa el proceso de registro en computadora.

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO
DE VENTAS

24.- Turna diariamente las segundas copias de los contratos de arrendamiento al notario.

NOTARIO

25.- Recibe las segundas copias de los contratos de arrendamiento para ratificación y certificación de firmas.

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO
DE VENTAS

26.- Turna la cuarta copia del contrato de arrendamiento al cliente.

CLIENTE (S)

27.- Recibe la cuarta copia del contrato de arrendamiento, para proceder a efectuar sus respectivos registros contables y utilizar las ventajas y beneficios fiscales, que otorga éste.

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO
DE VENTAS

- 28.- Elabora en original y una copia el -
respectivo contrarrecibo que será -
pagado en 15 y 30 días.
- 29.- Entrega al proveedor el original -
del respectivo contrarrecibo, para -
el cobro en la fecha indicada.
- 30.- Turna a caja la copia del contra -
recibo y la factura.
- 31.- Recibe los documentos copia del - -
contrarrecibo y factura, para en -
viar a la oficina matriz los respec
tivos datos por medio de telex.

OFICINA MATRIZ

- 32.- Recibe los datos de los contrarreci
bos y facturas que está enviando ca
ja oficina sucursal, para que elabo
ren los cheques a nombre de quien -
se está indicando.
- 33.- Programa la elaboración de los che-
ques pagos a proveedores de oficina
sucursal.

CAJA

- 34.- Recibe los cheques pago a proveedo-
res en base a los datos turnados -
por telex.

PROVEEDOR (ES)

35.- Acude a la arrendadora para efectuar el cobro de su(s) cheque(s)

CAJA

36.- Efectúa los respectivos pagos en las fechas y horarios que tiene establecido arrendadora.

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO
DE VENTAS

37.- Elabora la contratación cerrada ó trámite de control interno en base a los siguientes datos:

- Características del Contrato
- Aseguramiento del Equipo
- Caja recibe
- Envío a ratificación de firmas
- Documentación para trámite.

GERENTE REGIONAL

38.- Recibe del Departamento Administrativo de Ventas la documentación mencionada en el punto anterior para la revisión y autorización de la contratación cerrada.

39.- Turna los documentos antes mencionados, ya firmados al Departamento Administrativo de Ventas, para que efectúe el proceso a seguir.

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO
DE VENTAS

40.- Recibe los documentos de la Contratación cerrada para distribuir

- Original oficina matriz.

OFICINA MATRIZ

41.- Recibe diariamente los originales - de la contratación cerrada en "x" números.

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO
DE VENTAS

42.- Turna al archivo expediente general las primeras copias de las contrataciones cerradas que fueron hechas - durante el día.

43.- Turna las segundas copias de las - contrataciones cerradas al departamento de cobranzas.

44.- Archiva en consecutivo del departamento la tercera copia de la contratación cerrada.

COBRANZAS

45.- Recibe los siguientes documentos:
- Segundas copias de las contrataciones cerradas.
- Serie de documentos o pagarés.
- Pago(s) de desembolso(s) inicial(es).

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO
DE VENTAS

46.- Elabora en original la relación de contratos a guardavalores, turnándolos a este departamento.

GUARDAVALORES

47.- Recibe diariamente los originales-- y cuartas copias de los contratos - de arrendamiento, para su respectiva custodia en caja fuerte.

COBRANZAS

48.- Turna a caja los pagos que han hecho los clientes con relación al desembolso inicial de la operación.

CAJA

49.- Recibe los pagos del desembolso inicial que han efectuado los clientes

COBRANZAS

50.- Elabora o abre tarjetas control de pagos clientes en base a la contratación cerrada.

COBRANZAS

51.- Efectúa mes con mes la cobranza de acuerdo a las normas y políticas de arrendadora oficina sucursal.

52.- Elabora la forma transmital de cobranzas en original y dos copias distribuyendo:

- Original la archiva por consecutivo.

- Primera copia la envía por valija a la oficina matriz.

OFICINA MATRIZ

53.- Recibe diariamente las primeras copias de los transmitales de cobranzas.

OFICINA MATRIZ

54.- Procesa y registra en computadora.

55.- Archiva por consecutivo

COBRANZAS

56.- Turna las segundas copias de los transmittal a caja.

CAJA

57.- Recibe en "x" números los transmittal de cobranzas.

58.- Elabora las fichas de depósito de la forma siguiente:

- Fichas de depósito Bancario en Plaza en M.N.

- Depósito fuera de Plaza en M.N.

- Depósito en Plaza en DLLS.

- Depósito fuera de Plaza en DLLS.

59.- Efectúa depósitos con las respectivas fichas.

60.- Elabora reporte de cobranzas diaria de la forma siguiente:

- Original y una copia, distribuyendo.

61.- El original del reporte lo turna a la oficina matriz, y las segundas copias.

OFICINA MATRIZ

62.- Recibe originales y segundas copias de los reportes de cobranza diaria en "x" cantidades.

63.- Registra y archiva en computadora los documentos fuente de los datos.

COBRANZAS

64.- Elabora en original y una copia la orden de facturación para ejercer la opción de compra, distribuyendo.

65.- El original de la orden de la factu ración la turna al departamento de guardavalores.

66.- La copia la archiva en consecutivo.

GUARDAVALORES

67.- Elabora la respectiva factura del equipo que ha sido pagado en su totalidad.

68.- Entrega al cliente la factura de su equipo, sus documentos ó pagarés originales.

CLIENTE (S)

69.- Recibe los documentos originales - factura y pagarés, archivando estos

CAJA

70.- Turna los reportes de cobranza diaria en M.N. y DLLS., al departamento de cobranzas.

COBRANZAS

71.- Recibe las primeras copias de los -
reportes de cobranza diaria en M.N.
y DLLS., archivando estos, por fe -
cha.

F O R M A T O S U T I L I Z A D O S

FECHA

ARRENDAMIENTO FINANCIERO A

CON OPCION DE COMPRA DE **o/o DEL VALOR EQUIPO**

PESOS DOLARES RENTA FIJA VARIABLE MENSUAL TRIMESTRAL

FRECUENCIA DE PAGO

ADADO A

EQUIPO (SIN IVA) \$

FACTOR PARA OBTENER RENTA

DE INTERES DEL PRESENTE PLAN **o/o ANUAL SOBRE SALDOS INSOLUTOS**

EMBOLSO INICIAL

(A LA FIRMA DEL CONTRATO)

CALIDAD ESTRE	100/o IVA DEL CONTRATO	COMISION POR APERTURA	100/o IVA DE LA COMISION	SUMA

OBSERVACIONES

RE

MENSUALIDADES TRIMESTRES DE

ON DE COMPRA **o/o DEL VALOR EQUIPO**

AL MONTO DE OPERACION

(ASI) DE CONTRATOS CON RENTA VARIABLE LA TASA DE INTERES SE REVI-
 TRIMESTRALMENTE,
 PRESENTE PLAN PODRA SER MODIFICADO SIN PREVIO AVISO.

M E M O R A N D U M

DEPARTAMENTO DE PROMOCION Y VENTA

DEPARTAMENTO DE CREDITO.

DEPARTAMENTO DE PROMOCION Y VENTAS

OBJETO: _____
FECHA: _____
LUGAR: _____

FECHA RECIBIDA SOLICITUD: _____ REC

- Solicitud Monto \$ _____ ()
- Escritura constitutiva y Reformas con su inscripci6n ()
- Balance auditedo 1er. ejercicio completo ()
 - 2o. ejercicio completo ()
 - 6 meses completo ()
 - Año 19 _____ ()
 - 19 _____ ()
- Aprobaci6n de la empresa con Registro ... ()
- Balance del Avalista ()
- Relaci6n de Bienes del Avalista ()
- Otros : _____

Observaciones: _____

CASO DE HACER FALTA ALGUNA DOCUMENTACION FAVOR DE SOLICITAR POR ENCARGO

FECHA DE ENTREGA A CREDITO _____

DEPARTAMENTO DE CREDITO
RECIBI

SOLICITUD DE ARRENDAMIENTO

Empresa Solicitante: _____

Domicilio Oficinas: _____

Domicilio Fábrica: _____ Tel. _____

Objeto de la Sociedad: _____ Tel. _____

Socios Filiales: _____ Sucursales y Agencias: _____

Método y Sistema de Ventas: _____

Clientes Principales: _____

Nombre:

Domicilio:

Tel.:

Proveedores Principales:

Principales Materias Primas Utilizadas: _____

Instituciones de Crédito con que opera:

Nombre:

No. de Cuenta:

Sucursal:

Tipo de Crédito:

Seguros que tiene contratados:

C/ta. Aseguradora

Riesgo cubierto:

Importe:

Fecha de Vencimiento:

ANTE MI, _____ PUBLICO No. _____
 En la Ciudad de _____, y con fecha _____
 comparecen, por una parte el señor _____
 en representación de **ARRENDADORA** como arrendadora y por otra parte el
 señor _____
 en representación de _____
 como arrendataria, y dijeron que teniendo concertada la celebración de un contrato de arrendamiento de equi-
 pos, lo vienen a dejar asentado al tenor de las siguientes condiciones particulares y generales.

CONDICIONES PARTICULARES

DESCRIPCION DEL EQUIPO:

Lugar de Uso del Equipo: _____

CONDICIONES FINANCIERAS DEL ARRENDAMIENTO:

Plazo forzoso del arrendamiento: _____

Moneda de pago de las rentas: _____ Fecha de pago de la 1a. Renta _____

Plazo de pago de las rentas: _____

NUMERO DE RENTAS	IMPORTE DE CADA RENTA	TOTAL DE RENTAS	I.V.A. a la tasa del 10% SOBRE EL TOTAL DE RENTAS

Tasa de interés anual considerada para fijar los pagos: _____

Intereses Moratorios: Los intereses moratorios se calcularán aplicándose diariamente a las cantidades vencidas el factor _____ que corresponde a la tasa de interés anual considerada para fijar los pagos aumentada en un 25 0/o, estos intereses moratorios causarán mensualmente el I.V.A. a la tasa del 10 0/o

OPCION DE COMPRA SIN I.V.A. _____ **PAGADERA EL:** _____

SEGUROS: _____

OTRAS CONDICIONES PARTICULARES:

ARRENOAORA

OBLIGADO SOLIDARIO

TESTIGO

TESTIGO

CONDICIONES GENERALES

CLAUSULA I.— En virtud de este contrato, la arrendadora da en arrendamiento a la arrendataria, quien con ese carácter recibe el equipo antes descrito que en adelante se denominará el equipo y que la arrendataria ha solicitado del proveedor.

CLAUSULA II.— **ELECCION DEL EQUIPO.**— Declara la arrendataria que ha elegido en forma individual y directa el equipo que es materia de las obligaciones de este contrato, así como su fabricante y proveedor, verificando en forma absoluta, unilateral y bajo su exclusiva responsabilidad, tanto la idoneidad del equipo para los fines a los que se va a destinar, como su precio, su eficiencia, calidad y características.

CLAUSULA III.— **ORDEN DE COMPRA O PEDIDO.**— El pedido suscrito por la arrendadora a solicitud de la arrendataria, que se anexa al presente contrato, y que contiene las especificaciones técnicas del equipo y las demás condiciones de la compraventa, deberá ser también firmado por la arrendataria. La arrendadora no será responsable de ningún error u omisión en la descripción del equipo que se adquiriera, en las especificaciones, términos o condiciones que se contengan en el pedido. La firma de la arrendataria en el pedido significa, entre otros efectos, su conformidad absoluta con los términos y condiciones, descripción y especificaciones consignados en el mismo.

CLAUSULA IV.— **GARANTIAS Y SERVICIOS DEL FABRICANTE.**— La arrendadora cede a la arrendataria, por el plazo del presente contrato, cualquier garantía o servicio que debe prestar el vendedor del equipo y por lo tanto autoriza a la arrendataria para que obtenga el servicio o haga efectiva la garantía que requiera el equipo arrendado. La arrendataria deberá solicitar dicho servicio exclusivamente a la persona o empresa que le haya vendido el equipo e la arrendadora, quedándole expresamente prohibido solicitar los servicios de cualquiera otra entidad que pueda prestarlos sin la autorización necesariamente escrita de la arrendadora. En caso de que dicha garantía o servicio no fueran totalmente gratuitos, su costo será cubierto por la arrendataria.

CLAUSULA V.— **ENTREGA E INSTALACION.**— La arrendataria se obliga a recibir el equipo en la fecha, términos y condiciones especificados en el pedido correspondiente, dando aviso por escrito a la arrendadora de la recepción del equipo, dentro de las setenta y dos horas siguientes. La negativa de la arrendataria a recibir el equipo arrendado, constituya causa de rescisión de este contrato de arrendamiento, pero a su elección la arrendadora podrá exigir el cumplimiento del mismo. Si la arrendataria se negare a recibir el equipo objeto del arrendamiento, se obliga a pagar a la arrendadora por concepto de indemnización, una suma equivalente al veinte por ciento del importe total de la renta estipulada para todo el plazo forzoso del arrendamiento. Esta indemnización se causará ya sea que la arrendadora opte por rescindir el contrato de arrendamiento o reclamar el cumplimiento del mismo. Por haber seleccionado la arrendataria el equipo materia del arrendamiento, la arrendadora no responderá ante la arrendataria por ningún daño, defecto, diferencias en las especificaciones, entrega tardía o errores en la entrega, sobre cualquiera de los equipos arrendados, o por error del fabricante, proveedor o comerciante en el ensamble o correcta instalación del equipo, o por cualquier otro error o incumplimiento por parte del proveedor, en relación e la orden de compra; por ello, la arrendataria se obliga a reclamar sus derechos, solamente del proveedor o fabricante y/o el transportador del equipo con exclusión de la arrendadora. Los gastos de transporte e instalación, así como el suministro de cuantos accesorios, elementos, equipos complementarios sean necesarios, serán por cuenta de la arrendataria, así como los impuestos, derechos aduanales y gastos que por cualquier causa se originen, excepción hecha de los casos en que dichos gastos sean por cuenta del proveedor o fabricante del equipo arrendado, y según se hubiere estipulado en el pedido correspondiente.

CLAUSULA VI.— **PROPIEDAD DEL EQUIPO.**— El equipo adquirido, como cualquier mecanismo, refacción o pieza que se use accesoriamente con él o que posteriormente se le instale o agregue, quedará siempre durante el plazo del arrendamiento, propiedad exclusiva de la arrendadora y la arrendataria se obliga a tomar e su costa cuantas medidas sean necesarias para defender, respetar y hacer respetar por terceros el derecho de propiedad. La arrendataria se obliga a fijar en sitio perfectamente visible, y en forma permanente en el equipo una placa donde se indique que el equipo es propiedad de la arrendadora. Queda entendido que el equipo no podrá ser embargado, ni objeto de privación de posesión por cualquier acreedor de la arrendataria, y que ésta se obliga a defenderlo de cualquier intento de embargo por parte de terceros, tomando a su cargo todas las medidas necesarias para evitarlo o para levantar el secuestro en su caso, notificándolo inmediatamente a la arrendadora, particularmente en el caso de conflicto obrero-patronal entre la arrendataria y sus obreros.

CLAUSULA VII.— UTILIZACION DEL EQUIPO.

1).— **LUGAR DE USO.** La arrendataria se obliga a usar el equipo materia del presente contrato en el lugar indicado en las Condiciones Particulares. Si la arrendataria deseara trasladar el equipo a un lugar distinto, necesitará previamente que la arrendadora otorgue su consentimiento por escrito. El incumplimiento por parte de la arrendataria de esta obligación, será causa de rescisión de este contrato, que la arrendadora hará valer si así conviniere a sus intereses.

2).— **REPARACION Y REFACCIONES.**— La arrendataria deberá a sus expensas, realizar todas las reparaciones e instalar todas las refacciones en el equipo arrendado que sean necesarias para su debido mantenimiento y eficiencia, mientras dura la vigencia del contrato, conservándolo en perfectas condiciones mecánicas de funcionamiento. La arrendataria deberá usar solamente refacciones legítimas hechas por el fabricante de los equipos. La arrendataria no podrá, sin el previo consentimiento dado por escrito de la arrendadora, adaptar o instalar cualquier accesorio en el equipo, si tal adaptación o instalación cambiare la función original que debe desempeñar dicho equipo o el uso para el cual esté normalmente destinado.

3).— **CUIDADO DE OPERACION.**— La arrendataria se obliga a operar el equipo arrendado, empleando para ello solamente personal calificado que será seleccionado, contratado y pagado por la misma arrendataria. Requerirá de su personal que use el equipo con el debido cuidado y diligencia, operándolo con todas las debidas precauciones, para evitar descomposturas, deméritos, daños y perjuicios a terceros, lo que, de ocurrir, serán a su cargo.

4).— **LICENCIAS, PERMISOS Y REGISTROS.**— La arrendataria queda obligada a obtener y mantener en vigor a su costa todas las licencias, permisos y registros necesarios para la compra y la operación del equipo arrendado, que sean requeridos de acuerdo con las Leyes o Reglamentos aplicables.

La omisión de la arrendataria de obtener o conservar en vigencia dichas licencias, permisos o registros, constituya causa de rescisión del presente contrato. En su caso, y si así conviniere, la arrendadora podrá suplir las cantidades necesarias a efecto de mantener en vigor las licencias, permisos o registros indispensables para la operación del equipo arrendado. El importe de los pagos efectuados por estos conceptos, los cubrirá la arrendataria a la arrendadora al ser requerido por ésta, obligándose también a cubrir intereses moratorios sobre las sumas adelantadas y en las condiciones fijadas por las condiciones particulares del presente contrato.

5).— **INSPECCION DEL EQUIPO.**— La arrendadora tendrá derecho de inspeccionar cuantas veces lo desee, al equipo arrendado, a efecto de cerciorarse de su adecuada instalación, operación y conservación y la arrendataria se obliga a permitir la realización de dichas revisiones.

CLAUSULA VIII.— RESPONSABILIDAD SEGUROS

1).— A partir de la fecha de recepción del equipo y hasta el final del período de arrendamiento, la arrendataria, en cuanto es la detentadora y usuaria del equipo arrendado, será responsable en todo caso, aún en caso fortuito o fuerza mayor.

a) De todos los riesgos o daños que la existencia o el empleo del mismo ocasione a terceros, en sus personas, o en sus bienes, aunque derivasen estos daños de defectos del equipo.

b) De todos los riesgos, pérdidas, robo, destrucción o daño que sufra el equipo arrendado.

2).— Al efecto, la arrendataria se obliga a contratar a su costa, una póliza de seguro garantizando su responsabilidad civil ilimitada frente a terceros.

3).— Por otra parte, y durante la vigencia de este contrato, la arrendataria se obliga a contratar con la compañía de seguros designada en las condiciones particulares, un seguro de cobertura amplia contra los riesgos a que esté expuesto el equipo arrendado, designado a la arrendadora como beneficiaria irrevocable y preferente. La arrendataria se obliga a entregar a la arrendadora en un plazo no mayor de 15 días a partir de la fecha de recepción del equipo, una copia de la póliza de seguros contratada en los términos antes citados, así como las renovaciones de la misma hasta el término del contrato. La prima y gastos que se causen por la obtención de este seguro y por sus renovaciones, serán por cuenta de la arrendataria quien los pagará en su oportunidad. Si la arrendataria no los cubriera en la forma prevista, la arrendadora podrá pagar dichas sumas por cuenta de la primera, quien las reembolsará junto con los intereses moratorios calculados a la tasa de interés mensual fijada en las condiciones particulares desde el día de pago por la arrendadora y hasta el día del reembolso.

En el caso de siniestro, la arrendataria se obliga a avisar a la arrendadora en un plazo no mayor de dos días y a dar a la aseguradora los avisos correspondientes en los términos y condiciones consignados en las pólizas respectivas.

a) En caso de que algún equipo sufriera daño, por cualquier razón o causa, que sea susceptible de reparación, la arrendataria queda obligada a realizar, a sus expensas, dicha reparación de inmediato, continuando con la obligación de pagar las rentas pactadas. En caso de que la arrendadora o su cessionario haya sido indemnizado, la arrendadora o su cessionario pagará el monto de la indemnización a la arrendataria, tan pronto como obtenga de la arrendataria prueba suficientes de que el equipo ha sido reparado en forma debida.

b) En caso de que el equipo se pierda, sea robado, destruido o dañado de modo tal que sea imposible su reparación, la arrendataria deberá pagar, a más tardar dentro de los 30 días después de que ocurra dicho siniestro, a la arrendadora, una suma equivalente al saldo insoluto de la renta total y el importe de la opción indicada en las condiciones particulares y a consecuencia de dicho pago se dará por terminado el presente contrato. Por su parte,

y posteriormente a este pago, la arrendadora abonará a la arrendataria las indemnizaciones que recibiera de las compañías de seguro, de acuerdo con las pólizas consideradas en este inciso.

CLAUSULA IX.— **VIGENCIA DEL ARRENDAMIENTO.**— El presente contrato de arrendamiento entrará en vigor en la fecha establecida en las condiciones particulares y concluirá al cumplirse el plazo forzoso para ambas partes que también establece las condiciones particulares.

CLAUSULA X.— **RENTAS.**— Para este contrato se estipula la renta total fijada por las condiciones particulares, pagaderas en rentas adelantadas en los plazos de pagos que las mismas fijan en los términos del Artículo 2464 del Código Civil para el Distrito Federal, y por las cantidades que establecen, siendo la primera pagadera por la arrendataria en la fecha establecida por las condiciones particulares y las rentas ulteriores el mismo día, en las parcialidades pactadas.

La arrendataria se obliga a pagar las rentas en las oficinas de la arrendadora, o en el lugar que ésta designe por escrito, sin necesidad de requerimiento previo.

Si la arrendataria cubriera extemporáneamente la renta estipulada a la arrendadora, se obliga a pagar como pena convencional los intereses moratorios diarios que se fijan en las condiciones particulares.

A solicitud de la arrendadora, y jurídicamente causados por el propio contrato de arrendamiento, la arrendataria suscribirá tantos títulos de crédito como vencimientos de renta estipulados en el plazo fijo y forzoso del arrendamiento, cada uno por el monto de renta convenida. La suscripción y la entrega a la arrendadora de estos títulos no implica el pago de las rentas ni constituye recibo de ellas. La arrendadora podrá pedir a la arrendataria que en lugar de estos títulos de crédito suscriba un sólo pagaré por el importe total de la renta por el plazo forzoso estipulado. En este último caso el pago de las rentas se comprobará por recibos que la arrendadora le otorgue.

CLAUSULA XI. OPCIONES A LA TERMINACION DEL ARRENDAMIENTO.

A la terminación de este contrato y previo aviso dado por escrito a la arrendadora con una anticipación de un mes, la arrendataria podrá optar entre:
1).— Adquirir el equipo arrendado pagando de contado a la arrendadora a la conclusión del plazo forzoso indicado, el importe de la opción de compra que fija las condiciones particulares.

Los gastos y los impuestos derivados de dicho contrato de compraventa serán a cargo de la arrendataria.

2).— Participar en el importe de la enajenación del equipo a un tercer designará la propia arrendataria, siempre y cuando el valor de la vendidos los gastos e impuestos que gravan la operación, sea superior a la opción de compra fijada por las condiciones particulares del presente contrato. En este supuesto, la arrendadora otorgará a la arrendataria como Participación, la Fracción del precio de venta que reciba en exceso al importe de la opción de compra después del pago de toda clase de gastos e impuestos.

En el caso de que no ejercitase la arrendataria ninguna de estas opciones estará obligada a devolver el equipo arrendado en el lugar que le designe la arrendadora. Los gastos y riesgos de esta devolución, serán a cargo de la arrendataria hasta la recepción del equipo por la arrendadora.

CLAUSULA XII.— **CESION O GARANTIA.**— La arrendadora que presuntamente autorizada para, si a sus intereses conviniere, ceder, transmitir en garantía todos los derechos inherentes a este contrato, o los de crédito derivados del mismo, sea a una institución de crédito o cualquier otra persona física o moral. Expresamente convienen las partes en que la arrendataria le queda prohibido ceder, traspasar o subarrendar los derechos u obligaciones nacidos del presente contrato ni pignorar o gravar, en cualquier forma, el equipo arrendado, o transmitir su posesión ya sea en su totalidad o parte del mismo. Si la arrendataria violara en cualquier forma prohibiciones, será causa de rescisión de este contrato de arrendamiento, además cubrirá a la arrendadora los daños y perjuicios que ésta sufriera.

CLAUSULA XIII.— **IMPUESTOS.**— La Arrendataria queda obligada a todos los impuestos, derechos, honorarios o gastos que cause o llegare a pagar en el futuro el presente contrato o las rentas estipuladas, o en materia del arrendamiento, así como los gastos por inscripción en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio. La precitada inscripción diferirse para no gravar económicamente a la arrendataria; pero si fue cesaría a juicio de la arrendadora, se llevará a efecto, cargando su costo a los intereses moratorios que fijan las condiciones particulares a la arrendataria, hasta su reembolso. El impuesto al Valor agregado que se cause en la celebración del presente contrato y que se precise en las condiciones particulares, será cubierto por la arrendataria junto con la primera renta.

CLAUSULA XIV.— **COMPETENCIA.**— Serán competentes para conocer de cualquier controversia los tribunales del Orden Común o Federal, Capital de la República o del lugar donde se suscriba este contrato, a elección de la arrendadora, por lo cual la arrendataria renuncia al fuero de domicilio y a cualquier otro que pudiera corresponderle.

CLAUSULA XV.— PROCEDIMIENTO CONVENCIONAL.

a) Para el caso de rescisión del contrato por falta de pago puntual de las rentas a cargo de la arrendataria fijadas en las condiciones particulares, las partes convienen someterse al procedimiento señalado para el Juicio Ejecutivo, por el Artículo 464 del Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal, con aplicación de las demás disposiciones establecidas en el presente ordenamiento. Si allegara la arrendadora que fuera competente un tribunal del domicilio del deudor, las partes convienen someterse al procedimiento concordante en el lugar en el que se promueve el juicio, si no existiere tal procedimiento, el procedimiento ejecutivo establecido en el título III del libro 5o. del Código de Comercio de la República.

b) Para el caso de que la arrendadora optare por exigir de la arrendataria el cumplimiento del contrato, y para los demás casos ejercitará la acción de acuerdo con la Ley y este contrato proceden.

CLAUSULA XVI.— **OBLIGADO (S) SOLIDARIO (S)** quien con cualquier carácter aparece en las Personalidades y Generales de este contrato se obliga (n) Obligado (s) Solidario (s) de la arrendataria frente y a favor de la arrendadora y en consecuencia hace (n) suyas todas las obligaciones prestaciones derivadas de este contrato a cargo de la primera, comprometiéndose a cumplirlas en su totalidad a la segunda y en los términos de los artículos 1987, 1988, 1995 y demás relativos del Código Civil del Distrito F.

PERSONALIDAD Y GENERALIDADES

Contrato No. _____ NOMBRE _____
_____ con domicilio en _____

es una sociedad constituida en Escritura Pública No. _____
el _____ de _____ de _____, otorgada ante la fe del Notario Público
No. _____ Lic. _____ e inscrita el
_____ de _____ de _____ bajo el No. _____
libro _____ Sección _____ matrícula _____ libro _____

Representada en este acto por el Sr. _____
en su carácter de _____, poder que consta en la Escritura Pública No. _____
del _____ de _____ de _____ otorgada ante la fe
del Notario Público No. _____ Lic. _____
e inscrita bajo el No. _____ libro _____ Sección _____
matrícula _____ libro _____

Manifiesta el Sr. _____ que la
personalidad con que comparece no le ha sido revocada o limitada en forma alguna y se encuentra al corrien-
te en el pago de sus obligaciones fiscales, y en cuanto le corresponde, pero sin acreditarla, declarando tener su
domicilio en _____
de nacionalidad _____ mayor de edad, estado civil _____
de ocupación _____.

Comparece también al Sr. _____ en representación
de sus propios derechos, constituyendose como obligado solidario de la arrendataria frente y a favor de la
arrendadora haciendo suyas todas las obligaciones y prestaciones derivadas de este contrato, declarando tener
su domicilio en _____ de nacionalidad
_____ mayor de edad, estado civil _____ de ocupación

ARRENDADORA

PEDIDO NACIONAL

--

FECHA _____

PEDIDO NACIONAL No. _____

MENCIONE EL NUMERO DE ESTE PEDIDO EN LA FACTURA NOTA DE REMISION
y/o CORRESPONDENCIA RELACIONADA

REQUISICION NUMERO _____

SE LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES:

REGAR A: _____	VIA _____
CIudad _____	LAB _____
TIPO _____ COPIAS EMBARQUE A: _____	FECHA ENTREGA: _____
CONDICIONES DE PAGO: _____	

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	
			UNIDAD	IMPORTE

ARRENDATARIO

ARRENDADORA

POR _____

POR _____

ORDEN ESTA SUJETA A LAS CONDICIONES QUE SE MENCIONAN AL REVERSO

FACTURAS A REVISION. JUEVES
PAGOS VIERNES DE 10 A 13 HRS

PLAN DE ARRENDAMIENTO A _____
CON OPCION DE COMPRA AL _____ %
EN MONEDA _____

DOMICILIO: _____

CLIENTE: _____

TARIFA : _____ X 1,000 INT. _____

VALOR EQUIPO: _____

VALOR CONTRATO: _____

Mensualidad: _____

Impuesto: _____

Pago Mensual: _____

PAGA DE INMEDIATO:

Mensualidad por renta:

adelantada: _____

Impuesto: _____

_____ % Comisi3n Apertura Cr3dito: _____

Impuesto: _____

DIFIERE:

Impuesto: _____

Opci3n de Compra al _____ % _____

MEMORANDUM DE CONTRATACION CERRADA

DE: CLIENTE: _____

PARA: _____

No. DE CONTRATO: _____

A: CARACTERISTICAS DEL CONTRATO

- 1.- Aprobación de crédito Acta No. _____
- 2.- Fecha: _____
- 3.- Plazo: _____
- 4.- Valor Equipo: _____
- 5.- Valor Contrato: _____
- 6.- Tarifa: _____
- 7.- Interés Contrato: _____
- 8.- Tasa Base: _____
- 9.- Rentas: _____
- 10.- Impuesto: _____
- 11.- Pago Mensual: _____
- 12.- Comisión _____
- 13.- Opción: _____
- 14.- Mora Diaria: _____

B: ASEGURAMIENTO DEL EQUIPO:

Cía. Aseguradora: _____

Responsabilidad Civil: Alta _____ Baja _____ Carta complementaria _____

C: CAJA RECIBE: _____ Comisión de Apertura Rec. Caja _____

_____ Impuesto _____ Rec. Caja _____

Documentos Nos. _____ Valor renta \$ _____ Gtos. Cont. \$ _____ Rec. Caja _____

Opción de compra \$ _____ Pagarés _____ de \$ _____ c/u.

Recibos de renta _____ Originales y 2 copias - Copias pagarés _____

Fecha _____ Firma _____

D: ENVIO A RATIFICACION DE FIRMAS Fecha _____

E: DOCUMENTACION PARA TRAMITE

_____ Copia de contrato

_____ Copia de recibido el equipo

_____ Carta de Aseguramiento

_____ Hoja de autorización de crédito

_____ Factura del proveedor _____

_____ importe \$ _____

_____ Copia de contrarecibo; vencimiento _____

_____ Pagarés _____ de \$ _____ c/u. y _____

de \$ _____

Fecha _____ Firma Guardavalores _____

OBSERVACIONES: _____

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

AL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE EQUIPOS No.
DE
CELEBRAN ARRENDADORA
Y
COMO ARRENDATARIA.

QUE CON FECHA
COMO LA ARRENDADORA-

REVISION DE LAS RENTAS.- La renta total y las parcialidades de renta establecidas - por las condiciones particulares del contrato se han determinado en base a la tasa de interés anual cubierta por la Arrendadora a NAFINSA durante el mes anterior al - de la firma del presente contrato para créditos en Moneda Nacional a tasa revisable. Las partes convienen expresamente que las rentas se ajustarán al final de cada trimestre de arrendamiento, en función a la evolución efectiva de dicha tasa, de acuerdo al cálculo siguiente:

$$A = \frac{P}{400} \times V$$

en donde A representa el ajuste por pagar a cargo de la Arrendataria si es positivo de la Arrendadora en caso contrario; P el promedio aritmético de las tasas de interés anuales cubiertas por la Arrendadora a NAFINSA en el trimestre a ajustar; V - el valor residual del equipo arrendado tal como se determina a continuación en función al número de parcialidades de renta pagadas a la fecha del cálculo (N)

N

V

N

V

Si por cualquier motivo la Arrendadora no estuviese en posibilidades de determinar - el promedio aritmético de la tasa de interés anual cubierta a Nacional Financiera, - en el trimestre correspondiente, las partes llegarán a un acuerdo para definir una - base de variación satisfactoria. En caso de que no se pudiese encontrar dicha base, - la Arrendataria pagará el ajuste en base a la última tasa mensual conocida, y el contrato se rescindirá a la fecha de pago de la siguiente renta obligándose la Arrendataria a comprar los equipos por el importe del valor residual señalado por este mismo anexo para esa fecha.

REVISION DEL FACTOR DIARIO DE INTERESES MORATORIOS.- En la misma forma las partes - convienen que el factor diario de intereses moratorios se revisará de acuerdo al cálculo siguiente:

$$FR = \frac{\quad}{\quad} \times I$$

en donde FR representa el factor diario revisado; I la tasa anual de interés aplicada en el mes de la mora por NAFINSA a la Arrendadora.

LA ARRENDATARIA

LA ARRENDADORA

-----NUMERO

-----En la Ciudad de _____ a los _____

ante Mí, LICENCIADO JAIME GALLARDO GONZALEZ, Notario Público Suplente Adscrito y Asociado a la Notaría Número (8) Ocho de esta Municipalidad, compareció por una parte el señor _____, en representación de "ARRENDADORA _____" y por la otra parte _____

cuyas generales constan en el contrato que antecede aptos legalmente para contratar y obligarse a quienes doy fé conocer y DIJERON:

-----Que RATIFICAN en todas sus partes el contenido y firmas del CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE EQUIPOS.-----

-----Queda agregado un ejemplar del mismo a mi Libro de Documentos correspondiente a este Tomo bajo el número _____

-----El Señor _____

me acredita(n) su carácter y facultades con que comparece(n) con el testimonio de las escrituras a que se hace mención en el contrato que antecede y manifiesta(n) bajo su estricta y personal responsabilidad que dichas facultades no le(s) han sido limitadas ni revocadas en forma alguna.-----

-----Se levanta para constancia la presente acta por quintuplicado y en mi Libro de Certificaciones, firmándose a las _____

ACTA NO.

Junta del Comité Interno de
la Arrendadora, Celebrada
el día ___ de _____ 19__

ASISTENTES:

En la cual se presentaron las siguientes solicitudes de crédito
y se decidieron los acuerdos que se indican

SOLICITUDES APROBADAS:

Nombre de la Empresa

EQUIPO:
VALOR:
PLAZO:
TARIFA:
PROMOCION:
ASEGURA:
ACUERDO:

SOLICITUDES RECHAZADAS:

Nombre de la Empresa:

EQUIPO:
VALOR:
PLAZO:
TARIFA:
PROMOCIONES:
ASEGURA:
ACUERDO:

FECHA

TRANSMITAL DE COBRANZA

Nº 421

CONT.	CLIENTE	DOCTO.	VENCIMIENTO	IMPORTE	GTS. COBRANZA	TOTAL

INSTRUCCIONES

VERIFICADO COBRANZA

FIRMA

SELLO CAJA

CHEQUES

BANCO

IMPORTE

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

EFFECTIVO

FIRMA CAJA

TOTALS

RECIBIMOS DE:

RECIBO DE CAJA

Nº 7389

POR CONCEPTO DE:

CONTRATO No.

A _____ DE _____ DE 19 _____

TOTAL

ELABORO

AUTORIZO

REG. FED. CAUS..
CED. EMP. 537099
REG. CAMARA 47387

TELS.

_____ de _____ de 198

Muy Señores nuestros:

Adjunto a la presente se servirán encontrar los siguientes documentos que han sido pagados en su totalidad:

Contrato (s) _____

No. (s) de Doc. (s) _____

Vencimiento (s) _____

Importe \$ _____

Sin otro particular de momento y en espera de sus próximas remesas, quedamos de Ud. (s) como sus Amigos y Seguros Servidores.

A t e n t a m e n t e :

Auxiliar Administrativo.

ORDEN DE FACTURACION

G N° 431

Orden No. G..... a Nombre de:

Enviar a:

Ciudad:

Forma de Pago: Contado () Crédito () Meses de \$..... c/u

Orden de Compra Venta No. ECO-CV-

Orden de Compra \$..... Debe: Fecha al de 19.....

..... I. S. I. M. \$..... A su cargo \$.....

al Factura \$..... A su favor \$.....

Nota de Crédito \$..... O t r o s \$.....

No..... Total deudor o Acreedor \$.....

al a Cobrar \$..... Fecha:de..... 19.....

ESTABILIDAD	FORMULO	REVISO	AUTORIZO

REPORTE DE COBRANZAS

FECHA		
DIA	MES	AÑO

PLAZA _____

No. de Cliente	CLIENTE	CONT. No.	DOCTO. No.	VTO.		IMPORTE RENTA	IMPORTE I.S.I.M.	GASTOS DE COBRANZAS	Clave	OTROS	TOTAL	OBSERVACIONES
				DIA	MES							
TOTALES												

- CLAVES:**
 P.S. PRIMAS DE SEGURO
 G.C. GASTOS DE CONTRATACION
 I.C.C. INTERESES CARTA CONVENIO
 O.C. OPCIONES DE COMPRA
 COM. COMISIONES
 D. DIVERSOS (ESPECIFICAR EN OBSERVACIONES)

ELABORADO POR: _____
 REVISADO POR: _____
 RECIBIDO POR: _____
 DIA _____ MES _____ AÑO _____

ESTUDIO DE CREDITO

FECHA DE PROPOSICION: _____

FECHA(S) ULTIMA CALIFICACION: _____

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE: _____

DOMICILIO: _____

GIRO: _____

FECHA DE INICIO DE OPERACIONES: _____

QUIEN LO RELACIONO A _____

CAP. SOC. INICIAL _____ ACTUAL _____

RESOLUCION:

APROBADA DECLINADA

FIRMAS _____

III.-EXPERIENCIA CON EL GRUPO:

OPERACIONES CON

No.	Valor Equipo	Valor Cont.	Cap. Impuesto	Valor Cartera

CONTRATOS TERMINADOS _____

CONTRATOS VIGENTES _____

IMPORTE SOLICITADO _____

IMPORTE TOTAL _____

OPINION DE COBRANZAS _____

EXPERIENCIA DESDE _____ BUENA REG. MALA

OPERACIONES CON BISA:

CUENTA DE CHEQUES PROMEDIO _____ MESES INDIVIDUALS _____ DE GRUPO \$ _____

CREDITOS OTORGADOS: TIPO, IMPORTE Y PLAZO _____

IV.- OPERACIONES CON OTROS: _____

SEGUROS CONTRATADOS: TIPO, IMPORTE Y VENCIMIENTO: _____

CREDITOS MULTIPLES:

AL:	CON	IMPORTE

V.-REFERENCIAS

BANCARIAS _____

COMERCIALES: _____

ACCIONISTAS	%	FUNCIONARIOS	CARGO

COMPARIAS FILIALES _____

AVAL (ES) SI NO VER ANEXO

II.- DESCRIPCION DE LA OPERACION

EQUIPO SOLICITADO _____ IMPORTE \$ _____

TOTAL \$ _____

USO Y VENTAJAS QUE SE ESPERAN OBTENER CON EL EQUIPO: _____

MONEDA: NACIONAL DOLARES _____

PLAZO _____ MENSUALIDADES Y _____ % DE OPCION DE COMPRA

TARIFA _____ POR CADA MIL DE VALOR EQUIPO, COMISION DEL _____ %

RENTA MENSUAL _____ IMPORTE ANUAL _____

CONTRATACION DE LOS SEGUROS POR: _____

VI .- ESTADOS FINANCIEROS:

BALANCES AL:

ACTIVO CIRCULANTE

ACTIVO FIJO

ACTIVO DIFERIDO

SUMA

	100	100	100

PASIVO A CORTO PLAZO

PASIVO A LARGO PLAZO

CAPITAL SOCIAL

RESERVAS

UTILIDAD O PERD. EJ. ANT.

UTILIDAD O PERD. DEL EJ.

SUMA

	100	100	100

ESTADO DE RESULTADOS

VENTAS NETAS

COSTO DE VENTAS

UTILIDAD BRUTA

UTILIDAD O PERD. NETA

	100	100	100

VII .- ANALISIS Y RAZONES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

ACTIVO CIRCULANTE

PASIVO A CORTO PLAZO

CAPITAL DE TRABAJO

	100	100	100

PASIVOS

CAPITAL CONTABLE

TOTAL DE RECURSOS

	100	100	100

INDICE DE LIQUIDEZ

INDICE DE SOLVENCIA

UTILIDAD NETA / VENTAS

UTILIDAD NETA/ C. CONTABLE

ROTACION DE CTAS x COBRAR

ROTACION DE INVENTARIOS

	o/o	o/o	o/o
	o/o	o/o	o/o
	días	días	días

COMENTARIOS DE CREDITO

FECHA DE CIERRE DEL EJERCICIO FISCAL

PROYECCIONES AL

	100	100	100

	100	100	100

	100	100

	100	100

	100	100

	o/o	o/o
	o/o	o/o
	o/o	o/o
	o/o	o/o
	días	días

C O N C L U S I O N E S

C O N C L U S I O N E S

El crecimiento y expansión que están teniendo las empresas en el campo de los sistemas y procedimientos así como de sus innovaciones, modificaciones, reestructuraciones ó implantaciones es conveniente de que cada vez más, se procure por la administración científica.

Cabe mencionar que las fases reguladoras son aquellas - funciones que se originan en las dos grandes etapas que contiene la Administración General y que son la fase mecánica y dinámica.

También puede afirmarse que en el campo de los sistemas y procedimientos debe ser parte integral del trabajo de todo ejecutivo; toda persona que supervise, dirija ó administre las actividades de subordinados; por lo tanto los sistemas y procedimientos deben clasificarse como uno de los principales elementos de la Administración General, asimismo los controles que se empleen en una operación departamental contendrán: el programa de todos los sistemas, el tipo de proyecto que se acomete, y la actitud de la dirección hacia un control "holgado ó estrecho".

La administración no puede existir sin alguna delegación, ya que hemos dicho que la administración es hacer algo a través de otros.

La autoridad correlativa se delega a la responsabilidad comunicada; lo anterior significa que la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte.

Aún cuando el grado de delegación depende de muchos factores, puede decirse que los planes generales y el control deben reservarse para el delegante, en tanto que al delegado le corresponde formular los planes secundarios y operar los módulos de control también secundarios.

Existe otro módulo de control que son las "formas"; éstas tienen una actividad y desempeño muy importante en los sistemas y procedimientos, puesto que reflejan la secuencia cronológica de las operaciones que se realizan en un departamento, área ó sección administrativa de una empresa.

Para el diseño y control de las formas debe existir un departamento de servicios administrativos ó su equivalente, capaz de controlar las existencias y distribución de las formas en uso.

En lo concerniente al desarrollo e implantación de los sistemas y procedimientos, se deben utilizar los métodos directos para la recabación de la información, mediante las entrevistas dirigidas y no dirigidas, éstas son auxiliares, como en materia los archivos de la institución, los empleados y funcionarios así como los locales de oficinas y talleres donde se realiza el trabajo; para confirmar, aclarar ó ampliar la información recogida en los anteriores métodos, se debe registrar de tal manera que permita su análisis y su tabulación en su caso.

Una vez analizada, interpretada y confirmada toda la información, se está en condiciones de proceder a la elaboración del organigrama, y a considerar los siguientes aspectos:

- a) Objetivos y requerimientos del sistema.
- b) La organización y el personal al sistema
- c) Políticas involucradas en el sistema.
- d) Detalles del sistema actual.
- e) Costo del sistema.
- f) Efectividad del sistema
- g) Relaciones con otros sistemas.
- h) Formas, registros e informes útiles.

La recopilación de los datos debe ser completa, ningún hecho significativo debe omitirse, sin comprometer el proyecto.-

Para el registro de los hechos requiere de la exigencia más general y la única importante es ejercer un extremo cuidado al hacer los registros. Lo que parece ser claro hoy, puede ser confuso unas cuantas semanas después. Cuando los hechos sean analizados, por lo tanto, deberá hacerse uso de cuadros, gráficas y tablas dependiendo de la naturaleza de los datos.

Como primer regla imprescindible: "Haga los registros claros, para que cualquiera otro empleado los entienda".

Por lo que respecta a los diagramas de flujo debo decir que son aquellas gráficas que muestran el procedimiento ó recorrido de una ó varias operaciones que siguen una secuencia cronológica. Estos diagramas tienen un papel muy relevante dentro del área de los sistemas y procedimientos, mismos que son imprescindibles hablar de ellos, algunos autores denominaron según sus obras editadas en español, el concepto genérico de diagramas, haciéndose éstas por las mayorías.

Para centralizar más la idea de los diagramas de flujo, significa que en esta etapa el exámen se refiere a la forma en - que se está ejecutando el trabajo, ó sea que el proceso de elabo- rar gráficas se asemeja al de reunir las piezas de un rompecabe- zas.

La capacitación comienza aquí; al analizar el diagrama- detectamos amplios campos de perfeccionamiento potencial y lo - que ha sido una simple investigación, ahora empieza a marcar el- rumbo, principia a señalar las áreas en que es mayor la posibili- dad de mejoría.

En la fase de la presentación de gráficas del trabajo - se apoya con firmeza en el empleo de gráficas escogidas y ejecu- tadas con el único propósito de explicar a la administración có- mo trabaja el antiguo sistema y por qué, y de qué manera debe me- jorarse.

Por lo que respecta a la fase de las formas, surgen va- rios factores que llevaron al perfeccionamiento y desarrollo de- las formas administrativas siendo la expansión de la imprenta y- la especialización de labores.

La finalidad ó propósito del control de formas proveer- y mejorar todas las formas esenciales para la realización de las operaciones de la empresa; por el lado negativo es eliminar las- formas innecesarias ó duplicadas.

En todo manual de procedimientos debe quedar incluidos- por igual, las formas y los modelos.

El manejo de las formas es una actividad eminentemente-técnica que comprende:

- 1.- Diseño
- 2.- Revisión
- 3.- Especificaciones
- 4.- Nomenclatura
- 5.- Numeración
- 6.- Clasificación
- 7.- Aprobación y eliminación
- 8.- Control de existencias
- 9.- Aprovechamiento

Por lo que concierne al sistema propuesto es necesario--llevar a cabo su implantación y su triunfo que se propone dependiendo del gran índice de cuidado con que se acometa y entienda--esta tarea final.

La tarea de implantar el nuevo sistema debe abarcar cuatro fases:

- 1.- Obtener la aceptación del personal que lo ejecutará.
- 2.- Efectuar los cambios materiales que sean necesarios.
- 3.- Adiestrar al personal responsable de su aplicación.
- 4.- Comprobar los resultados obtenidos y efectuar las - modificaciones que sean necesarias.

Para la revisión y autorización del nuevo sistema es --conveniente ejecutar las instrucciones de las autorizaciones formales, y para que la distribución del manual de procedimientos -

se debe elaborar una lista en la que a solicitud de un jefe de departamento, se darán manuales a los supervisores nombrados ayudantes de éstos, y ayudantes administrativos.

En las organizaciones de las empresas resulta cada vez más la problemática del funcionamiento de las operaciones, por lo que se ha determinado se elabore, implante, supervise este manual de procedimientos con los propósitos firmes y seguros de obtener: mayor seguridad de información; mejor control sistemático y administrativo de todas y cada una de las áreas; mayor seguridad para la toma de decisiones; capacitación al nuevo y actual empleado; mayor control de flujos de información.

Para la implantación de todo manual implica que todo empleado ejecute doble esfuerzo, puesto que tiene que trabajar paralelamente durante un corto período para lograr los objetivos que persigue éste.

Sistemas y procedimientos es, por lo tanto, un campo de actividades que debe clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración.

El objetivo principal de los sistemas y procedimientos en cualquier compañía estará en proporción directa con el grado en que ella adopte los siguientes principios fundamentales:

- 1.- La deliberación de los sistemas y procedimientos es una parte esencial de todos los procesos de administración de empresas.

- 2.- La aplicación de las deliberaciones de los sistemas y procedimientos al proceso administrativo, debe ser dinámica.
- 3.- Los planes de acción, alcance objetivos y responsabilidades del programa de los sistemas y procedimientos deben presentarse por escrito y con claridad.
- 4.- A todos los niveles administrativos y a todos los empleados debe informárseles, con un instructivo del programa ó en otra forma, cuáles son sus responsabilidades en los sistemas y procedimientos.
- 5.- La explicación de llevar a cabo los objetivos de los sistemas y procedimientos debe depositarse en los ejecutivos de línea y en los supervisores.
- 6.- La responsabilidad de los aspectos técnicos del programa de los sistemas y procedimientos debe colocarse, preferentemente, en personal asesor formado por especialistas en sistemas y procedimientos cuando sea factible, económicamente, emplear a dichos especialistas.
- 7.- El perfeccionamiento de los sistemas y procedimientos por medio de la simplificación, modernización ó estandarización, no debe considerarse como una carrera por etapas; es una función continua y repetida que puede pagar con una multitud de resultados benéficos, siendo sólo unos cuantos de dichos resultados de una naturaleza espectacular.

En lo antes mencionado sobre los capítulos, considero - que la planificación, programación y desarrollo de los sistemas, siempre se debe considerar como elemental, todo aquel aspecto administrativo que viene a preparar y seleccionar, ó de otra manera, a escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinadas políticas, y asimismo lograr los objetivos; siendo en esencia un aspecto técnico y eminentemente administrativo, ya que a través de signos monetarios se puede expresar en presupuestos, en prioridades (decisiones), en tiempo de realización (programas) y en actividades que al ser asignadas a personas, junto con los recursos materiales necesarios, permitirá el cumplimiento de los objetivos que motivó la formulación de la política y - la elaboración del respectivo plan; mismo que la planificación - no es un fin, sino un medio; para la mejor utilización de lo que tenemos y para el enriquecimiento de la vida humana en los negocios.

B I B L I O G R A F I A

B I B L I O G R A F I A

GLOSARIO ADMINISTRATIVO

KARL E. ETTINGER

LA ADMINISTRACION POR
OBJETIVOS

PAUL MALI

SISTEMAS DE INFORMACION
PARA LA ADMINISTRACION

W. A. BOCHINO

SISTEMAS Y PROCEDIMIEN-
TOS

VICTOR LAZZARO

ESTADO DE ORIGEN Y APLI-
CACION DE RECURSOS

APUNTES FACULTAD DE CONTA-
DURIA Y ADMON. U.N.A.M.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

WILLIAM P. LEONARD

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

JOSE ANTONIO FERNANDEZ A.

EL ADMINISTRADOR PROFE-
SIONAL

DOUGLAS MC. GREGOR

LOS MANUALES DE PROCEDI-
MIENTOS EN LAS OFICINAS
PUBLICAS

MIGUEL DUHALT KRAUSS

ADMINISTRACION Y CONTROL
DE OFICINAS

GEORGE R. TERRY

ORGANIZACION DE OFICINAS

PETERSON R.L. Y LITTEFIELD R.L.

EL DEPARTAMENTO DE SISTE-
MAS Y PROCEDIMIENTOS

JOHN W. HASLETT

ORGANIZACION Y FUNCIONA-
MIENTO DE OFICINAS

AGUSTIN DE LA LLERA E
I. CARRILLO Z.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRA
CION

HENRY TAYLOR Y FAYOL

DIAGRAMAS DE FLUJO

APUNTES FACULTAD DE CONTADU-
RIA Y ADMON. U.N.A.M.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

NEWTON MARGULIES ANTHONY

GRAFICAS DE LOS SISTEMAS

RICHARD W. POMEROY

ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA

ANALISIS DE SISTEMAS Y/O TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS

LA FUNCION ADMINISTRATIVA LOS SISTEMAS DE ORGANIZACION Y OTROS ASPECTOS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DISEÑO Y CONTROL DE FORMAS

INTRODUCCION SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS SIMPLIFICACION DEL TRABAJO

TECNICAS APLICABLES AL ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

HAROLD KODNTZ CYRIL D.

BERTALANTTY LUDWING VON

QWIGHT WALDE

AGUSTIN REYES PONCE

GILBS MYERS

APUNTES FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMON. U.N.A.M.

LIC. JOSE LUIS KRAMIS JOUBLANC