



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**REORGANIZANDO UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
AL TRAVES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

## **SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

Que para obtener el título de  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A**

**RICARDO ROMERO SANCHEZ  
MIGUEL A. BOLAÑOS MORENO  
MARTHA FERNANDEZ HERNANDEZ  
YOLANDA ROSANO GOMEZ**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO  
C. P. VICTOR M. PANIAGUA BRAVO**

**MEXICO, D. F.**

**1983**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## I N D I C E

A G R A D E C I M I E N T O S

P R O L O G O

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

CAPITULO 1 LA EMPRESA

CAPITULO 2 GENESIS DE LOS INGRESOS

CAPITULO 3 OBTENCION Y CONTROL DE INSUMOS

CAPITULO 4 LA EMPRESA Y SU ENERGIA HUMANA

CAPITULO 5 DETERMINACION DEL INGRESO Y SU  
COSTO

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

## A G R A D E C I M I E N T O S

Agradecemos la colaboración del Ing. Juan T. Camacho Sánchez (Gerente general), que nos permitió la entrada a las instalaciones de la empresa, para efectuar entrevistas a funcionarios y empleados.

Al C.P. Arturo Sánchez Gómez (Contralor), que nos brindó su apoyo y, el acceso a la información financiera.

Al Ing. Químico Cuauhtémoc Carrasco Rivera y al C. P. Carlos Magallanes, por su valiosa asistencia en la revisión de la metodología y el contenido teórico práctico de este trabajo, así como el personal en general que con su ayuda, nos fue posible el estudio y evaluación del control interno de la empresa.

Muchas personas de nuestro afecto sólo podrán leer entre líneas el reconocimiento más sincero a su contribución.

De los errores que puedan encontrarse, somos nosotros - por supuesto - los únicos responsables.

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

El presente trabajo se elaboró con la finalidad de obtener la Licenciatura en Contaduría Pública, por lo cual efectuamos una investigación de las operaciones realizadas por una entidad subsidiaria controlada por una empresa de servicios.

Cabe mencionar que en dicha empresa subsidiaria desarrollamos labores en contabilidad general y, dada la relación intrínseca de las operaciones con los registros contables a los que tuvimos acceso, nos fue posible determinar errores de procedimiento en las operaciones. Sin embargo éstas no fueron analizadas en su totalidad, por su importancia relativa y, por el tiempo destinado a las mismas, pero la trascendencia de haber elegido los temas contenidos en el índice, se justifica por lo siguiente:

1. La carencia de un manual de organización en la entidad.
2. La existencia de un organigrama que no muestra la situación real de la empresa y,
3. El incumplimiento e inobservancia del proceso administrativo, en cada una de las operaciones que realiza la entidad.

Conviene aclarar que con esto no hemos agotado todos los recursos y/c herramientas, que puedan dar solución a la problemática administrativa de empresas similares a la descrita, pero si estamos seguros de haber dejado un con

texto de precedentes prácticos, ya que las investigaciones afines a la presente son escasas y, la bibliografía consultada al respecto de la auditoría administrativa, contiene básicamente los conceptos que definen y explican a la misma, sin contenido práctico que muestre la aplicación de la teoría para dar solución a la problemática anterior, planteamos la siguiente hipótesis general:

Si se utiliza la auditoría administrativa, para evaluar las operaciones existentes en el área de servicios administrativos y contraloría, se podrán obtener flujos reales de operación, que permitirán proponer flujos de operación, para corregir errores en los procedimientos.

¿ Qué recursos utilizamos para la investigación de la hipótesis general ?

De acuerdo con la metodología de la auditoría administrativa, llevamos a la práctica las siguientes consideraciones:

Para que el auditor administrativo lleve al cabo el análisis crítico y sistemático de la entidad y determine la efectividad con que se están administrando los recursos, es necesario que conozca los objetivos, las políticas, la organización, los recursos utilizados, los procedimientos aplicados y los controles establecidos en la empresa; esta información deberá consultarse en los manuales de organización, con la salvedad de que si la empresa no contara con estos manuales, el auditor administrativo deberá elaborarlos allegándose de información al través de

de entrevistas y cuestionarios aplicados al personal de los diferentes departamentos; visitas a las instalaciones, consultas a los organigramas, los programas, los presupuestos, la documentación comprobatoria de las operaciones que efectúa, y otros procedimientos necesarios de acuerdo con las circunstancias previstas por el auditor administrativo, es decir, hará las consideraciones que estime convenientes de acuerdo con principios y técnicas de auditoría, así como con los principios contables que rigen las operaciones.

Con motivo del análisis crítico, el auditor administrativo deberá realizar un estudio profundo y exhaustivo de las operaciones, al través del proceso administrativo.

Siendo el proceso administrativo la materia de investigación de la auditoría administrativa, debe mostrarse su relevancia en la aplicación de sus etapas de planeación, organización, dirección y control que deben cumplir cada uno de los departamentos de la empresa, ya que se ha demostrado que la carencia y / o inobservancia de aquél no permite a la empresa llegar a la consecución de los objetivos determinados por los directivos de la empresa.

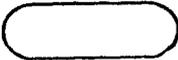
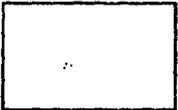
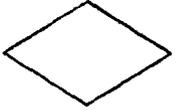
El proceso administrativo, en su sentido más amplio se puede estudiar por medio de las técnicas de auditoría ya conocidas, como son: Estudio general, observación, investigación, cálculo, certificación, inspección, confirmación, análisis y verificación, la aplicación de las técnicas anteriores servirán para conformar los dia

gramas de flujo que muestren las operaciones.

Por lo que respecta a los flujogramas, es importante re saltar que la presentación en forma gráfica ha sido con siderada desde hace tiempo, el método visual más eficaz para la representación e interpretación de un tópico.

Por último diremos que no fue posible corroborar la hi pótesis planteada, debido a circunstancias imputables a los autores, por lo que esta investigación puede consi derarse de tipo documental.

SIMBOLOGIA UTILIZADA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	INICIO / TERMINACION
	ELABORACION DE DOCUMENTO
	ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN CADA OPERACION
	DECISION
	ARCHIVO DE DOCUMENTOS
	CONECTOR FUERA DE PAGINA

SIMBOLO

SIGNIFICADO



CONECTOR DENTRO DE PAGINA



DIRECCION DEL FLUJO



LLAMADA TELEFONICA



DOCUMENTO AUTORIZADO Y/O  
REVISADO



NOTA ACLARATORIA

## **CAPITULO 1 LA EMPRESA**

### **1.1 Antecedentes**

### **1.2 Organización**

#### **1.2.1 Marco Teórico**

#### **1.2.2 Organigrama Actual**

#### **1.2.3 Organigrama Propuesto**

### 1.1 Antecedentes

La empresa motivo de este seminario de investigación, se constituyó con el objetivo de dar mantenimiento a repetidos de microondas.

Esta empresa forma parte de una entidad controladora, su constitución fue motivada por la insuficiencia de este tipo de servicios en el mercado y en el mismo grupo.

La empresa controladora presupone que las actividades que podrá llegar a efectuar su compañía subsidiaria, son las de mantenimiento e instalación de equipo, venta y distribución de refacciones y equipos, diseño e ingeniería de proyecto y fabricación de partes y ensamblés.

El campo de acción de las subsidiarias que a la fecha realiza la empresa, cubre la totalidad del territorio de la República Mexicana, por tales circunstancias se hace necesario establecer puntos de control estratégicamente ubicados por medio de sucursales, las cuales reunirán la información de las operaciones que realizan, para después centralizarla en la oficina matriz.

### 1.2 Organización

La organización en la entidad es importante, ya que al través de la misma se lograrán los objetivos trazados por los directivos de la entidad y, por tanto, debe adaptarse a -

las necesidades de ésta.

El crecimiento de cualquier entidad origina que la organización inicial deba adaptarse a las necesidades vigentes, con el fin de reunir todos los recursos básicos en forma ordenada, y acomodar a las personas en un esquema aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas, así como establecer un arreglo lógico de las funciones, órdenes por escrito, comportamiento humano orientado hacia el trabajo, atención adecuada a la cantidad de subordinados que se asignan a un jefe y, a una definida cadena de mando o canal de comunicación desde el nivel superior hasta el inferior.

#### 1.2.1 Marco Teórico

En una entidad el avance y crecimiento origina -generalmente- la evolución de los sistemas establecidos en ella, provocando en la organización modificaciones y perfeccionamientos. Para lograr esto último se hace necesario erradicar las prácticas improvisadas y empíricas del crecimiento, utilizando un método básico para la tecnificación administrativa, o sea, el proceso administrativo, ya que al través de él se examinará y articulará un programa de acción hacia el futuro, se realizará un acomodamiento de actividades para alcanzar los objetivos de la empresa, podrá encauzarse al personal, relacionar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos, para lograr desarrollar un proceso de retroalimentación que permita comparar y corregir los planes trazados en un principio.

Con el paso del tiempo -en la generalidad de las empresas- se hace indispensable actualizar los sistemas con los que operan, con la finalidad de mantenerse acordes con el avance tecnológico y con el crecimiento de las mismas. Sin embargo, cuando el avance y crecimiento de las empresas llevan consigo un cambio en la distribución de responsabilidades, en la facultad de tomar decisiones o, en la interrelación de las funciones, la reorganización es el factor de terminante para actualizar los sistemas.

Un recurso adecuado para llevar al cabo una reorganización, puede ser la auditoría administrativa. Al respecto, el auditor administrativo debe prever la disposición y distribución adecuada del trabajo y del personal que ha de llevarla al cabo y, por tanto, definir claramente sus relaciones, de acuerdo con los planes establecidos, haciendo uso de la función administrativa de la organización, analizando con detalle el organigrama, las relaciones interdepartamentales, los cuadros ocupacionales, el manual de organización y los instructivos especiales. Debe además articular los elementos humanos y materiales que la planeación y la organización indican como requeridos para el adecuado funcionamiento de la empresa. Por lo que toca a los primeros debe vigilar que haya un buen reclutamiento y selección de personal, así como una adecuada motivación, desarrollo y administración de sueldos y salarios. Por lo que toca a los elementos materiales debe lograr su integración y coordinación a la organización misma.

Para continuar con su análisis, es menester ahora que el auditor administrativo logre una realización efectiva de lo planeado, por lo que evaluará la actividad del adminis

trador, vigilando que las órdenes sean emitidas por medio de adecuados canales de comunicación y que el trabajo haya sido organizado de tal manera que permita ejecutar el procedimiento estandarizado de los elementos humanos y materiales, lo que le ayudará a opinar sobre la actuación de la dirección.

Por último, debe recurrir a la etapa del control para determinar lo que se está llevando al cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se realice de acuerdo con lo planeado; utilizando para tal efecto sistemas de información, desarrollando normas de actuación, midiendo resultados y tomando medidas correctivas, con lo que está en posibilidad de sugerir -mediante un informe- nuevas normas y estándares. La empresa por su parte quedará en opción de concretarlo en un documento llamado manual de organización, el que debe contener en forma ordenada y sistemática objetivos, políticas, estructura orgánica, información sobre atribuciones, niveles jerárquicos, grado de autoridad y responsabilidad, funciones de las unidades administrativas que integran la empresa, canales de comunicación y coordinación, etc.

El organigrama como parte del manual de administración debe mostrar las relaciones de trabajo ideales que deben existir en la empresa, entre sus miembros y las unidades de la organización. Es la representación gráfica de la estructura de la organización formal. En él se muestran sus niveles jerárquicos, sus relaciones, sus líneas de autoridad y responsabilidad y los principios funcionales que se desarrollan en aquélla.

Aún cuando el organigrama muestra las relaciones ideales, en ocasiones llega a considerarse que carece de valor, por que no refleja las relaciones vigentes de la estructura orgánica, sin embargo, debe considerarse que éste no es un simple relato de lo que está ocurriendo, sino más bien un plan.

Los organigramas pueden ser por su amplitud de dos tipos:

- A) Maestros. Que muestran la estructura completa dando un panorama de la entidad.
- B) Suplementarios. Son aquéllos que muestran un solo departamento. Por su forma se clasifican en:
  - Verticales (Piramidal)
  - Horizontales
  - Circulares
  - De barras (Escalonado)

### 1.2.2 Organigrama actual (1982)

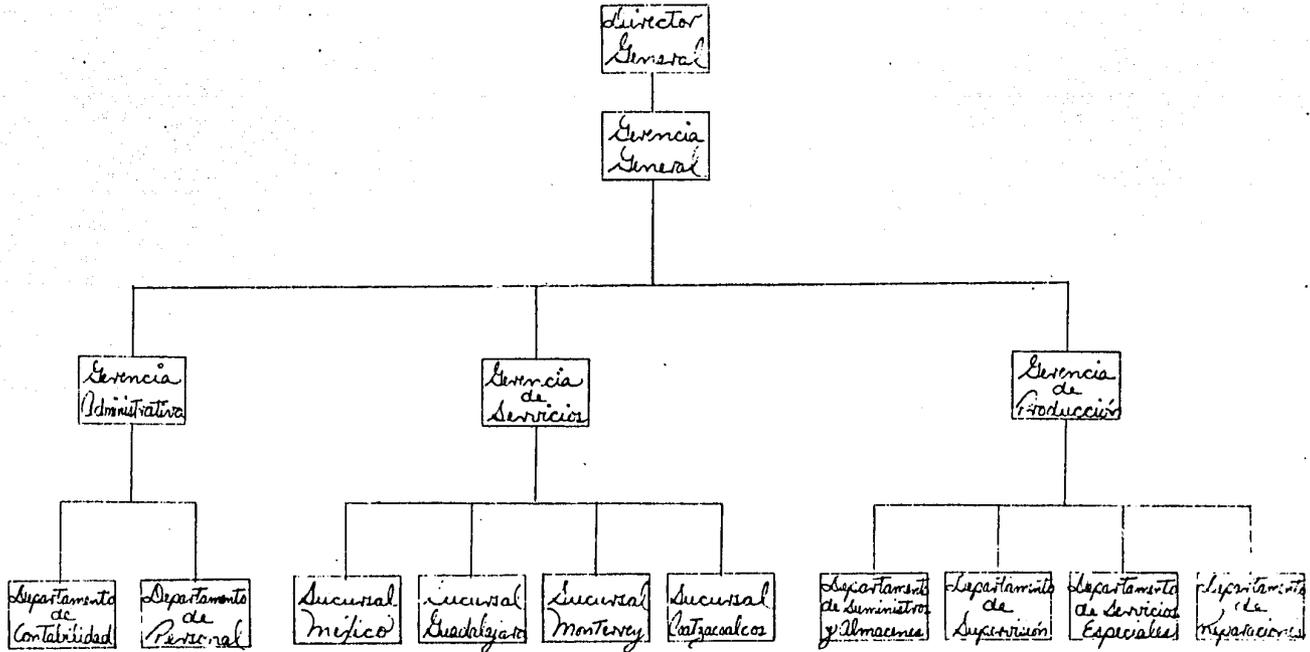
El plan de organización con el que inició y continúa operaciones la entidad, objeto de este estudio, representado en la gráfica 1 puede considerarse -por su amplitud- de tipo maestro, sin embargo, no se muestra la Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración, El Comisario, Auditorías Externa e Interna, aún cuando forman parte activa en la organización, por tal motivo para que pertenezca a esta clasificación deberán incluirse los órganos administrativos

ya mencionados.

Se observa también que por su forma se encuentra en la cl  
s  
i  
f  
i  
c  
a  
c  
i  
o  
n  
de  
los  
o  
r  
g  
a  
n  
i  
g  
r  
a  
m  
a  
s  
v  
e  
r  
t  
i  
c  
a  
l  
e  
s  
ya  
q  
u  
e  
l  
o  
s  
n  
i  
v  
e  
l  
e  
s  
j  
e  
r  
á  
r  
q  
u  
i  
c  
o  
s  
se  
dan  
de  
ar  
r  
i  
b  
a  
h  
a  
c  
i  
a  
a  
b  
a  
j  
o  
; no  
o  
b  
s  
t  
a  
n  
t  
e  
el  
o  
r  
g  
a  
n  
i  
g  
r  
a  
m  
a  
est  
u  
d  
i  
a  
d  
o  
no  
ref  
l  
e  
j  
a  
l  
a  
d  
i  
v  
i  
s  
i  
o  
n  
ad  
e  
c  
u  
a  
d  
a  
del  
tr  
a  
b  
a  
j  
o  
y  
en  
con  
se  
q  
u  
e  
n  
cia  
n  
c  
i  
a  
, tam  
p  
o  
c  
o  
da  
id  
e  
a  
cl  
a  
r  
a  
del  
t  
o  
t  
a  
l  
de  
co  
m  
p  
o  
n  
e  
n  
t  
e  
s  
que  
in  
te  
g  
r  
a  
n  
a  
l  
a  
e  
m  
p  
r  
e  
s  
a  
; v  
g  
r  
o  
en  
l  
o  
s  
d  
e  
p  
a  
r  
t  
a  
m  
e  
n  
t  
o  
s  
de  
p  
r  
o  
d  
u  
c  
t  
i  
v  
o  
s  
se  
ap  
r  
e  
c  
i  
a  
u  
n  
a  
s  
e  
p  
a  
r  
a  
c  
i  
o  
n  
sum  
a  
m  
e  
n  
t  
e  
t  
a  
j  
a  
n  
t  
e  
, en  
l  
a  
q  
u  
e  
se  
en  
t  
i  
e  
nde  
q  
u  
e  
l  
a  
G  
e  
r  
e  
n  
c  
i  
a  
de  
S  
e  
r  
v  
i  
c  
i  
o  
s  
no  
se  
re  
l  
a  
c  
i  
o  
n  
a  
en  
f  
o  
r  
m  
a  
d  
i  
r  
e  
c  
t  
a  
co  
n  
l  
a  
G  
e  
r  
e  
n  
c  
i  
a  
de  
P  
r  
o  
d  
u  
c  
c  
i  
o  
n  
, si  
e  
n  
d  
o  
en  
l  
a  
r  
e  
a  
l  
i  
d  
a  
d  
l  
a  
s  
f  
u  
n  
c  
i  
o  
n  
e  
s  
q  
u  
e  
r  
e  
a  
l  
i  
z  
a  
l  
a  
s  
e  
g  
u  
n  
d  
a  
s  
son  
co  
m  
p  
l  
e  
m  
e  
n  
t  
a  
r  
i  
a  
r  
i  
as  
a  
l  
a  
p  
r  
i  
m  
e  
r  
a  
.

Cia. X, S.A.

# Gráfica de organización

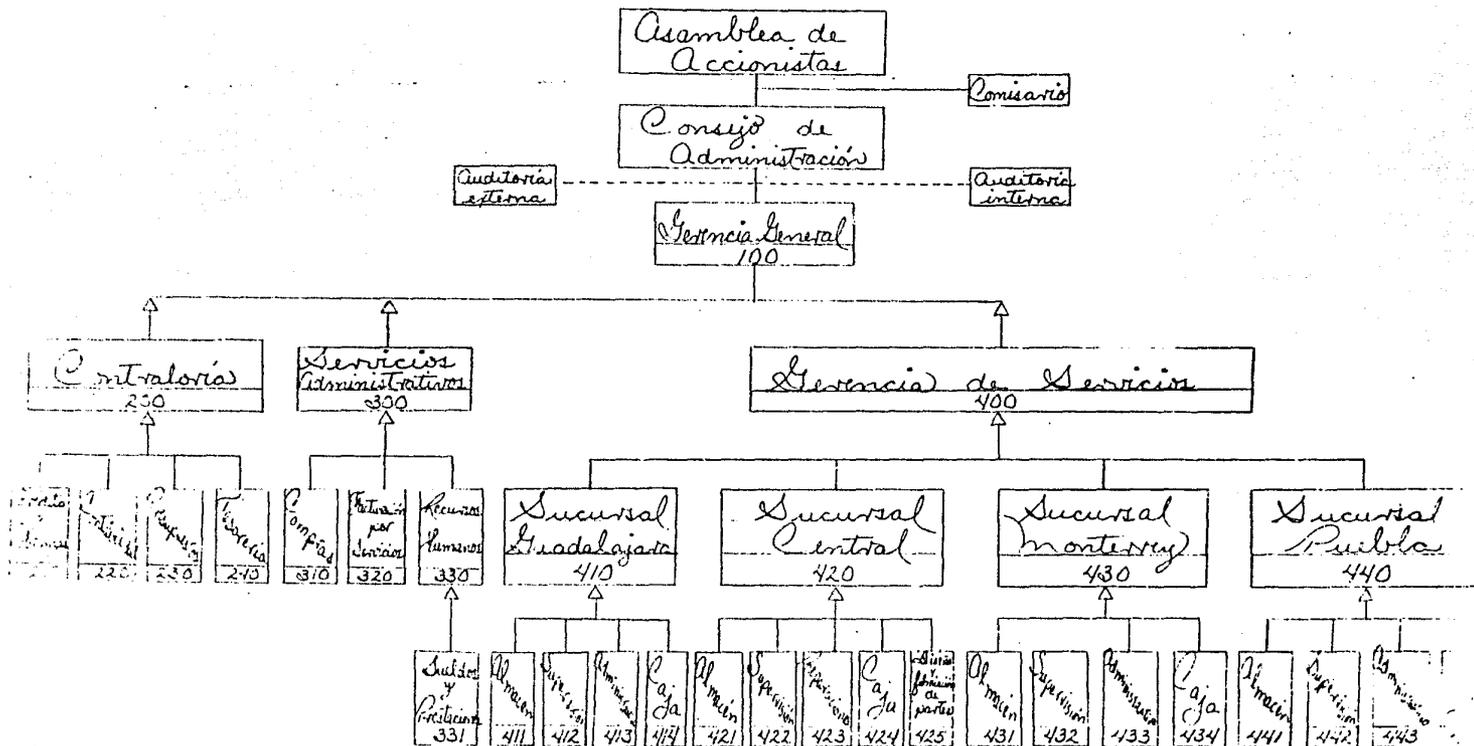


### 1.2.3 Organigrama propuesto

Por todo lo que se ha expuesto en el inciso 1.2.2, es conveniente sugerir que se depure con realismo la gráfica de organización en la que se muestren verdaderamente las particulares características de la entidad, reflejando niveles y centros de responsabilidad perfectamente definidos, esto permitirá además de poder identificar la división del trabajo, contar con un buen flujo de información para efectos contables (por medio de centros de responsabilidad), logrando así un adecuado control de costos y gastos.

A continuación se muestra un organigrama (Gráfica 2) en el que se definen centros de responsabilidad, asignando a cada uno de ellos un número de identificación que permite controlar básicamente los ingresos, costos y gastos de cada centro, estableciendo cuatro niveles de autoridad y responsabilidad:

- PRIMERO : Gerencia General
  
- SEGUNDO : Gerencias Departamentales :  
Contraloría, Servicios Administrativos y Gerencia de Servicios
  
- TERCERO : Jefes de Departamento
  
- CUARTO : Personal Operativo



Significado de las líneas:

- Línea jerárquica de consulta o staff
- - - Línea jerárquica de mando
- - - actividad proyectada

Trabajadores

Trabajadores

Trabajadores

## 2. GENESIS DE LOS INGRESOS

### 2.1 Introducción.

### 2.2 Servicios.

2.2.1 Características de las formas.

2.2.2 Diagrama de flujo real de la operación de servicios.

2.2.3 Descripción del flujo real de la operación de servicios.

2.2.4 Observaciones al flujo real de la operación de servicios.

2.2.5 Diagrama de flujo propuesto para la operación de servicios.

2.2.6 Descripción del flujo propuesto para la operación de servicios.

### 2.3 Fondo fijo.

2.3.1 Diagrama de flujo real del origen de la operación de fondo fijo.

- 2.3.1.1 Diagrama de flujo real de la operación de fondo fijo en sucursales.
- 2.3.1.2 Diagrama de flujo real de la operación de fondo fijo en sucursal central.
- 2.3.2 Descripción del flujo real de la operación de fondo fijo.
- 2.3.3 Observaciones al flujo real de la operación de fondo fijo.
- 2.3.4 Diagrama de flujo propuesto para la operación de fondo fijo.
- 2.3.5 Descripción del flujo propuesto para la operación de fondo fijo.
- 2.4 Anticipo de viáticos.
  - 2.4.1 Diagrama de flujo real de la operación de anticipo de viáticos.
  - 2.4.2 Descripción del flujo real de la operación de anticipo de viáticos.

- 2.4.3 Observaciones al flujo real de la ope  
ración de anticipo de viáticos.
- 2.4.4 Diagrama de flujo propuesto para la -  
operación de anticipo de viáticos.
- 2.4.5 Descripción del flujo propuestos para  
la operación de anticipo de viáticos.
- 2.5 Gastos a comprobar.
  - 2.5.1 Diagrama de flujo real de la operación  
de gastos a comprobar.
  - 2.5.2 Descripción del flujo real de la opera  
ción de gastos a comprobar.
  - 2.5.3 Observaciones al flujo real de la opera  
ción de gastos a comprobar.
  - 2.5.4 Diagrama de flujo propuesto para la ope  
ración de gastos a comprobar.
  - 2.5.5 Descripción del flujo propuestos para -  
la operación de gastos a comprobar.

## 2.1 Introducción

La empresa -hoy por hoy- no es producto de un acto mágico que aparezca sin antecedente alguno; sino más bien la empresa antes de ser constituida debe estructurarse de forma tanto interna como externa. Su estructura interna deberá ser planeada e integrada de tal forma que al iniciar operaciones tenga bien definida la ruta que deberá seguir para alcanzar sus objetivos; por lo que respecta a su estructura externa, la empresa deberá adecuarse a regímenes legales vigentes en la entidad federativa de su ubicación, mismos que le conferirán una personalidad jurídica que le permita responder ante terceros de sus obligaciones y exigir sus derechos.

El cumplimiento de los regímenes legales que enmarcan a la empresa originan gastos de constitución, que en la actualidad la generalidad de éstas, cubren con aportaciones hechas por los socios ya sea en especie o en numerario.

Una vez constituida la empresa empezará a operar, teniendo consecuentemente gastos que cubrirá con la fuente principal de sus ingresos, como pueden ser las ventas de servicios, de productos terminados, etc.

Así pues, la empresa que ahora nos ocupa obtiene ingresos por medio de la prestación de servicios destinados al mantenimiento de repetidores de microondas, para lo cual se requiere de actividades dentro del almacén, del taller de reparaciones y de supervisores de grupos de servicios, además de, suministro de "fondo fijo", "anticipo de viáticos", y de "gastos a comprobar", entre otros.

## 2.2 Servicios

Siendo que el servicio es el objetivo para el cual fue constituida la empresa, así como su principal fuente de ingresos y la actividad en la que intervienen más operaciones, se hace necesario su estudio.

Para una mejor comprensión de la actividad del trabajo que se realiza en los servicios, se establece el concepto de repetidor de microondas ; es una construcción en la que se encuentran motores diesel y equipos eléctricos que captan las microondas transmitidas desde una central, y le suministran energía para retransmitirlas a su destino, además proporcionan clima artificial para el mantenimiento de dichos equipos.

El servicio de mantenimiento a repetidores de microondas es de carácter preventivo, por lo que es factible de ser programado en todas y cada una de las áreas en las que se ha de prestar el servicio; sin embargo hay que considerar que, esporádicamente surgen servicios de emergencia que deberán ser cubiertos con prontitud, así como también -en ocasiones- no es posible, en el área de trabajo, la reparación de motores que forman parte del repetidor y es necesario su traslado a un local acondicionado ex profeso. Lo anterior deberá ser analizado por la persona encargada de elaborar los programas de servicio y distribuirlos mensualmente en el periodo.

Una vez elaborados y autorizados los programas de servicios deberán ser ejecutados por personal técnico especializado, al que además de suministrarle viáticos y fondos fijos le

será proporcionado el material y las refacciones necesarias para el desempeño de su trabajo al través de una requisición al almacén; por lo que respecta al cumplimiento y desarrollo de sus funciones éstas le serán evaluadas por un supervisor.

Para que el control interno sea satisfactorio en lo referente al almacén deben considerarse básicamente los siguientes elementos:

- 1) Personal. El personal del almacén, a cuya cabeza figure un jefe que se encargue de dirigir, inspeccionar y coordinar todos los trabajos inherentes a su puesto.
- 2) Construcciones e instalaciones. Las construcciones e instalaciones de los almacenes deben reunir las condiciones apropiadas para la recepción de materiales y su guarda o custodia; para el surtido a las áreas de servicio; y para el manejo en general de los artículos que tienen a su cuidado. Por otra parte, son indispensables los anaqueles, recipientes, estanterías, depósitos, etc., de tamaños y formas de terminadas según las distintas clases de artículos de que se trate en cada caso.
- 3) Entradas al almacén. La sección de recepción del almacén, tiene a su cargo cotejar y verificar que las condiciones concretamente señaladas en las órdenes de compra, sean las mismas que contienen las notas de entrega, por lo que debe procederse a anotar en las formas que para tal caso se tienen, o sea, los recibos del material en cuestión haciendo mención en

ellas del número de orden de la compra a que corresponde la entrada del propio material. Al mismo tiempo, éste debe ser inspeccionado y verificado su buen estado.

Con el sistema descrito se cubre el aspecto de control, en cuanto que esta sección coteja, verifica, inspecciona y recibe el material que queda, desde ese momento, bajo la responsabilidad del jefe del mencionado almacén.

- 4) Guarda y custodia de materiales. Esta sección es responsable de la debida clasificación y distribución de materiales en las áreas destinadas para tal efecto, ya que, terminada la etapa de recibo, continúa la de identificación y acomodo con el fin de que su localización no se obstaculice y, de esta manera, el desarrollo del trabajo que les es inherente sea más sencillo y eficaz, y el conteo de los materiales, para su cotejo con las tarjetas de control - o bien, para la toma física de los inventarios - se lleve al cabo sin dificultad alguna.
- 5) Salida de materiales. El personal encargado de surtir los requerimientos y órdenes de servicios, tienen el deber de colocar los materiales solicitados, en el área del propio almacén destinada para este efecto, para su recuento y verificación.

Finalmente deben recabarse las firmas correspondientes de recibo, así como los datos complementarios de las formas respectivas. Así la salida de materiales es la culminación

de la actividad del almacén, y este hecho cumple la parte relevante de su cometido, que no es otro que surtir a los departamentos de servicio.

Siendo el almacén el que controla los materiales para dar servicio a los repetidores de microondas, se hace indispensable que su ubicación sea la más próxima a las áreas de servicio, con la finalidad de lograr la eficiencia en el suministro de materiales y lograr un control más confiable de los mismos.

Ahora bien, para comprobar la eficiencia de la organización, los procedimientos, la elección y preparación del personal, se establece la supervisión como una parte sobresaliente del control interno. Dicha supervisión puede ser automática, es decir, que las labores sean continuas y desempeñadas por personal distinto, cuidando que no se dupliquen. Con esto se logra que las operaciones que nos ocupan no declinen y se mantenga firme la objetividad del control interno.

El conjunto de actividades que conforman los servicios se representa a continuación por medio de flujogramas, mismos que fueron elaborados con información obtenida por medio de cuestionarios, que se muestran en el anexo número 1.

### 2.2.1 Características de las formas

Como puede apreciarse, las formas que se sugieren en los flujos siguientes son un medio para cumplir con los procedimientos, de acuerdo con los objetivos establecidos por la administración de la empresa.

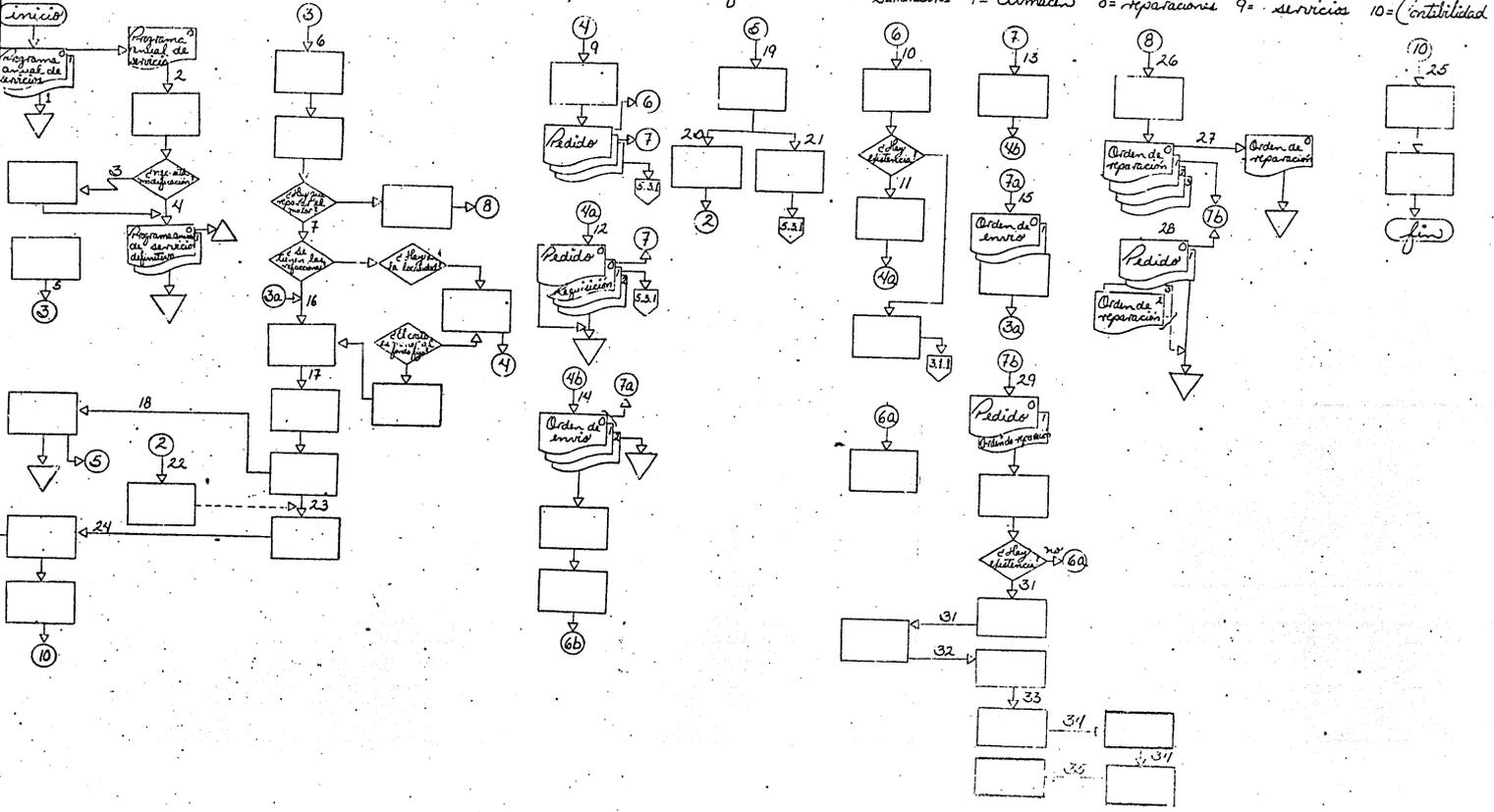
Debiendo ser diseñados en tal forma que sean fáciles de anotar, leer, procesar y desechar. Con el objeto de facilitar las anotaciones en las formas, éstas deberán contar con el espacio suficiente para los datos. La forma tendrá impresa tanta información como sea posible a fin de reducir el tiempo que se emplee en las anotaciones. Los títulos también serán concisos indicando con claridad el objeto de la forma.

Estas consideraciones se hacen extensivas para las formas que se sugieren en todos los flujos.

# 2.2.2. Diagrama de flujo real de la operación de servicios

1= oficina de facturación  
2= grupo de apoyo  
3= grupo de servicio

4= Sección de pedidos  
5= Sección de facturación  
6= Almacén  
7= Almacén  
8= Taller de reparaciones  
9= Sección de servicios  
10= Contabilidad



2.2.3 Descripción del flujo real de la operación de servi  
cios.

Ref. Jefatura de sucursal

1. Elabora programa anual de servicios, en original y una copia, mismas que distribuye de la siguiente ma  
nera:

- original para la gerencia de producción (entregán  
dosele al jefe de grupo de apoyo)
- una copia para su archivo

2.3. Jefatura de grupo de apoyo

y 4.

Recibe programa anual de servicios y lo analiza.  
En caso de modificación informa telefónicamente al jefe de sucursal, quien corrige su programa.  
Elabora programa anual de servicios definitivo en original y una copia, que distribuye de la siguiente manera:

- original para el cliente
- una copia para su archivo; que posteriormente uti  
lizará para cotejar el avance del programa, así co  
mo los ajustes necesarios.

5. Jefatura de sucursal

Con base en el programa definitivo comunica verbal  
mente los servicios que debe realizar cada grupo.

Ref. Grupo de servicio

6. Recibe comunicación del servicio a realizar, y se traslada al repetidor de microondas indicado. Revisa las condiciones en que se encuentra el repetidor. Si la falla es del motor y no es posible su compostura en el repetidor de microondas lo enviará al ta- - ller de reparaciones en la sucursal central.

7. y Grupo de servicio

8.

Si el motor es susceptible de reparación y se cuenta con las refacciones necesarias, efectuará el servicio.

En caso de no tener las refacciones, investiga si las hay en la localidad, así como si es posible adquirirlas con el importe del fondo fijo. De no ser posible adquirirlas llamará telefónicamente a la sección de pedidos en la sucursal central solicitando las mismas.

9. Sección de pedidos

Recibe llamada telefónica del técnico y elabora el - documento "pedido", mismo que distribuye de la siguiente manera:

- original para el departamento de suministros
- una copia para el almacén
- una copia para costos

10. y Departamento de suministros

11.

Recibe "pedido" y verifica existencias; cuando no se

Ref.

tiene en inventario elabora "pedido" al proveedor.

En caso de tener existencias entrega al encargado de pedidos el "pedido" original y ordena se elabore en base a éste la requisición al almacén.

12. Sección de pedidos

Recibe el pedido original, elaborando la requisición en original y dos copias, mismas que se distribuyen de la siguiente manera:

- original para el almacén
- una copia para costos
- una copia y el original del pedido para su archivo (éste último en caso que haya existencias).

13. Almacén

Recibe requisición y surte refacciones, e informa al departamento de pedidos elabore el documento "orden de envío".

14. Sección de pedidos

Elabora "orden de envío" en original y dos copias, distribuyéndolas de la siguiente manera:

- original y una copia para almacén
- una copia para su archivo

Ref. Almacén

15. Recibe original y copia de la "orden de envío" que posteriormente será remitida junto con las refacciones y materiales al grupo de servicio correspondiente.

16.y Grupo de servicio

17.

Recibe refacciones y materiales y efectúa el servicio.

Una vez concluido el servicio elabora "reporte de servicio especializado", "anomalías" y "reporte de materiales y maquilas", cada uno de ellos en original y dos copias que se distribuyen de la siguiente forma:

- original y una copia al jefe de sucursal
- una copia para su archivo

18. Jefatura de sucursal

Recibe original y copia de los reportes, de los cuales archiva la copia y envía originales al departamento de facturación.

19.20. Sección de facturación

y 21.

Recibe originales de reportes.

Al término de cada mes elabora estadísticas con base en los reportes, entregándolos a la sección de costos.

Ref.

Posteriormente las estadísticas son enviadas al jefe de grupo de apoyo.

22. Jefatura de grupo de apoyo

Recibe estadísticas y ajusta programa anual de servicios.

COMO FASE FINAL DE LOS SERVICIOS

23. Grupo de servicio

Reúne y envía los comprobantes de su fondo fijo respectivo a los jefes de sucursal.

24. Jefatura de sucursal

Recibe comprobantes y ordena se efectúe el reembolso de fondo fijo; los cuales se anexan a una póliza denominada "movimientos de bancos"

Autoriza los "movimientos de bancos" y los envía al departamento de contabilidad.

25. Contabilidad

Recibe los "movimientos de bancos" enviados por las sucursales, mismos que revisa, y contabiliza.

Al final de cada mes prepara los informes que habrán de servir para la toma de decisiones.

EN EL CASO DEL ENVIO DEL MOTOR AL TALLER DE REPARACIONESRef. Taller de reparaciones

26. Recibe el motor deteriorado. Elabora el documento "orden de reparación" en original y tres copias, distribuidas como sigue:

- original para el gerente de servicios
- una copia para el almacén
- dos copias para su archivo

27. Gerencia de servicios

Recibe el original de la orden de reparación, para su archivo.

28. Taller de reparaciones

Con base en la orden de reparación se elabora el documento "pedido" en original y una copia, con la siguiente distribución:

- original y la copia de la "orden de reparación" para el almacén
- una copia del "pedido" y dos copias de la "orden de reparación" para su archivo

29.30 Almacén

y 31.

Recibe original del "pedido" y copia de la "orden de reparación", que le servirán para verificar la existencia

Ref.

cia de refacciones y materiales.

En el caso de no haber existencias de materiales y refacciones solicitados informará al jefe de suministros, quien se encargará de elaborar el pedido al proveedor.

Cuando se cuente con la existencia de las refacciones y materiales solicitados, pide al jefe de suministros elabore el documento "requisición al almacén" que ampare las refacciones y materiales solicitados por el taller de reparaciones; para tal efecto devuelve el original del "pedido" y la copia de la "orden de reparación".

32. Departamento de suministros

Recibe la documentación mencionada en el párrafo anterior y elabora el documento "requisición al almacén", que entrega al gerente de servicios para su visto bueno.

Una vez recabado el visto bueno del gerente de servicios en la "requisición al almacén", se envía al almacén acompañada del original del "pedido" y la copia de la "orden de reparación".

33. Almacén

Recibe la documentación indicada en el párrafo anterior

Ref,

rrior y de acuerdo con ella surtirá las refacciones y materiales, que acompañados de la copia de la "orden de reparación" serán enviadas al taller de reparaciones.

34. Taller de reparaciones

Recibe la "orden de reparación" y las refacciones y materiales que serán utilizados en el arreglo del motor.

Cuando se ha concluido el trabajo de reparación, se envía el motor reparado al almacén.

35. Almacén

Recibe y guarda el motor reparado, hasta el momento en que sea requerido.

#### 2.2.4. Observaciones al flujo real de la operación de ser vicios.

- A) La existencia de un jefe de grupo de apoyo resulta innece  
sario en la elaboración de programas de servicios, puesto  
que él no conoce ampliamente las necesidades de cada su  
cursal en lo que al servicio se refiere, por tanto, la  
persona indicada para la elaboración de dichos programas  
es aquélla que vive y afronta cotidianamente los problemas  
que se presentan en los repetidores de microondas, por lo  
que el jefe de cada sucursal es quien puede cumplir mejor  
el cometido del programa.
  
- B) No existe una formalización e identificación de los ser  
vicios programados asignados al personal técnico, lo que  
ocasiona que se dificulte la identificación de los ele  
mentos del costo que integran el servicio.
  
- C) Se carece de una sistematización en la entrega y recep  
ción de documentos que comprueben el servicio, originan  
do dificultad en la identificación del costo unitario por  
cada servicio, retraso en la información a los departamen  
tos que la requieren, archivos innecesarios y acumula  
ción de comprobaciones.
  
- D) Un factor determinante para proporcionar mantenimiento a  
los repetidores de microondas es el suministro de refac  
ciones y materiales, que como ya se ha mencionado se en  
cuentran en el almacén que les corresponde de acuerdo a  
su sucursal; sin embargo, se utiliza como medio una lla  
mada telefónica dando aviso a una sección llamada "pedi

dos", de que se necesitan determinadas refacciones, quien además de esta función sólo tiene el deber de comunicar esta petición a otro departamento llamado " suministros " al que se le ha conferido la función de verificar existencias y ordenar una requisición al almacén. Como podrá observarse, la división de labores en el suministro de refacciones ha originado el establecimiento de un departamento, y una sección que resultan innecesarios; así mismo no cumplen con los requisitos mínimos de control interno que deben tomarse en cuenta para los inventarios ( mismos que ya se han descrito, señalando quién y cómo lo debe hacer ), además de que no se está haciendo uso adecuado de los almacenes instalados en cada sucursal.

De lo anterior se concluye que los pasos innecesarios en el flujo de la operación provocan retraso en el servicio, aún más si es de emergencia, al mismo tiempo que originan indefinición de responsabilidades ya que no se cuenta con la determinación de a quién se delega la autoridad para el surtido de los materiales y refacciones y, como corolario, se origina que la información sobre inventarios, no sea confiable y oportuna.

- E) Existen motores dentro del almacén que son propiedad de la empresa controladora, los cuales no están registrados cuantitativamente en cuentas de orden, además de carecer de un control en lo referente a la recepción de los motores averiados y de la entrega al almacén de los motores reparados, ocasionando que la gerencia general desconozca la importancia de la contingencia que representan dichos motores en casos fortuitos o de fuerza mayor.



## 2.2.6 Descripción del flujo propuesto para la operación de servicios

### Ref. Jefatura de sucursal

1. Revisa periódicamente programa de servicios, distribuye órdenes de servicio a realizar por el mes y, asigna viáticos y fondos fijos a los técnicos.

### 2. Grupo de servicio

Reciben orden de servicios, viáticos y fondo fijo, y se trasladan al repetidor de microondas en el cual descubre las averías, una vez localizadas, decidirá si es necesario la reparación del motor en el taller, de ser así lo enviará al taller ubicado en la sucursal central; cuando sea posible su compostura en el repetidor de microondas realizará el servicio, verificando si cuenta con las refacciones y materiales necesarios, de no contar con ellas tratará de obtenerlas en la localidad, cuando no sea posible las requerirá al jefe de la sucursal respectiva, por medio de llamada telefónica.

### 3. Jefatura de sucursal

Recibe llamada del técnico y ordena se elabore la requisición de surtido de materiales, misma que distribuirá de la siguiente manera:

- original para contabilidad
- una copia para el almacén

Ref.

- una copia para su archivo

4. Almacén

Recibe requisición y verifica inventario, si tiene existencias surte y envía, elaborando vale de salida de almacén en original y dos copias, mismas que se encargará de distribuir de la siguiente manera:

- original para contabilidad
- una copia para el encargado de envíos
- una copia para su archivo

Con base en el vale de salidas de almacén registra en las tarjetas de control de inventarios.

En caso de no tener existencias reporte al jefe de su cursal la carencia de materiales.

5. Jefatura de sucursal

Verifica si existen refacciones y materiales en la localidad.

En caso de que existan ordenará que se elabore un documento llamado "gasto a comprobar" y lo envía a la caja para su pago.

En caso de que no existan requerirá las refacciones telefónicamente al almacén de la sucursal central.

6. Almacén central

Recibe llamada del jefe de la sucursal para el suministro de refacciones y materiales, verificando la

existencias de las mismas.

Si tiene existencias surte y envía elaborando vale de salida de almacén en original y tres copias, mis mas que distribuye de la siguiente manera:

- original para contabilidad
- una copia para el encargado de envíos
- una copia para el grupo de servicio
- una copia para su archivo

Con base en el vale de salidas de almacén registra en las tarjetas de control de inventarios.

Cuando no hay existencias en el almacén se reporta esta carencia al jefe de sucursal.

#### 7. Jefatura de sucursal

Recibe reporte del almacén central, verificando el motivo de la carencia de refacciones y materiales en el almacén, que puede deberse a dos razones:

- A Que se trate de un producto nuevo, en tal caso, elaborará una requisición al departamento de compras.
- B Que no hayan sido surtidas a tiempo las refacciones y materiales, de ser así, pedirá a compras aclare el retraso.

Ref.

8. Grupo de servicio

Recibe refacciones y materiales efectuando el servicio.

9. Caja

Cuando las refacciones y materiales son comprados en la localidad, recibe el documento de "gastos a comprobar", el cual le servirá de base para la formulación del cheque, mismo que expedirá en original y dos copias, distribuyéndose de la siguiente manera:

- original para ser cobrado en el banco
- una copia para contabilidad
- una copia para su archivo

CUANDO EL MOTOR ES ENVIADO POR EL GRUPO DE SERVICIO  
AL TALLER DE REPARACION PARA SU ARREGLO

10. Taller de reparaciones

Recibe el motor para su reparación, elaborando el "vale de salida de motores en depósito", con las características del motor que será enviado al repetidor de microondas en sustitución del que se está recibiendo, con original y dos copias, mismas que se distribuirán de la siguiente manera:

- original para el departamento de contabilidad
- una copia para el almacén central
- una copia para su archivo

Ref.

Al mismo tiempo y en relación al motor dañado, elabora orden de reparación en original y una copia, distribuyéndolas como sigue:

- original para el departamento de contabilidad (flujo de costos)
- una copia para su archivo

Con base en las cuales elabora la requisición de materiales y refacciones al almacén en original y dos copias, con la distribución siguiente:

- original para contabilidad
- una copia para el almacén central
- una copia para su archivo

Recibe materiales y refacciones y efectúa reparación, enviando motor y "vale de entrada de motores en depósito", mismo que se elabora en original y dos copias, distribuyéndolas de la siguiente manera:

- original para contabilidad
- una copia para el almacén central
- una copia para su archivo

11. Almacén central

Recibe "vales de entrada o salida de motores en depósito".

Por la salida del motor en depósito, envía motor al grupo de servicio para su instalación en el repetidor,

Ref.

y registra en tarjetas auxiliares.

Por la entrada del motor reparado, se registra en tarjeta y se almacena.

Tanto el vale de entrada como el de salida, serán archivados por el almacenista.

CUANDO TODOS LOS SERVICIOS HAN  
SIDO TERMINADOS

12. Grupo de servicio

Anota datos en las formas de orden de servicio, del informe de anomalías y del reporte de refacciones, anexando comprobantes, entregándolos al jefe de la sucursal.

13. Jefatura de sucursal

Recibe:

- Órdenes de servicios (copias), mismas que enviará al cliente.
- informe de anomalías y órdenes de servicio , que serán enviados a supervisión.
- reporte de refacciones con comprobantes anexos , mismos que serán enviados al departamento de contabilidad.

Ref.

14. Contabilidad

Recibe los siguientes documentos:

- requisición de almacén
- vales de salida del almacén
- comprobantes de viáticos, fondos fijos y gastos a comprobar
- copias de los cheques expedidos en las sucursales y vales de entrada y salida de motores en depósito.

Estos documentos le servirán de soporte para elaborar pólizas, hojas de costos y registrar en libros y auxiliares, con base en los cuales elaborará informes periódicos, para la toma de decisiones.

15. Presupuestos

Recibe estadísticas e informes del supervisor.

Analiza información y elabora presupuestos.

### 2.3 Fondo fijo.

El desempeño del servicio origina erogaciones en el traslado del personal técnico a los repetidores de microondas, por el pago de peajes, compra de gasolina, lubricantes y refacciones para los vehículos de la empresa; así como compra de materiales y herramientas que le servirán para la reparación del repetidor de microondas, no incluidas en el inventario que trae consigo en su vehículo.

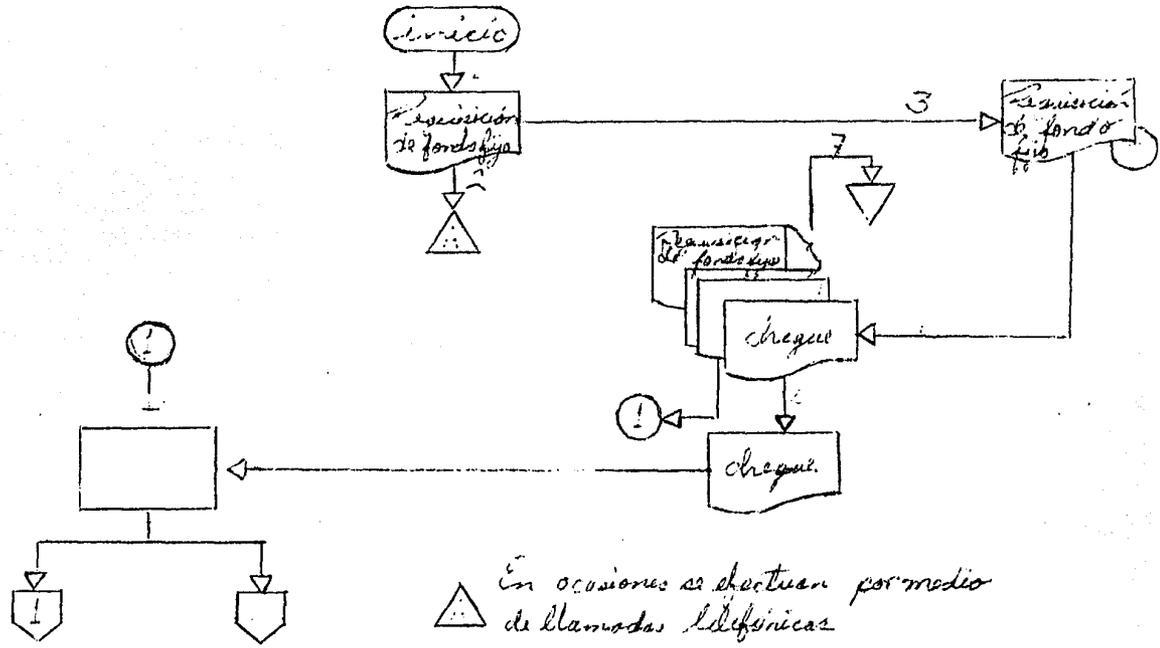
Estos gastos no deben ser pagados con dinero del trabajador, ni aún en el caso de serles reembolsados, ya que la Ley Federal del Trabajo obliga a los patrones a "proporcionar oportunamente a su personal los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución de su trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquéllos no se hayan comprometido a usar herramienta propia..."

En virtud de lo descrito en el párrafo anterior y dadas las características del trabajo de los técnicos, se ha formado un sistema mediante el cual puedan cubrirse gastos que corresponden a la empresa, pero que a la vez sean controlables. Este sistema es el llamado "fondo fijo", por medio del cual es posible controlar desde la salida del dinero hasta su comprobación o reembolso.

En este sistema la salida del dinero se formaliza al través de un documento llamado "fondo fijo", en el que el personal se compromete a reembolsar en comprobantes y/o efectivo el importe de dicho documento.

A continuación se presenta el flujo que muestra el sistema de "fondo fijo".

Diagrama de flujo real del origen de la operación de fondo fijo  
 adicional por transacciones de oficina  
 5 v c u r s a l e s  
 1 caja  
 2 caja  
 Sección de producción  
 o de servicios

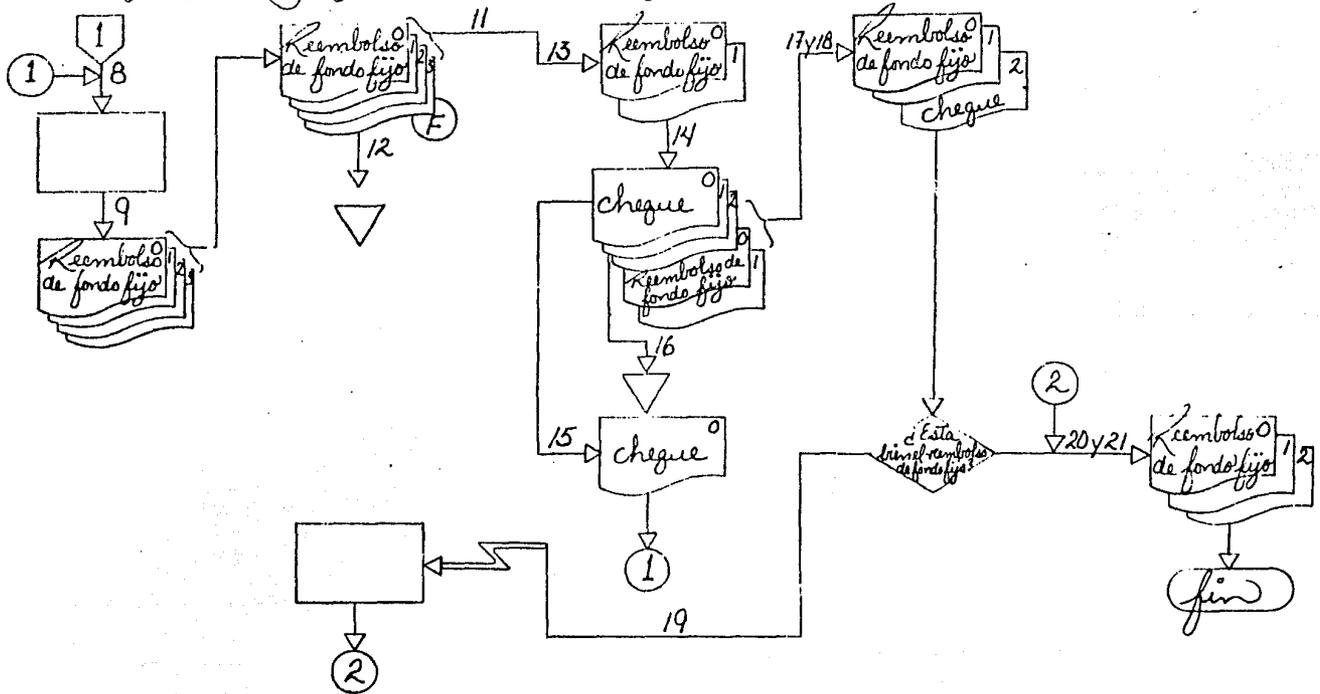


En ocasiones se efectúan por medio de llamadas telefónicas

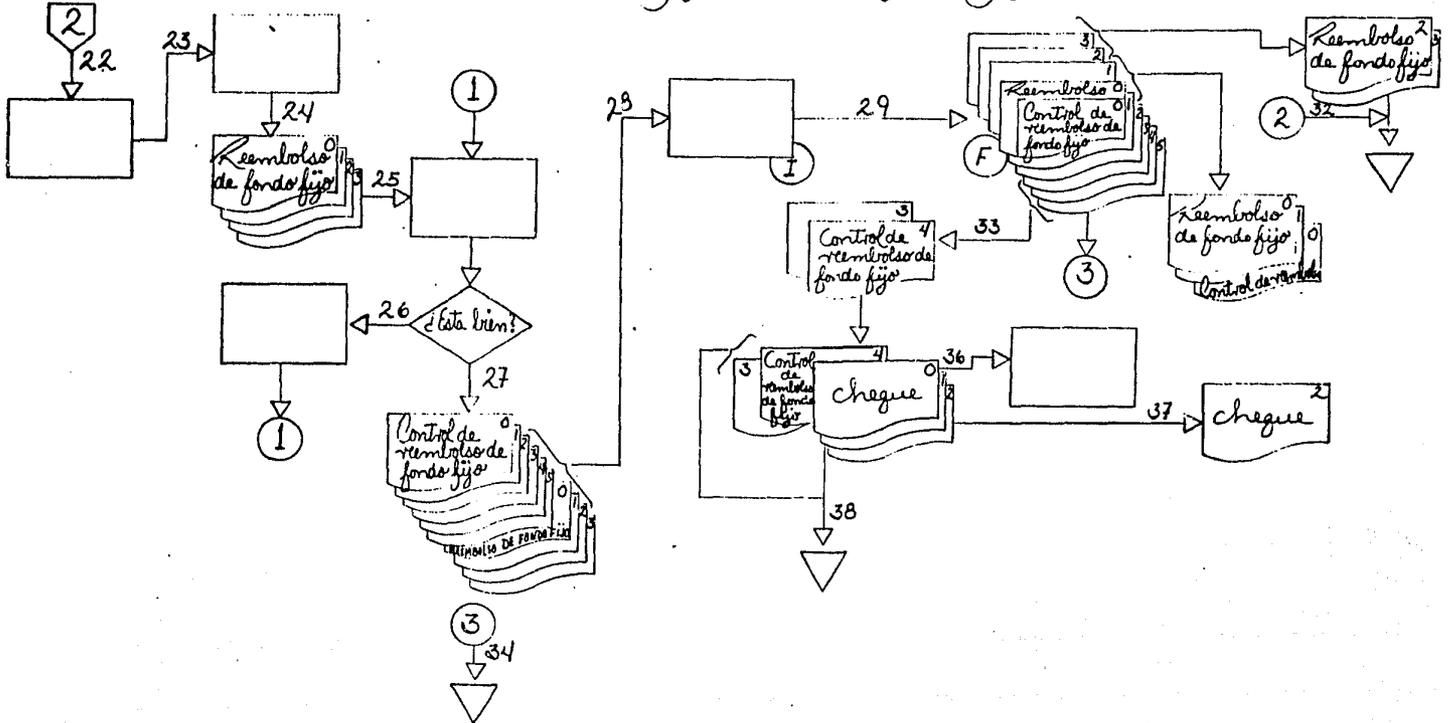
## 2.3.1.1 Diagrama de flujo real de la operación de fondo fijo en sucursales

Sucursales      Sucursal central

Personal que tiene fondo fijo    Jefatura    Caja    Auxiliar contable    Contabilidad



2.3.1.2 Diagrama de flujo real de la operación de fondo fijo en sucursal central  
 Personal que tiene Control de reembolso de fondo fijo      Auxiliar de Contabilidad Jefatura      Caja Jefatura      Contabilidad Producción



2.3.2 Descripción del flujo real de la operación de fondo fijo.

Ref. Jefatura de sucursal

1. y 2. Elabora "requisición de fondo fijo", en ocasiones se efectúa por medio de llamada telefónica, la que se formaliza posteriormente con la requisición.

3. Gerencia de producción o de servicios (sucursal central

Recibe la "requisición de fondo fijo" y la firma de autorizado, transfiriéndola a la caja.

Caja

4. Recibe requisición y elabora póliza cheque en original y dos copias, que distribuye de la siguiente manera:
5. - original para el mensajero el cual deposita y gira.
6. - copia 1 para el personal que tiene fondo fijo
7. - copia 2 para su archivo junto con la requisición de fondo fijo.

Dadas las características de la actual organización el reembolso de fondo fijo se efectúa en las sucursales en forma distinta a la sucursal central.

Ref,

S U C U R S A L E S

8. y Personal que tiene fondo fijo

9.

Recibe fondo fijo y efectúa gastos.

Cuando llega al límite establecido por la administración de la entidad, lleva al cabo el "reembolso de fondo fijo" en original y tres copias, mismo que se transfiere a la:

Jefatura de sucursal

10. Recibe reembolso, el cual una vez firmado de autorizado lo distribuye como sigue:

11. - original y copia 1 a la caja

12. - copias 2 y 3 para su archivo

13. y Caja

14.

Recibe original y copia 1 del reembolso y elabora póliza cheque en original y dos copias, distribuyéndolas de la forma siguiente:

15. - original del cheque lo entrega al mensajero para ser depositado y girado.

16. - copia 1 del cheque para su archivo.

17. - copia 2 del cheque, original y copia 1 del reembolso para el auxiliar contable de la sucursal central.

Ref.

18.19. Auxiliar contable  
y 20.

Recibe copia 2 del cheque, original y copia 1 del reembolso.

Revisa el reembolso; si hay diferencias efectúa llamada telefónica con el jefe de la sucursal para - - aclararlas.

Si el reembolso está bien, lo envía a contabilidad.

21. Contabilidad

Recibe reembolso de fondo fijo en original y copia 1, así como copia 2 del cheque para ser contabilizados.

SUCURSAL CENTRAL

22. Personal que tiene fondo fijo

Efectúa gastos con el fondo fijo.

Cuando llega al límite establecido por la administración de la entidad, entrega comprobantes para su - - reembolso.

23. y Control de reembolsos

24.

Recibe comprobantes y elabora "reembolso de fondo

Ref.

fijo" en original y tres copias, mismas que pasa al auxiliar de contabilidad.

25.26. Auxiliar de contabilidad  
y 27.

Recibe y revisa reembolso, si hay diferencias aclara las mismas con control de reembolsos.

Si está bien elabora la forma "control de reembolso de fondo fijo" en original y cinco copias.

28. Departamento de coordinación

Recibe "control y reembolso de fondo fijo" y revisa los mismos, inicialándolos y transfiriéndolos al jefe de sucursal.

Jefatura de sucursal

29. Autoriza ambas formas y procede a su distribución.

30. - originales de "control y reembolso de fondo fijo" junto con una copia del mismo para contabilidad.

31. - dos copias del "reembolso de fondo fijo" para el archivo del departamento de producción.

32. - dos copias del "control de reembolso" para el departamento de producción.

33. - dos copias del "control de reembolso" para la caja.

34. - una copia del "control de reembolso" para el archivo del auxiliar contable.

Ref.

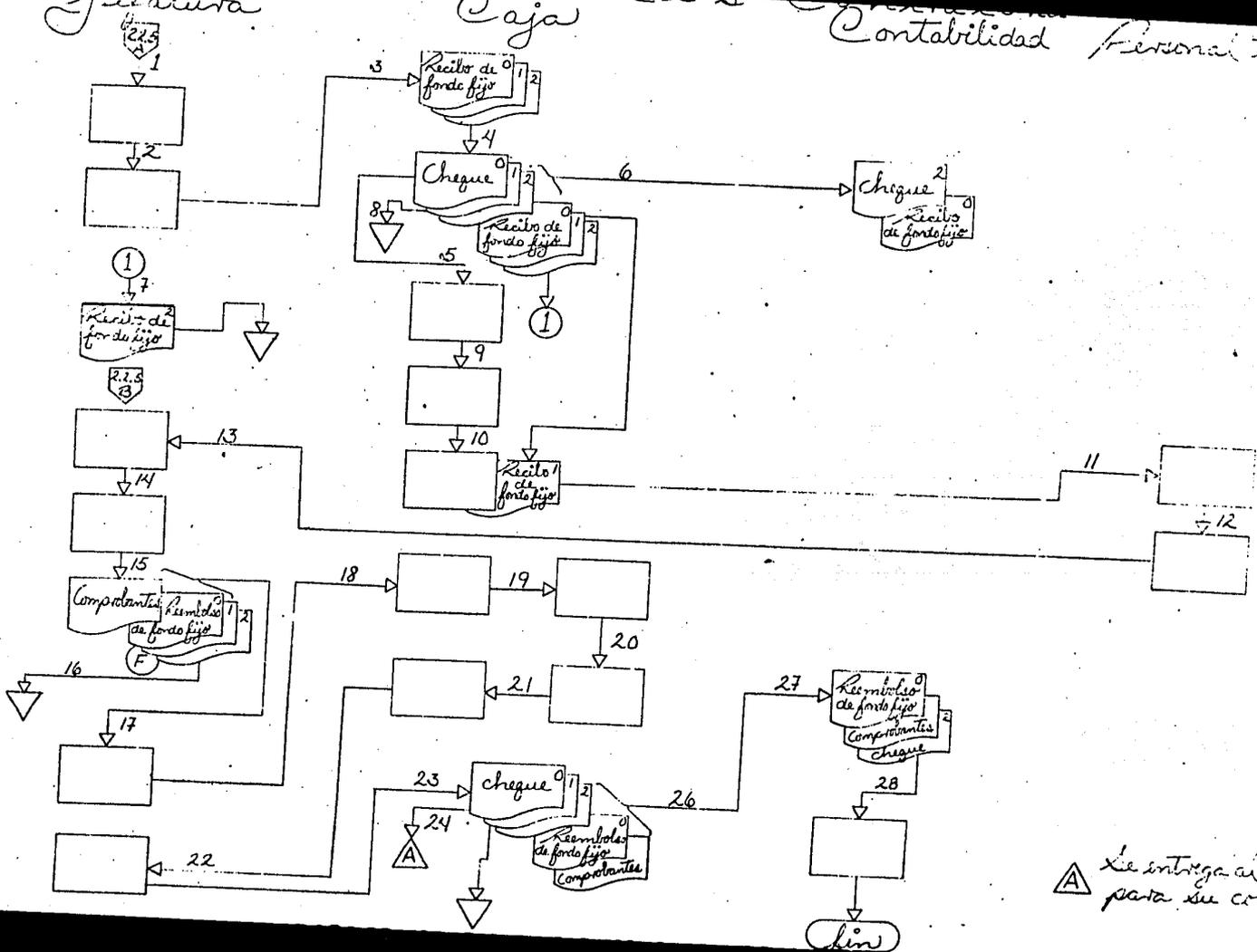
Caja

35. Recibe copias del control de reembolso. En base a éstas elabora cheque en original y dos copias que distribuye de la siguiente manera:
36. - original del cheque se lo entrega al mensajero para ser depositado y girado.
37. - una copia del cheque para contabilidad.
38. - una copia del cheque y dos copias del "control de reembolso" para su archivo.

2.3.3 Observaciones al flujo real de la operación de fondo fijo.

1. En el flujograma, se observa que existe una inadecuada asignación de autoridad y por tanto de responsabilidad.  
  
v.gr. : el jefe de sucursal tiene que pedir autorización a cualquiera de las gerencias para asignar y reembolsar el fondo fijo, cuando aquél debe tener la autoridad suficiente para aprobar dichas operaciones.
2. Es muy notorio el despilfarro de papelería utilizada en la operación, como resultado de la gran cantidad de archivos innecesarios.

# Jelatura Caja Contabilidad Personal Técnico



**A** Se entrega al banco para su cobro

lim

2.3.5 Descripción del flujo propuesto para la operación de fondo fijo.

Ref. Jefatura de sucursal

1. y Elige al personal que necesita "fondo fijo", verificando que no exista duplicidad de fondo y/o cantidades pendientes de comprobar. Autoriza se pague el fondo fijo.
- 2.

Caja

3. y Recibe "fondo fijo" y elabora cheque, ambos en original y dos copias.
- 4.
5. - original del cheque para ser cobrado.
6. - envía una copia del cheque y el original del "fondo fijo" a contabilidad.
7. - una copia de "fondo fijo" al jefe de sucursal para su archivo.
8. - una copia del cheque para su archivo.
9. Recibe efectivo y paga el importe del " fondo fijo" al técnico.
10. Recaba firma de conformidad del trabajador y entrega copia del "fondo fijo".

Personal técnico

11. Recibe efectivo y lo destina a pagos menores.

Ref.

12. Recopila comprobantes y los entrega para su reembolso al jefe de sucursal.

Jefatura de sucursal

- 13.14. Recibe comprobantes, pide que se revisen y ordena se y 15. elabore el "reembolso de fondo fijo" en original y dos copias, anexando comprobantes.

Autoriza reembolso de fondo fijo y archiva una copia de éste.

17. El original y una copia del "reembolso del fondo fijo" con los comprobantes son entregados al técnico para su reembolso en efectivo.

Caja

18. Recibe los comprobantes y verifica el importe.
19. Reembolsa en efectivo el importe autorizado.
20. Recaba firma de conformidad del técnico y entrega a éste copia del reembolso.
21. Envía comprobantes al jefe de sucursal semanalmente para el reembolso del fondo fijo en efectivo.

Jefatura de sucursal

22. Recibe comprobantes y autoriza el pago de "reembolso de fondo fijo".

Ref. Caja

23. Elabora cheque para el reembolso de fondo fijo de efectivo, en original y dos copias.
24. - el original para ser cobrado en el banco.
25. - una copia para su archivo, y
26. - una copia adjunta al original del "reembolso de fondo fijo", enviando al departamento de contabilidad, los comprobantes.

27. y Contabilidad

28.

Con los documentos recibidos efectúa el registro.

#### 2.4 Anticipo de viáticos.

Como ya se mencionó la empresa debe cumplir con el programa de servicios a repetidores de microondas en todo el país, para tal efecto cada sucursal cuenta con grupos de trabajo predeterminados, quienes se encargarán de ejecutar los ser vicios a los repetidores que les correspondan, ya sea den tro o fuera de su lugar de residencia.

Al respecto la Ley Federal del Trabajo establece que "la prestación de servicios dentro de la República, pero en lu gar diverso de la residencia habitual del trabajador y a distancia mayor de cien kilómetros... las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito, los gastos de -- transporte, traslado hasta el lugar de origen y alimentación del trabajador y de su familia, o en su caso,... o por cu al quier otro concepto semejante, serán por cuenta exclusiva del patrón. El trabajador percibirá íntegro el salario que le corresponda, sin que pueda descontarse cantidad alguna por esos conceptos".

Para que la empresa cubra sus necesidades y los requerimien tos legales debe establecer un sistema mediante el cual pue da suministrar viáticos, -considerados como la suma de dine ro que servirá para solventar gastos de alimentación y hos pedaje al personal técnico- y que también le permita contro lar desde la entrega del dinero hasta su comprobación.

Conviene además señalar que la Ley del Impuesto sobre la Renta considera a los viáticos como un gasto deducible. "...Cuando sean efectivamente erogados en servicio del pa trón y se compruebe esta circunstancia con documentación de

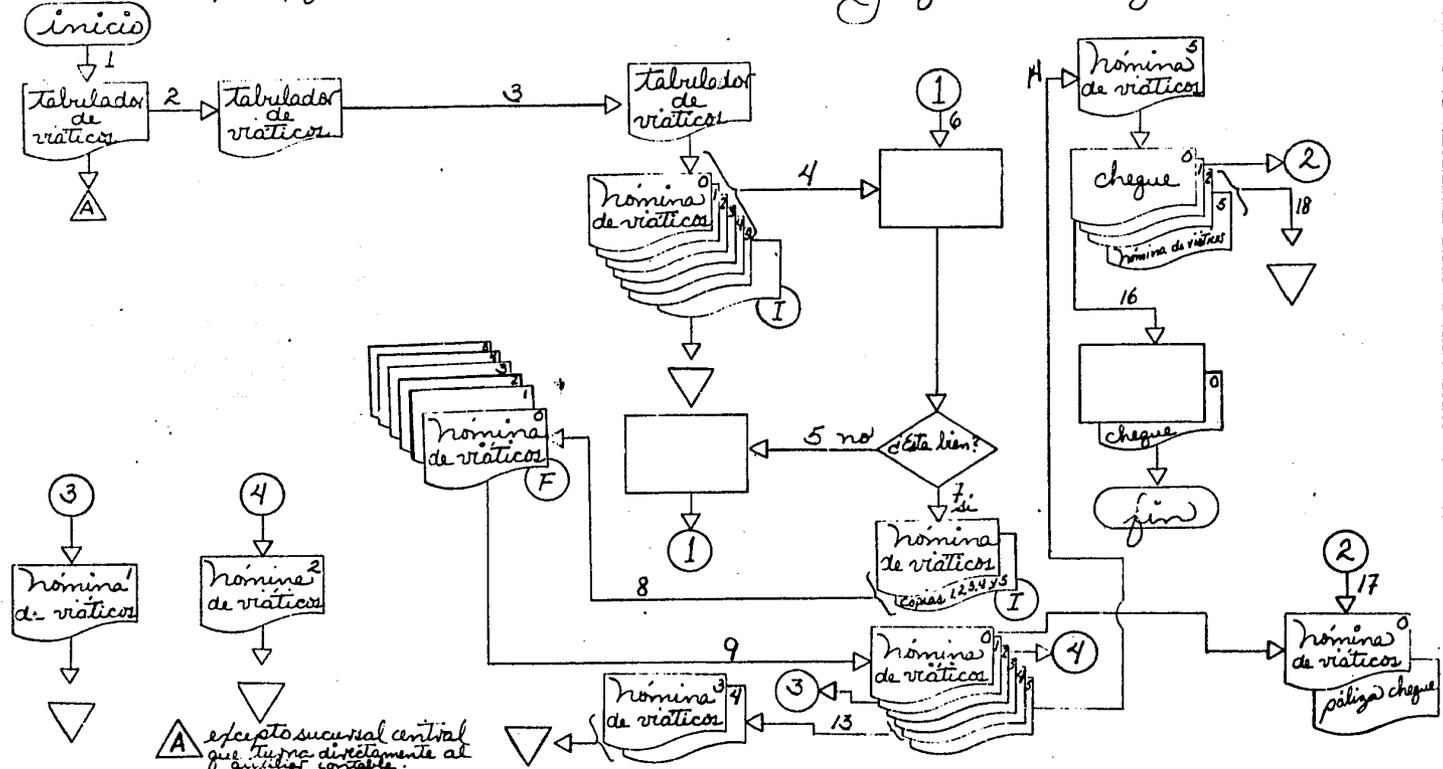
terceros que reúnan los requisitos exigidos por esta ley o su reglamento", sin embargo esta ley determina como gasto no deducible para la empresa y como ingreso acumulable para el personal la falta de comprobación de aquéllos.

Así pues, el control interno que establezca la empresa para el sistema de viáticos, debe ser tal que permita fluidez, que asegure la aplicación oportuna de los gastos y evite el pago excesivo de impuestos.

Como complemento de lo anterior se presenta a continuación el flujo que muestra el sistema de anticipo de viáticos.

# 2.4.1 Diagrama de flujo real de la operación de anticipo de viáticos

Jefatura de Sucursal    Jefatura de Grupo de apoyo    Gerencia Auxiliar Contable    Jefatura Caja    Contabilidad



A) excepto sucursal central que tiene directamente al auxiliar contable.

2.4.2 Descripción del flujo real de la operación de anticipo de viáticos.

Ref. Jefatura de sucursal

1. Elabora tabulador de viáticos.

2. Jefe de grupo de apoyo

Recibe tabulador de viáticos y lo entrega a :

3. Auxiliar contable

Recibe tabulador y elabora nómina de viáticos en original y cinco copias, inicialándola.

Archiva tabulador de viáticos.

4. 5. Departamento de coordinación

6. y

7. Recibe nómina de viáticos y las revisa, si hay error en las mismas las regresa al auxiliar contable para su corrección. Una vez corregidas el auxiliar contable las regresa al jefe de coordinación para su revisión.

Si las nóminas de viáticos están bien elaboradas las iniciala.

Ref. Gerencia de producción

8. Recibe nómina de viáticos y la autoriza firmándola.

9. Departamento de coordinación

Recibe nómina de viáticos autorizada y procede a su distribución de la siguiente manera:

10. - original para contabilidad.

11. - copia 1 para el archivo del jefe de sucursal.

12. - copia 2 para el archivo del jefe de grupo de apoyo.

13. - copias 3 y 4 para el archivo del auxiliar contable.

- copia 5 para la cajera.

14.y Caja

15.

Recibe copia 5 de nómina de viáticos, la cual le sirve para elaborar el cheque en original y dos copias, que distribuye de la siguiente manera:

16. - original para su depósito y giro.

17. - una copia para contabilidad.

18. - una copia para su archivo junto con la nómina de viáticos.

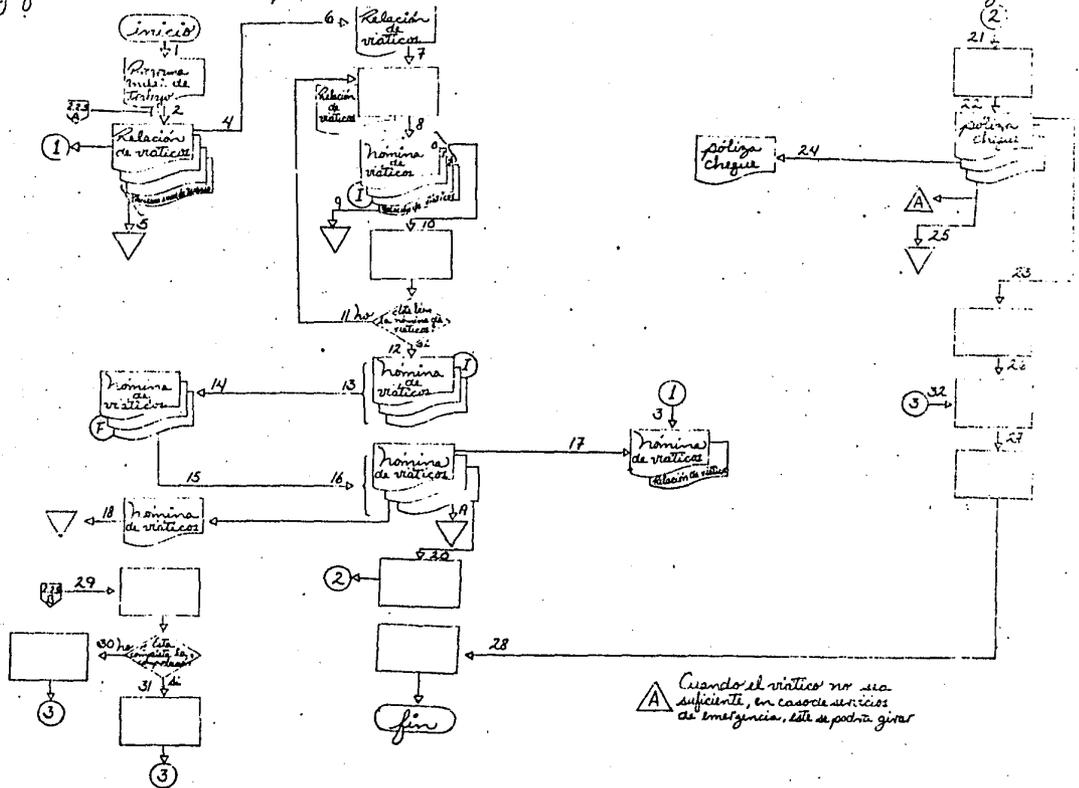
2.4.3 Observaciones al flujo real de la operación de anticipo de viáticos.

1. Existe una centralización en la elaboración y anticipo de

viáticos en la sucursal central -departamento de "coordinación" - obstaculizando la fluidez de la operación, ya que las sucursales envían información, misma que posteriormente les será devuelta, para que se distribuyan los viáticos; por lo que se sugiere que la elaboración de la nómina se realice en cada sucursal al través del departamento administrativo (de cada una de ellas) propuesto en el capítulo 1 ( ver gráfica 2 ).

2. La asignación de puestos no va en función de las actividades desempeñadas, v. gr.: puede apreciarse en el departamento de "coordinación" que se ha asignado al puesto de auxiliar contable, la tarea de anotar datos en los formatos de nóminas de viáticos.
3. La labor del "jefe de grupo de apoyo" resulta innecesaria, ya que su única función es recibir de los jefes de sucursal los tabuladores de viáticos, mismos que envía al departamento de "coordinación".
4. Por último se observa una formación excesiva e innecesaria de archivos que repercuten en un mayor costo de papelería.

2.4.4 Diagrama de flujo propuesto para la operación de anticipos de viáticos  
 Jefe de Sucursal Departamento Administrativo Contabilidad



2.4.5 Descripción del flujo propuesto para la operación de anticipo de viáticos.

Ref. Jefatura de sucursal

1. y 2. Elabora programa anual de servicios para la sucursal y efectúa relación de viáticos en original y dos copias, que distribuye de la siguiente manera:

- 3. - original para contabilidad.
- 4. - copia 1 para el departamento administrativo.
- 5. - copia 2 para su archivo junto con el programa - - anual de servicios.

6. 7. Departamento administrativo

8. 9.

10.11. Recibe la copia 1 de la relación de viáticos y ordena se elabore la nómina, la cual se efectúa en original y dos copias. Una vez realizada se archiva la relación de viáticos que sirvió para su formulación, y se pasa la nómina para su revisión.

Si hay error regresa la nómina para ser elaborada nuevamente.

Si está bien, la iniciala y envía a la:

14.y Jefatura de sucursal

15.

Recibe la nómina de viáticos y firma de autorizada, regresándola al:

Ref. Departamento administrativo

16. Recibe la nómina y lleva al cabo su distribución como sigue:
17. - original para contabilidad
18. - copia 1 para el archivo del jefe de sucursal
19. - copia 2 para su archivo
20. Ordena a la cajera se elabore cheque.

21.y Caja

22. Recibe orden de elaboración de cheque, y efectúa póliza cheque en original y dos copias, que distribuye de la siguiente manera:
23. - original, se da al mensajero para su cobro
24. - copia 1 para contabilidad
25. - copia 2 para su archivo
- 26.27. Recibe efectivo por parte del mensajero y paga el importe del viático al técnico, quien firma de recibido el talón de viáticos, mismo que es entregado al departamento administrativo para su archivo.

#### COMPROBACION

29.30 Jefatura de sucursal

31. y

32. Recibe la comprobación, revisa importes y requisitos fiscales. Cuando no es completa la comprobación,

ese mismo día, se le pide al técnico que reembolse en la caja la diferencia no comprobada.

Si la comprobación es completa, el técnico cobra el nuevo viático.

## 2.5 Gastos a comprobar.

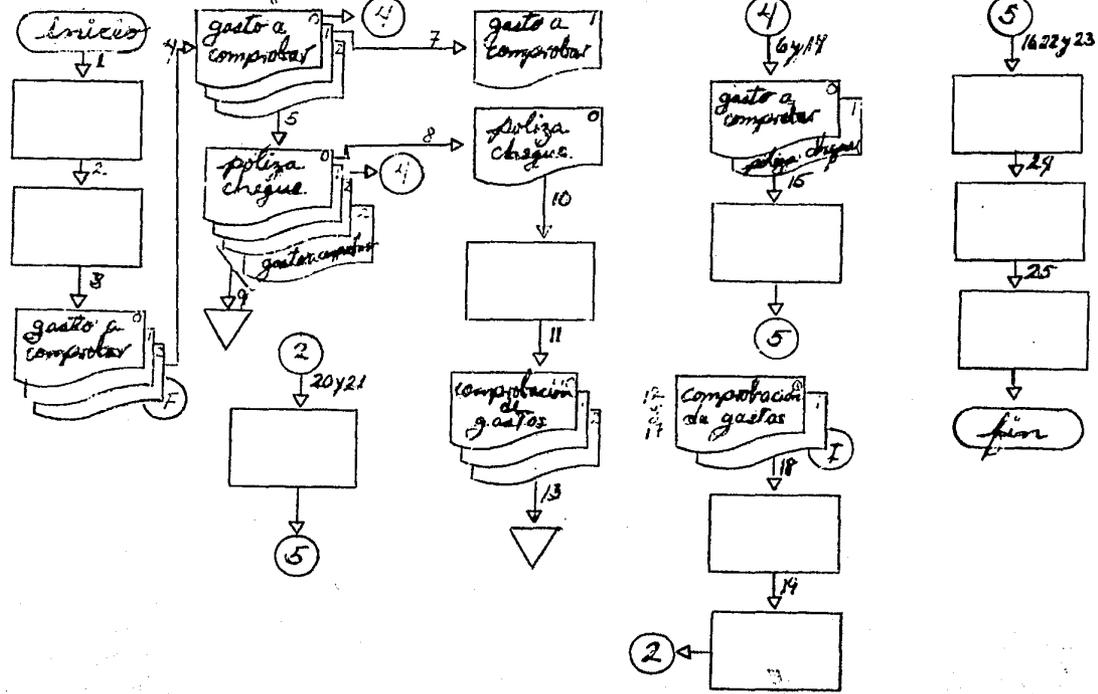
Dentro de las actividades generales que la entidad realiza, se efectúan periódicamente una serie de gastos por los que no se obtienen en forma inmediata los comprobantes respectivos, sin embargo debe quedar evidencia de la salida y entrega de ese dinero mediante un documento llamado "gastos a comprobar", en el que se obliga al trabajador a realizar las erogaciones previstas en aquél y a entregar los comprobantes con apego a las políticas de la empresa y con los requerimientos legales respectivos.

El grueso de estos gastos se destina a la operación de servicios, por lo que la entidad debe esmerarse en su control, ya que la cuantía de aquéllos es considerable; no permitiendo que el "gasto a comprobar" adquiera antigüedad, puesto que con el transcurso del tiempo aumenta el riesgo de su falta de comprobación o devolución.

Como adición, se presenta a continuación el flujo que muestra la operación de "gastos a comprobar".

## 2.5.1 Diagrama de flujo real de la operación de gastos y comprobación

1=Fuente 2=Caja 3=Empleado 4=Coordinación 5=Contabilidad



2.5.2 Descripción del flujo real de la operación de gastos a comprobar.

Ref. Gerencia de servicios, producción o general

1.2. La gerencia a solicitud del empleado, ordena se elabore la forma "gasto a comprobar" en original y dos copias y, la autoriza - para compras, trámite o reparaciones - enviando dichos documentos a la caja.

4.5. Caja

6.7.

8.y Recibe "gasto a comprobar" y elabora "poliza cheque" en original y dos copias, mismas que distribuye de la siguiente manera:

9.

- original del "gasto a comprobar" y copia de la "poliza cheque" para el departamento de coordinación.
- copia del "gasto a comprobar" y original de la "poliza cheque" al empleado.
- copia del "gasto a comprobar" y "poliza cheque" para su archivo.

10.11. Empleado

12.y

13. Con los documentos recibidos, cobra el importe de los mismos y efectúa gastos, por lo que en todo caso, solicita comprobantes.

Con los comprobantes respectivos llena el formato de "comprobación de gastos" en original y dos copias,

Ref.

las que distribuye de la siguiente manera:

- original y copia para el departamento de coordinación.
- copia para su archivo.

Al tiempo que el empleado recibe documentos para cobro.

14.15 Departamento de coordinación

y 16.

Recibe original del "gasto a comprobar" y copia de la "póliza cheque" para su revisión y envío al departamento de contabilidad.

#### COMPROBACION DE GASTOS

17.18 El departamento de coordinación recibe "comprobación  
19, y de gastos", para su revisión y determina diferencias,  
20. dando aviso a la caja para su cobro o reembolso.

21. y Caja

22.

Según aviso recibido del departamento de coordinación, reembolsa o cobra la diferencia elaborando los documentos respectivos, enviándolos posteriormente al departamento de contabilidad.

Ref.

23.24. Contabilidad

y 25.

Recibe documentación, la que revisa y con base en ello posteriormente elabora las pólizas de diario respectivas, así mismo registra en libro diario y auxiliares.

2.5.3 Observaciones al flujo real de la operación de gas tos a comprobar.

1. De acuerdo con el principio de la división del trabajo y la organización por centros de responsabilidad, el gerente general ocupa el primer nivel y es por tanto a quien le compete delegar la autoridad a las gerencias del segundo nivel; siguiendo este principio deben estructurarse las demás líneas de autoridad en la organización, y de la misma manera debe ascender la información; sin embargo, este principio se encuentra soslayado en el flujo de la operación, v. gr. : los empleados (del cuarto nivel) solicitan a las gerencias (de) segundo nivel) determinada cantidad de dinero para utilizar lo en la compra de refacciones -entre otros conceptos - en lugar de solicitarlo al jefe de su sucursal (tercer nivel).
2. El establecimiento de controles internos en cada unidad administrativa de la entidad ayuda a éstas a definir,

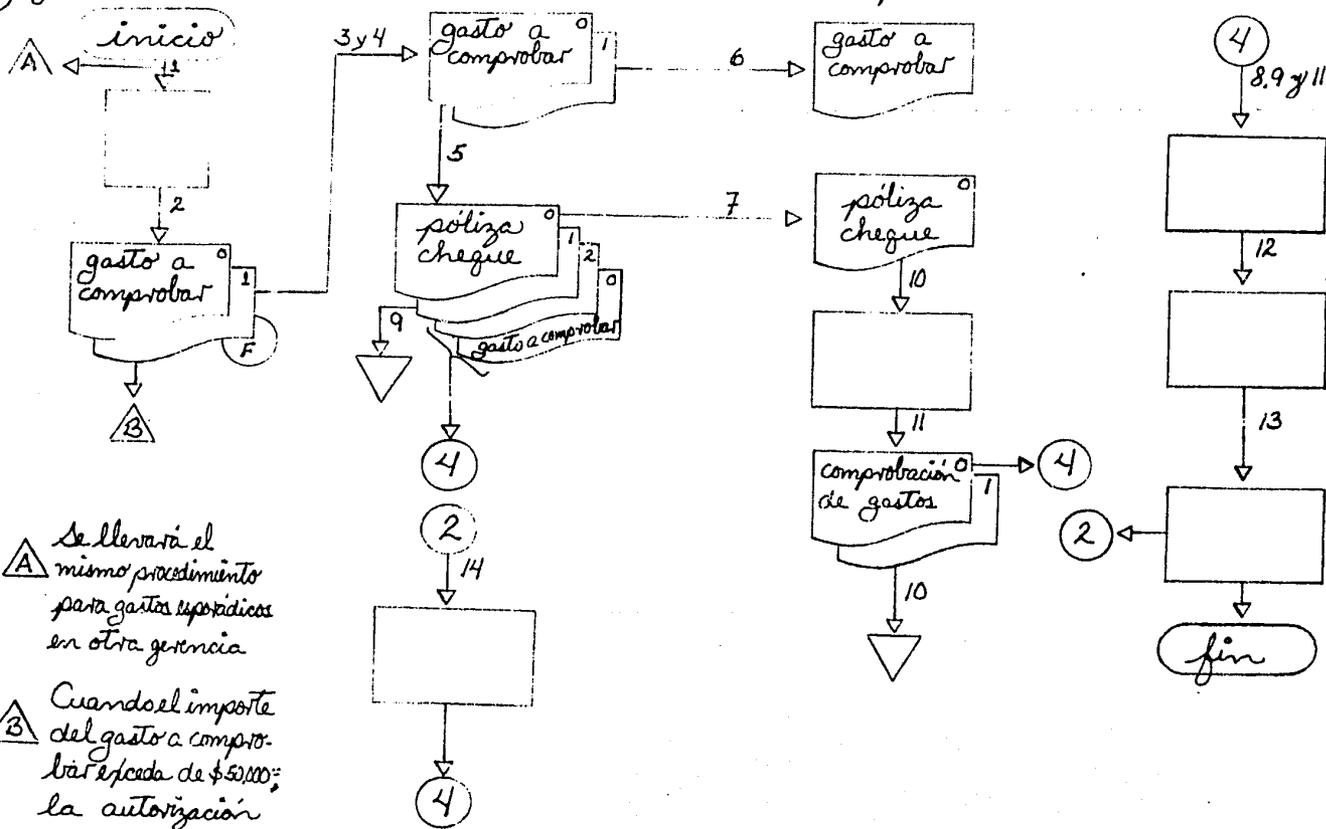
seguir y adaptar métodos y procedimientos para procesar su información y presentarla a los niveles de mayor jerarquía; sin embargo, esto no quiere decir que deban formarse departamentos, secciones, unidades y oficinas destinadas solamente a "burocratizar" el flujo de la información, tal es el caso del departamento de "coordinación" el que interviene en la mayor parte de las funciones administrativas de la entidad, provocando con esto información poco oportuna, confiable y veraz, así como la centralización de funciones y en consecuencia, lesiones al principio de la unidad de mando.

1 = Jefe de Sucursal

2 = Tesorería

3 = Empleado

4 = Contabilidad



A Se llevara el mismo procedimiento para gastos esporádicos en otra gerencia

B Cuando el importe del gasto a comprobar exceda de \$50,000; la autorización deberá ser por parte de

2.5.5 Descripción del flujo propuesto para la operación de gastos a comprobar.

Ref, Jefatura de sucursal

1.2. Ordena se elabore la forma "gastos a comprobar" en original y copia, mismas que enviará al departamento de tesorería ya autorizadas.

4. Tesorería

5.

Con base en la documentación recibida, elabora "póliza cheque" en original y dos copias, que distribuye de la siguiente manera:

- 6.y7. - copia del "gasto a comprobar" y original de la "póliza cheque" para el empleado.
- 8. - original del "gasto a comprobar" y copia de la "póliza cheque" para el departamento de contabilidad.
- 9. - copia de la "póliza cheque" para su archivo.

10.y Empleado

11.

Con los documentos recibidos cobra el importe de los mismos y efectúa gastos, por los que en, todo caso, solicita comprobantes.

Con los comprobantes respectivos llena el formato de " comprobación de gastos " en original y copia, las que distribuye de la siguiente manera:

9. - original para el departamento de contabilidad.  
10. - copia para su archivo.

11.12. Contabilidad

y 13.

Recibe y revisa documentación, en caso de existir di  
ferencias en la comprobación da aviso al departament  
o de tesorería para su cobro o reembolso y registra.

14. Tesorería

Según aviso recibido del departamento de contabilid  
ad reembolsa o cobra la diferencia, elaborando los  
documentos respectivos, enviándolos posteriormente  
al departamento de contabilidad.

### 3. OBTENCION Y CONTROL DE INSUMOS

#### 3.1 Compras.

3.1.1 Diagrama de flujo real de la operación de compras (solicitud).

3.1.1.1 Diagrama de flujo real de la operación de compras (recepción).

3.1.2 Descripción del flujo real de la operación de compras.

3.1.3 Observaciones al flujo real de la operación de compras.

3.1.4 Diagrama de flujo propuesto para la operación de compras.

3.1.4.1 Diagrama de flujo propuesto para la operación de recepción y pago de las compras.

3.1.5 Descripción del flujo propuesto para la operación de compras.

3.2 Mantenimiento y control de inmuebles, maquinaria y equipos.

3.2.1 Flujo real de la operación de mantenimiento y control de inmuebles, maquinaria y equipos.

3.2.2 Diagrama de flujo propuesto para la operación de mantenimiento de inmuebles, - maquinaria y equipos.

3.2.3 Descripción del flujo propuesto para la operación de mantenimiento de inmuebles, maquinaria y equipos.

### 3.1 C o m p r a s .

La empresa necesita de insumos para poder operar en cada uno de sus departamentos, debiendo suministrarlos en las me jores condiciones posibles para poder alcanzar sus objeti vos.

El suministro de dichos insumos debe hacerse formalmente y cor técnicas especializadas.

Lo anterior se logra mediante un departamento de compras que se encargue de la adquisición de materiales, materias primas, productos semiacabados, accesorios, bienes de consu mo, maquinaria, servicios, mobiliario y equipo, etc. , a me jor precio y con la oportunidad que se requieren; por lo que deberá desarrollar actividades tales como mantener in formación referente a proveedores, catálogos, precios, exis tencias; deberá también, atender las requisiciones de los di ferentes departamentos de la empresa seleccionando para - ello los proveedores, oportunidades de compra, etc.; y efec tuar análisis de mercados y costos, además de mantener rela ciones comerciales idóneas.

El departamento de compras, debe establecer procedimientos y políticas para el cumplimiento de sus funciones; así como, contar con una adecuada organización y el reconocimiento de la dirección de la empresa, que le permitan la realización de sus objetivos.

La carencia o incumplimiento de cualesquiera de los puntos mencionados, originará fallas de tipo administrativo, finan

ciero y productivo, a corto y mediano plazo; v.gr.: en el caso de la entidad estudiada, el suministro de materiales sin las características deseadas o con retrasos, repercutirá en la calidad del servicio que podría derivar en un servicio de emergencia.

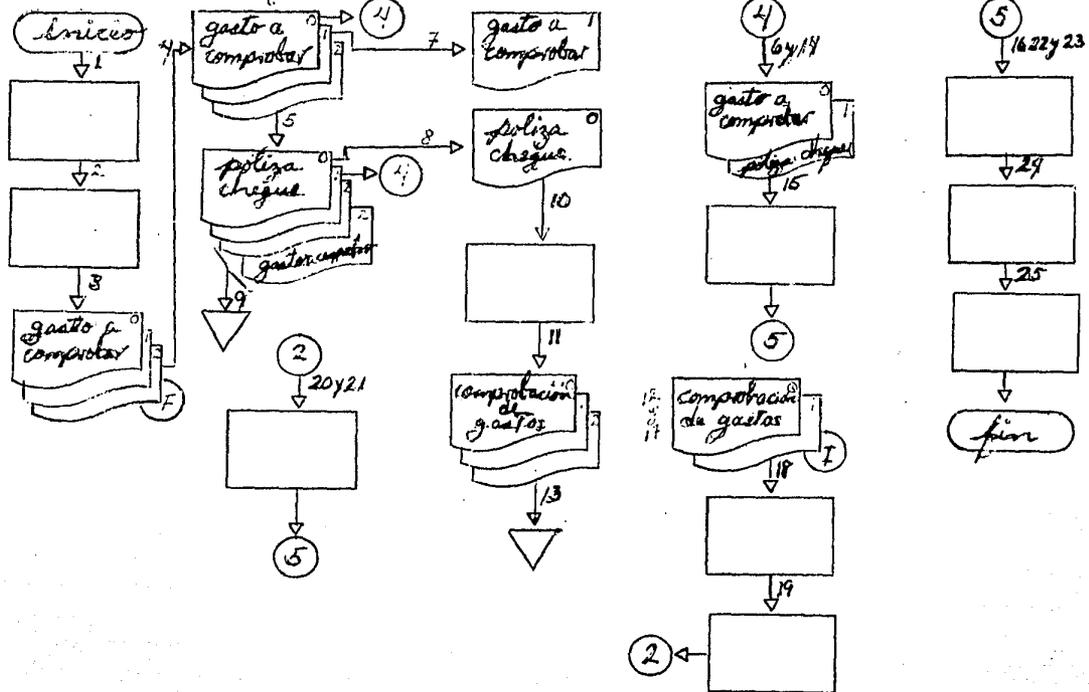
Las principales responsabilidades y funciones a desarrollar en el departamento de compras son, entre otras:

- Compra.
- Trámite de los pedidos, manteniendo estrecho contacto con los proveedores.
- Control de entregas y aprobación de facturas.
- Funciones secretariales.
- Registros y archivos.
- Investigación de compras, en lo referente a precios, condiciones de entrega y financiamiento; con lo que se elaboran estadísticas.

Cuando el departamento de compras logra una organización independiente a los departamentos productivos se encuentra en situación de aconsejar a la empresa sobre nuevos materiales que pueden emplearse con ventajas para sustituir a los utilizados actualmente, nuevas líneas o surtidores posibles de productos para agregar a la producción así como la programación de los servicios y la preparación más eficiente de los flujos de caja.

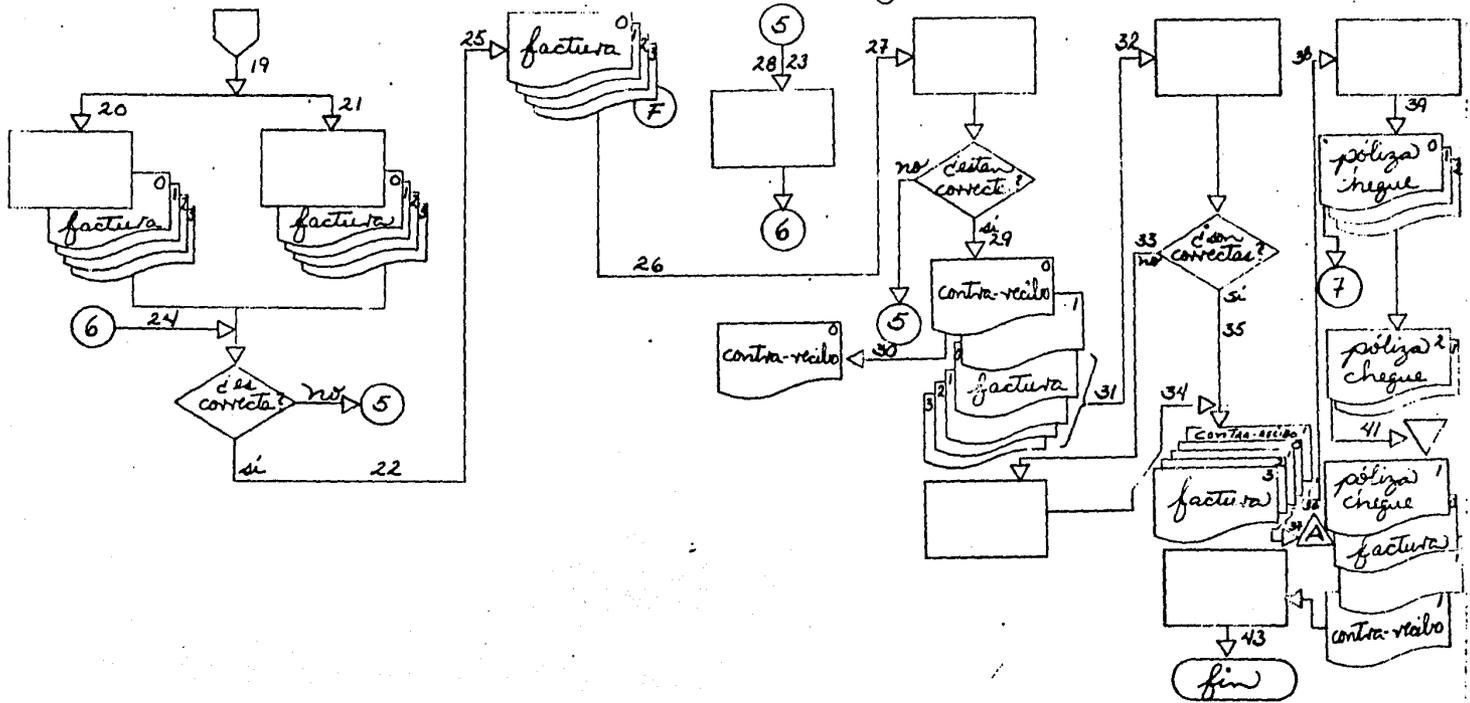
## 2.5.1 Diagrama de flujo real de la operación de gastos y comprobos

1=Gerente 2=Caja 3=Empleado 4=Coordinación 5=Contabilidad



### 3.1.1.1 Diagrama de flujo real de la operación de compras (recepción)

Departamentos solicitantes: Almacén, Otros  
 Gerencia de servicios  
 Proveedores  
 Facturación  
 Contabilidad  
 Caja



3.1.2 Descripción del flujo real de la operación de com  
pras.

Ref. Departamentos solicitantes (almacén, otros)

Elabora "requisición de compra" en original y una co  
pia, distribuyéndolas como sigue:

Si es para el almacén:

1. - original para el departamento de suministros.
2. - copia para su archivo.

Si es para otros departamentos:

5. - original para la gerencia de servicios.
6. - copia para su archivo.

Departamento de suministros

7. Recibe original de la requisición enviada por el al  
macén.
- 8.9. Verifica existencias en registros, en caso de no ha  
ber existencias envía la requisición a la gerencia  
10.y de servicios para que ésta autorice la compra; de ha  
11. ber existencias informa al almacén de que no procede  
la compra, solicitándole aclaración sobre diferen-  
cias con respecto a cantidades físicas contra regis  
tros.

Ref. Gerencia de servicios

12.y Autoriza las requisiciones procedentes de los departamentos solicitantes, enviándolas al departamento de suministros.

15.y Departamento de suministros

16.

Recibe las requisiciones autorizadas y solicita materiales o servicios a proveedores, por medio de una llamada telefónica.

Proveedores

17.y Reciben llamada telefónica, surte la orden y elabora  
18. factura.

19. Envía materiales a los departamentos solicitantes y/o presta el servicio acompañado de la factura correspondiente.

20.21. Departamentos solicitantes (almacén, otros)

22.23

y 24. Reciben materiales y/o servicios y cotejan contra factura, si es correcta se envía a la gerencia de servicios para su autorización, si hay error envía la factura al proveedor para su corrección o sustitución, para remitirse nuevamente a los departamentos solicitantes.

25.y Gerencia de servicios

26.

Una vez que autoriza la factura, la gira al departamento de facturación en original y tres copias.

Ref.

Departamento de facturación

- 27.y Recibe facturas y las revisa aritméticamente, si hay  
 28. equivocación las manda nuevamente al proveedor para su corrección.
29. Si las operaciones aritméticas son correctas, se el  
 bora el "contra-recibo" en original y una copia:
30. - original para el proveedor.  
 31. - la copia, complementada con la original y tres co  
 pias de la factura, se remiten al departamento de contabilidad.

Departamento de contabilidad

- 32.33. Recibe y revisa factura y "contra-recibo, si hay equi  
 y 34. vocación los regresa al departamento de facturación para que aclare diferencias.
35. y Si la factura resulta correcta envía a la sección de  
 36. caja la copia del "contra-recibo" así como el original y una copia de la factura.
37. Con la segunda y tercera copia de la factura, elabora póliza de provisión afectando las cu  
 entas correspon  
 dientes:
38. y Recibe copia de "contra-recibo", original y copia de  
 39. la factura, y elabora "póliza cheque" en original y dos copias.

Ref.

- 40. - original al proveedor.
- 41. - segunda copia para su archivo, envía al departamento de contabilidad la siguiente documentación:

Departamento de contabilidad

- 42. - primera copia de la "póliza cheque".  
- factura original y una copia de la misma.  
- copia del contra-recibo".
- 43. Con la documentación anterior registra la operación de compra, archivando por último la factura original.

3.1.3 Observaciones al flujo real de la operación de compras.

El inicio del trámite de la operación de compras contiene una bifurcación de procedimientos, ya que se le da tratamiento diferente a las compras que solicita el almacén que a las solicitudes de los demás departamentos, lo que en el mejor de los casos origina una duplicidad innecesaria de funciones; además de un doble control contraproducente en la misma área de producción por lo que hace el registro de existencias.

Por lo que es conveniente que se centralicen las "requisiciones" en un departamento independiente llamado "compras"; y que el doble control se lleve a cabo mediante el departamento respectivo y el departamento de contabilidad, para que de esta forma se cumpla con el control interno.

Se observa también que el área administrativa - contable no se le considera para la toma de decisiones por lo que respecta a la adquisición de insumos, muebles, maquinaria y equipo, lo que algunas veces ocasiona, retraso en el pago a los proveedores, por falta de efectivo; y podría originar intereses por mora en el pago, que a su vez acarrearía desprestigio al buen nombre de la empresa y por lo tanto a futuras compras.

Por otra parte se observa que no existe la "orden de compra" por escrito, ya que los materiales, muebles, maquinaria y equipo y servicios son ordenados por medio de llamada telefónica al proveedor; lo que puede ocasionar malos entendidos por parte del proveedor que pueden traducirse en volúmenes mayores o menores y de características de calidad diferentes a los solicitados, con precios distintos a los acordados, retraso en la entrega, etc., cuyo reflejo es directo a la producción.

Dado lo anterior se sugiere que se establezca un documento llamado "orden de compra" que contenga todos los datos referentes al volumen, calidad, precio, tiempo y lugar de entrega, para que de esta forma se tenga un respaldo más sólido ante el proveedor y proporcionen, de esta manera, mayor información a las áreas que toman decisiones.

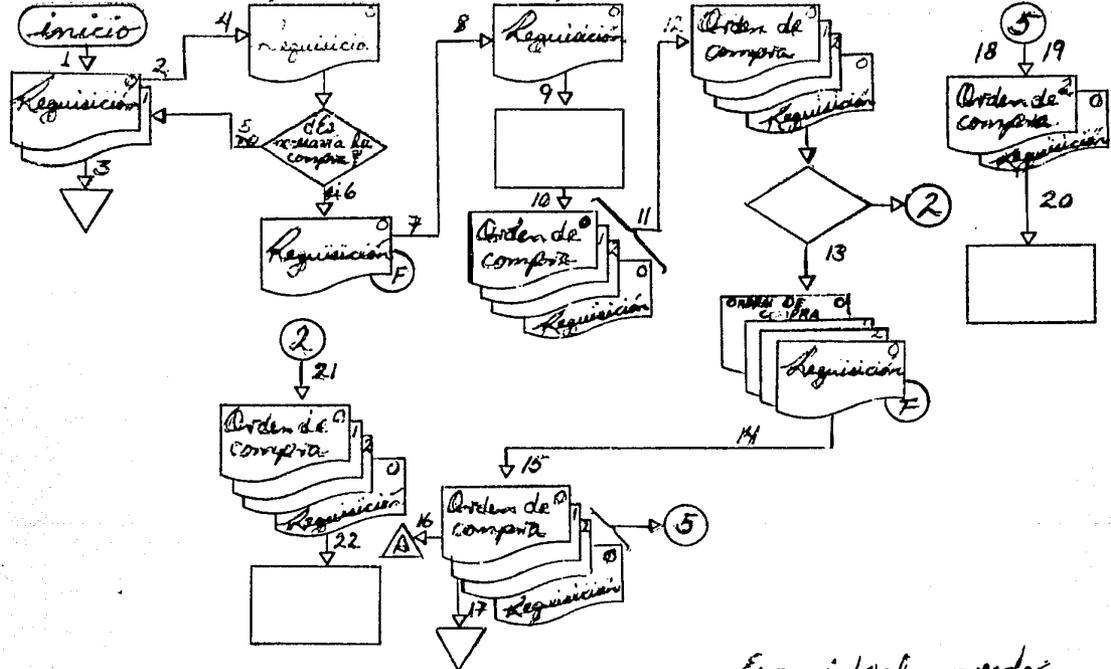
En la recepción de las compras se detecta nuevamente una burocratización de la operación de compras al mandar a revisión las facturas del proveedor a un departamento de "facturación", con lo que se pierde el objetivo y el control interno de dicho departamento; puesto que, su objetivo es el de formalizar los ingresos de la entidad mediante la expedición de facturas y no el de revisar aritméticamente las facturas formuladas por el proveedor - representan costos y gastos -,

función que desarrolla y compete al departamento de "contabilidad".

Por lo expresado en el párrafo precedente se sugiere se elimine este trámite en procedimiento de la operación de compras.

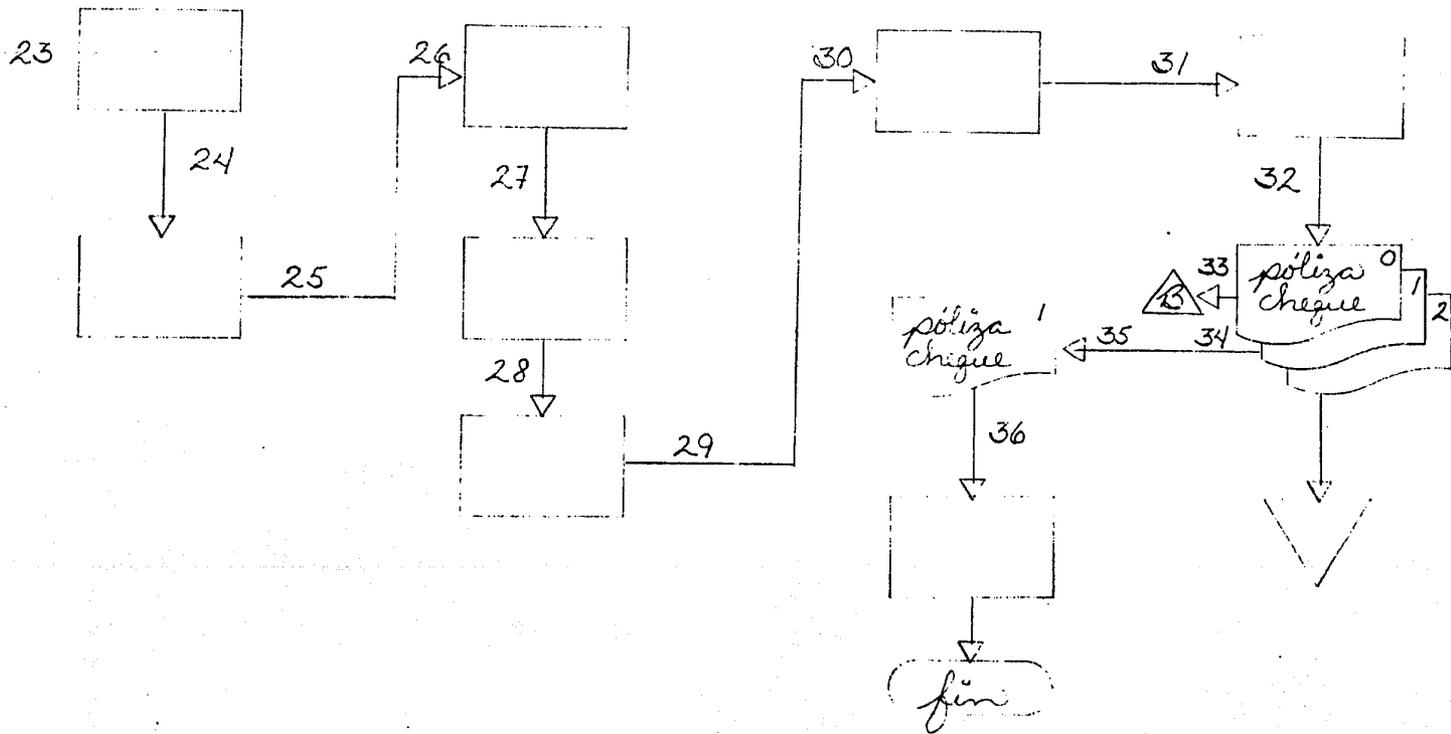
3.1.4 Diagrama de flujo propuesto para la operación de compra

- 1 Departamento solicitante 2 Gerencia correspondiente 3 Oficina Administrativa 4 Compra 5 Contador 5 Contabilidad



△ Es enviado al proveedor para ser surtido

1 Departamento solicitante      3 Gerencia Administrativa Compras      5 Contabilidad Tesorería



13 El original se entrega al proveedor

3.1.5 Descripción del flujo propuesto para la operación de compras.

Ref. Departamento solicitante

1. Elabora "requisición" de acuerdo a sus necesidades, en original y una copia, mismas que distribuye de la siguiente manera:
  2. - original para la gerencia correspondiente.
  3. - copia para su archivo.

4.5. Gerencia correspondiente

6.y

7. Recibe el original de la "requisición" y decide si es necesaria la compra, autoriza "requisición" y la envía al departamento de compras.

8.9. Departamento de compras

10.y

11. Recibe la "requisición" original autorizada, realiza cotización de proveedores, elige el que reúna las mejores condiciones y elabora "orden de compra" al proveedor en original y dos copias, mismas que se envían al contralor, anexando también el original de la requisición.

12.13. Contraloría

y 14.

Recibe la documentación mencionada anteriormente, verifica si existe presupuesto y efectivo para reali

Ref.

zar la compra. Autoriza la "orden de compra" y regresa la documentación al departamento de compras.

15. Departamento de compras

Recibe "requisición" y "orden de compra" distribuyén dolos de la siguiente manera:

- 16. - original para el proveedor.
- 17. - copia para su archivo.
- 18. - copia y original de la "requisición" para el departamento de contabilidad.

19. y Departamento de contabilidad

20.

Recibe copia de la "orden de compra" y original de la "requisición", con lo que elabora la provisión contable.

- 21. y En caso de que la "orden de compra" sea rechazada
- 22. por falta de presupuesto o de efectivo, la misma será conservada por la gerencia correspondiente para que con posterioridad se estudie y evalúe su compra.

RECEPCION Y PAGO DE LAS COMPRAS

23.24. Departamento solicitante

y 25.

Recibe físicamente la compra, coteja factura contra

"requisición" y da su aprobación.

26.27. Departamento de compras

28. y

29. Recibe las facturas del proveedor y "orden de compra" original, las revisa y las firma de autorizado.

Con base en ellas elabora el "contra-recibo" para su pago y turna la documentación al departamento de te sorería.

30. Departamento de contabilidad

Recibe comprobantes, autoriza y programa pago.

31. y Departamento de tesorería

32.

Recibe factura y elabora "póliza cheque" en origi  
nal y dos copias, mismas que distribuye de la si- -  
guiente manera:

33. - original para el proveedor.

34. - copia para el departamento de contabilidad.

35. y Departamento de contabilidad

36.

Recibe "póliza cheque" y comprobantes, cancelando contablemente la provisión.

### 3.2 Mantenimiento y control de inmuebles, maquinaria y equipos.

Estas inversiones son los insumos que tienen por objeto su uso o usufructo en beneficio de la empresa, la prestación de servicios a la misma, su clientela o al público en general, y cuya adquisición denota el propósito de utilizarlos y no de venderlos en el curso normal de las operaciones de la entidad.

Dada la naturaleza de los inmuebles, maquinaria y equipo su duración dependerá en gran medida, del mantenimiento que se les proporcione.

El mantenimiento puede considerarse como una actividad relacionada con la inspección, el servicio y la reparación de los medios de producción en uso, que incluyen edificios, instalaciones, equipo de transporte y maquinaria.

Con frecuencia, la administración de la entidad le otorga, al mantenimiento, poco interés como elemento de costo, aún cuando se reconoce que éste puede afectar vitalmente al rendimiento de las utilidades. Por tanto este rubro y su mantenimiento deben ser objeto de un control interno estricto.

Sobre el particular es importante mencionar que en muchas empresas los controles internos son inadecuados. Una de las razones para que subsista esta situación, es que la profesión contable no se ha interesado suficientemente en este tema y la literatura que trata sobre los controles relacionados con los inmuebles, maquinaria y equipo, en términos

generales es insuficiente, Otra razón es que la administración de las empresas ha tomado igualmente poco interés, es frecuente que exista una idea - por demás generalizada - de que los inmuebles, maquinaria y equipo, a diferencia de los activos a corto plazo, son imperecederos y que las estimaciones para depreciación, así como los programas de mantenimiento constituyen buenos indicios de que, en el mejor de los casos, no se tiene mayor exactitud con el uso de registros bien elaborados. Sin embargo los controles por medio de registros proporcionan datos útiles como la localización, identificación, fecha de compra, costos de factura, gastos adicionales, informe sobre el estado de las unidades, causas de retiro, monto obtenido por la venta o valor de desecho, siniestros ocurridos, etc., que darán la pauta a la toma de decisiones de los directivos de la empresa.

### 3.2.1 Flujo real de la operación de mantenimiento y control de inmuebles, maquinaria y equipos.

En este aspecto la empresa que nos ocupa, no tiene los controles que aseguren - razonablemente - la protección de los activos, ya que no tiene designada una clave de identificación para equipos tales como el de transporte, no existe un programa definido de servicios para cualesquiera de las versiones, etc.

Para el control de los muebles y equipo de oficina se tiene designada una clave de identificación controlada por medio de una lista, acompañada de la descripción del bien y su costo.

En el caso de las herramientas y la maquinaria, sólo se controla la maquinaria, de la misma forma que los muebles y equipo de oficina, por lo que se refiere a las herramientas no hay ningún registro en el que se pueda identificar la cantidad, valor, tiempo de compra y su vida probable, así como su localización, lo que ha ocasionado grandes pérdidas para la empresa, ya que estos utensilios son empleados por todos sus técnicos.

Por lo que respecta al equipo de transporte no se tiene de terminado con exactitud la localización de cada uno de ellos, ni de su estado físico, ni de las fechas en las que se ha proporcionado servicio, ni tampoco se tienen registros en donde se responsabilice al conductor del buen uso y cuidado de los equipos.



3.2.2. Descripción del flujo propuesto para la operación de mantenimiento y control de inmuebles, maquinaria y equipo.

Ref. Departamento de contabilidad.

1. Con la factura del bien,
2. Registra en tarjetas de control para muebles, ma--  
quinaria y equipo.  
Contrata el seguro correspondiente,  
Establece los números de inventario.  
Determina tasas de depreciación.  
Informa al departamento correspondiente.

Departamentos de la entidad.

3. Con el número de inventario elabora una relación de inventario, que contendrá todos los bienes en poder del departamento.
4. De la misma forma elabora un reporte mensual de altas, que contendrá todas aquéllas que hubieran tenido lugar durante el mes, en cada departamento.

Departamento de presupuestos.

5. Recibe la relación de altas por cada departamento y con base en ella:
6. Elabora el programa de mantenimiento, en original y 3 copias, distribuyéndolas como sigue:
  - Original para su archivo.
  - 1a. copia para el departamento correspondiente.
  - 2a. copia para el departamento de contabilidad.
  - 3a. copia para el departamento de compras.

Departamento de contabilidad.

7. Registra contablemente la provisión correspondiente

Ref al servicio de mantenimiento.

Departamento de compras.

8. De acuerdo con el programa de mantenimiento contrata con los proveedores el servicio. Siguiendo para ello el procedimiento descrito en el punto 3.1.4.

Departamentos de la entidad.

9. Vigila el cumplimiento del programa de mantenimiento elaborado por presupuestos.

10. Una vez que se ha recibido el servicio de mantenimiento programado, cada departamento elabora un "re cibo de mantenimiento" en original y 2 copias, que distribuye de la siguiente manera:

- Original para el proveedor del servicio
- 1a. copia para el departamento de compras.
- 2a. copia para su archivo.

Departamento de compras.

11. Con base a los "recibos de mantenimiento" elabora - estadísticas que muestren la oportunidad y calidad, etc. del mantenimiento.

De acuerdo con los resultados obtenidos realiza informes de mantenimiento mensuales, que darán la pauta para la toma de decisiones, dichos informes los elabora en original y una copia con la siguiente distribución:

- Original para su archivo.
- Copia para el departamento de presupuestos.

Departamento de presupuestos.

12. Recibe informe de mantenimiento mensual por cada de partamento que le servirá para determinar variaciones y elaborar el nuevo programa de mantenimiento.

#### 4. LA EMPRESA Y SU ENERGIA HUMANA

##### 4.1 Introducción

4.2 Principales aspectos legales en el proceso de admisión de personal, capacitación y - adiestramiento del mismo.

4.3 Diagrama de flujo real de la operación de admisión de personal.

4.3.1 Descripción del flujo real de la - operación de admisión de personal.

4.3.2 Observaciones al flujo real de la operación de admisión de personal.

4.4 Diagrama de flujo propuesto para la operación de admisión de personal.

4.4.1 Descripción del flujo propuesto pa  
ra la operación de admisión de per  
sonal.

4.5 Prestaciones y servicios.

#### 4.1 Introducción.

La administración de recursos humanos desempeña un papel importante e indispensable en todos los ámbitos de la existencia de las entidades, ya que sin la creatividad y cooperación del personal, las empresas no pueden subsistir, progresar ni contemplar o hacer frente a los retos que les plantea el futuro con sus cambios constantes. La organización, para lograr sus objetivos, requiere de tres recursos que son:

- Recursos materiales. En este punto quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, el mobiliario, las materias primas, etc.
- Recursos técnicos. Aquí se incluyen manuales de organización, sistemas, instructivos, etc.
- Recursos humanos. Es el más importante de los tres, debido a que puede mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Por lo que respecta a los recursos humanos la mayoría de empresas en México continúan demostrando poco interés al seleccionarlo y admitirlo, ya que persisten en utilizar pseudo-métodos de selección como son los siguientes:

- las recomendaciones
- La "maravillosa" intuición de una persona que juzga a primera vista.

- El resultado de unos exámenes rutinarios, cuya calificación apenas tiene en común con la verdadera tarea que luego va a realizar.

Estas soluciones son prácticas pero están lejos de lo ideal, que sería el asignar al personal de nuevo ingreso actividades según sus aptitudes para desarrollar su iniciativa y sus posibilidades de mejorar.

Para que las funciones que lleva al cabo el personal sean efectuadas de una manera adecuada, es necesario, que exista un apropiado proceso de admisión de personal, enfocado a las necesidades de la entidad, como sigue:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Introducción

Se considera que el costo que origina cada una de las etapas anteriores a la entidad examinada, se justifica, ya que un adecuado proceso de admisión de personal traerá como consecuencia una disminución considerable en las tasas de rota-ción del mismo y, por ende, una baja en los gastos de capacitación y adiestramiento.

También es importante proporcionar capacitación y adiestramiento al personal para que los trabajadores sean más aptos, realicen mejor sus labores y tengan mejores oportunidades, al mismo tiempo que se verá reflejado esto en un aumento en la producción y en una menor cantidad de accidentes, por tanto, debe considerarse a la capacitación y adiestramiento como una inversión.

La teoría de libros es necesario adaptarla a las necesidades de la entidad, ya que en ellos se tratan los temas en forma general.

#### 4.2 Principales aspectos legales del proceso de admisión de personal, capacitación y adiestramiento del mismo.

Al elaborar el diagrama de flujo del proceso de admisión de personal (Propuesto) se consideraron varios aspectos de carácter legal de los cuales los más importantes son los siguientes:

1. Análisis de puestos. La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25 fracción III, establece que deberán pre determinarse las responsabilidades, y funciones del personal.

El artículo 47 fracción XI, expone que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad, al desobedecerlo el empleado sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado. Por último, el artículo 134 fracción IV marca como obligación del personal "... ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Para la aplicación de las disposiciones señaladas en cada uno de los artículos anteriores se necesita que se estipule en forma comprensible y concreta cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de ba

se para regular las resoluciones entre contratante y contratado.

2. Valuación de Puestos. Por lo que se refiere a la valuación de puestos, el legislador (consciente del establecimiento de salarios justos) manifestó en la fracción XXVII inciso b) del artículo 123 constitucional como condición nula que no obliga a los contrayentes -aunque se exprese en el contrato- aquella que fije un salario que no sea remunerador a juicio de las juntas de Conciliación y Arbitraje.

El artículo 86 de la misma Ley establece que para trabajo igual, desempeñado en condiciones de eficiencia idénticas debe corresponder el mismo salario.

3. Examen médico de admisión. Los enunciados legales se encuentran en los Reglamentos de Higiene y Seguridad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como sigue:

Artículo 15.- Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y en forma periódica y, los empleados a sujetarse a ellos proporcionando los informes que el médico solicite.

4. Contrato de Trabajo. La necesidad legal surge de lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo:

Artículo 1º Indica que dicha Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123 apartado A, de la Constitución.

La Ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al personal de los derechos que derivan de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la Ley imputa al patrón la falta de formalidad.

5. Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social. Esta tiene su origen en lo dispuesto por la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social:

Artículo 12 Son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio, las personas que se encuentran vinculadas a otras por una relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen y sea cual sea la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón y aún cuando éste, en virtud de alguna ley especial, es té exento del pago de impuestos o derechos.

Los plazos para dar los avisos de inscripción, alta, baja y modificación de salarios, no serán mayores de cinco días, según estipula la fracción I del artículo 19 de la propia Ley del Seguro Social.

6. Capacitación y Adiestramiento. La capacitación y adiestramiento es un derecho del personal, sustentado en la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional que a la letra menciona: "...cualquiera que tenga un contrato o relación de trabajo tiene derecho a capacitación y adiestramiento".

Los trabajadores al servicio del Estado se rigen por el apartado "B" de la Constitución.

La obligación de capacitar y adiestrar queda a cargo del patrón, debiendo ser dentro del horario de trabajo; a menos que haya un arreglo diferente.

Al terminar el programa de capacitación se extenderá al personal una constancia de habilidades adquiridas.

En todo centro de trabajo deben implantarse programas de capacitación y adiestramiento conforme a la Ley Federal del Trabajo; por medio de sus comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Con objeto de supervisar y coordinar todo lo referente a la capacitación y adiestramiento se constituyó un órgano desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social: La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A). La cual está auxiliada por un Consejo Consultivo Nacional y por Consejos Consultivos Estatales.

Por último, se considera conveniente exponer lo que se entiende por capacitación y adiestramiento desde el punto de vista legal.

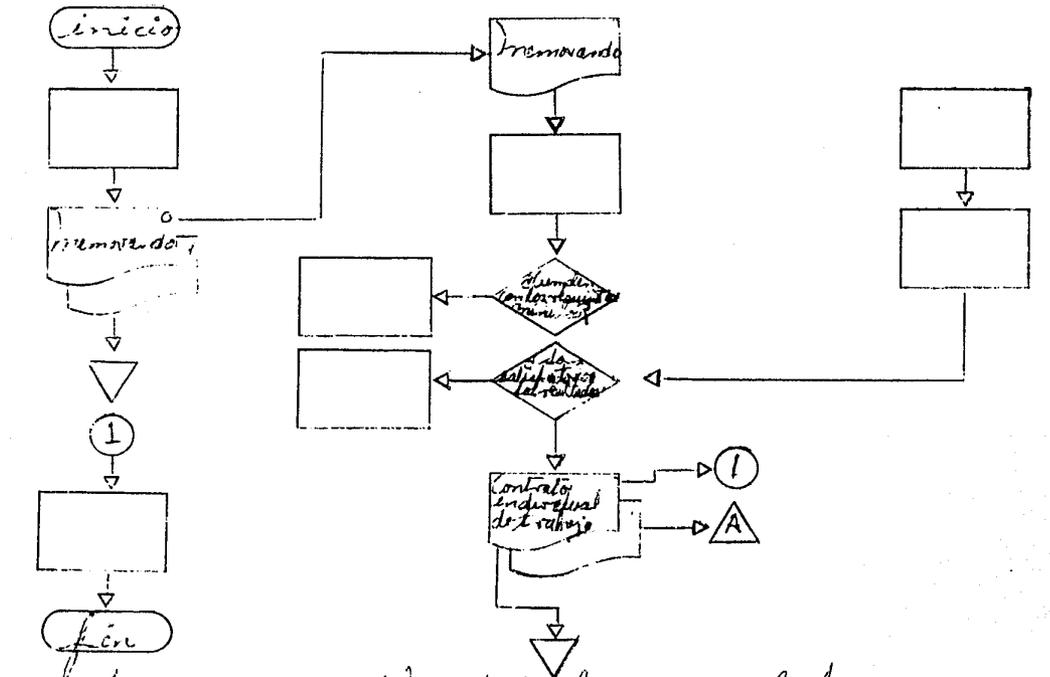
La Ley Federal del Trabajo dice en su artículo 153F lo siguiente:

- I) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del empleado en su actividad; así como pro

porcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

- II) Preparar al trabajador para ocupar un nuevo puesto.
- III) Prevenir riesgos de trabajo.
- IV) Incrementar la productividad.
- v) En general mejorar las aptitudes del personal.

4.3 Diagrama de flujo real de la operación proceso de admisión de personal.  
 Sucursal Sucursal Central Empresa  
 Departamento solicitante Departamento de recursos humanos Controladora



⚠ se entregará copia del contrato al nuevo empleado

4.3.1 Descripción del flujo real de la operación de admisión de personal.

Ref.

1. Se inicia cuando existe una vacante en alguno de los departamentos de la entidad, la cual debe reportar al jefe de dicho departamento.

2. Jefe del departamento solicitante

Elabora memorando en original y una copia, el cual menciona al departamento y los requisitos que está obligado a reunir el candidato para cubrir el puesto; la forma como se distribuirán los memorandos será en viando el original al departamento de personal y ar chivando la copia.

3. Departamento de personal

Recibe memorando donde se mencionan las característi cas que debe reunir el candidato y procede a efec - tuar el reclutamiento.

Reclutamiento. Entre las fuentes que más emplea la empresa para reclutar, están las recomendaciones de empleados y en ocasiones los anuncios en periódicos.

4. y Una vez que ya se tiene reclutada a la gente se les  
5. entrega una solicitud de empleo, la cual después de haber sido contestada será revisada, procediendo a

eliminar a aquéllos que no cumplan con los requisi  
tos.

6. A las personas que cumplen con las condiciones mini  
mas se les envía a la empresa controladora.

7. Empresa controladora

Recibe a los candidatos y les aplica exámenes psico  
lógicos y técnicos. Califica los exámenes y envía  
al departamento de personal los resultados de las  
pruebas practicadas.

8. y Departamento de personal

9.

Recibe los informes sobre las calificaciones de cada  
uno de los candidatos. Aquéllos que obtengan bajas  
calificaciones serán rechazados, y a las personas  
que tengan resultados satisfactorios se les elabora  
un contrato de trabajo individual en original y una  
copia; entregando la copia al nuevo empleado y ar  
chivando el original. Asimismo procede a afiliar  
al personal de nuevo ingreso al Instituto Mexicano  
del Seguro Social, y presenta al nuevo empleado con  
su jefe inmediato.

10. Jefe del departamento solicitante

Recibe al personal recientemente contratado y lo  
presenta con sus compañeros de trabajo.

#### 4.3.2 Observaciones al flujo real de la operación de admi sión de personal.

- 1) El departamento de personal está llevando al cabo las decisiones de contratación, siendo que su objeto debe ser el de asesoría: aconsejar e informar a los departa  
mentos solicitantes en aquellas actividades o campos que requieren conocimiento y experiencia técnica especia  
lizada.
- 2) Existe una concentración de funciones en la oficina cen-  
tral en lo referente a contratación de personal, entre  
otras cosas. Debiendo tener cada sucursal en sus  órga  
nos de línea -jefe de sucursal- la autoridad suficiente  
para llevar al cabo la contratación.
- 3) Otro problema de trascendencia es la imposibilidad del  
personal técnico de viajar continuamente, ya que la -  
gran mayoría de ellos tiene su lugar de residencia y fa  
milia dentro del área de la sucursal central, trayendo  
como consecuencia altas tasas de rotación de personal.

Lo que se sugiere es que se contrate en cada una de las  
sucursales, ya que las gentes así contratadas serán ori  
undas de los lugares cercanos a ellas y también a los  
repetidores de microondas, disminuyendo en esta forma  
las tasas de rotación del personal.

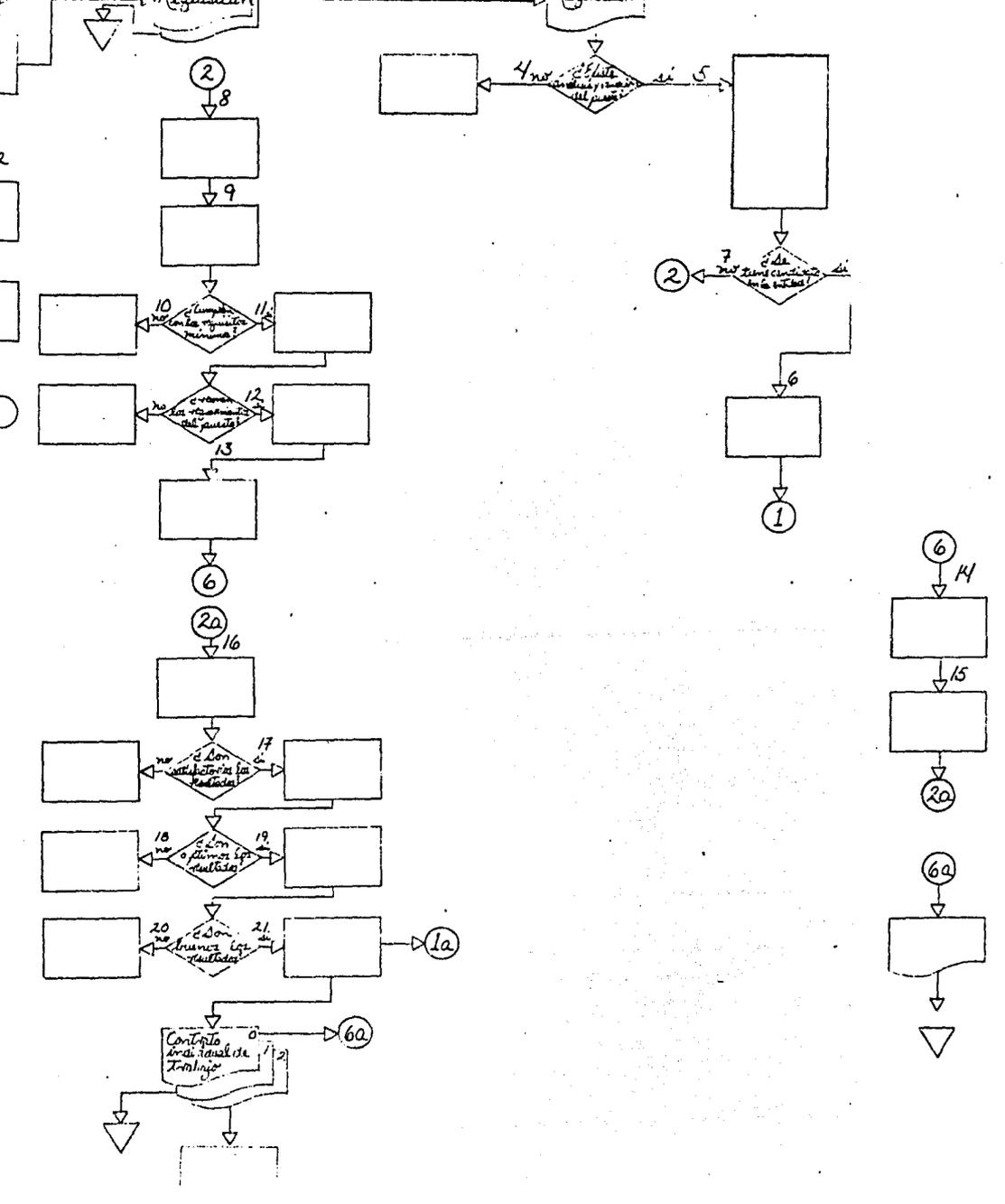
- 4) Las decisiones para contratar al personal, están basa- -  
das en los resultados de los exámenes, los cuales apenas  
tienen algo en común con la verdadera función que va a

realizarse; razón por la cual es recomendable llevar al cabo el proceso de admisión de personal, estableciendo políticas para cada una de sus etapas.

- 5) No existe una revisión médica para conocer si el candidato es una persona sana. Esto origina que en algunas ocasiones se contrate a personas enfermas, las cuales provocan una carga para la empresa, debido al ausentismo y bajo rendimiento en el trabajo.

Es por esto que se recomienda efectuar exámenes médicos antes de contratar al candidato.

Departamento de Recursos Humanos  
 2 = Jefeatura 3 = auxiliar 4 = secretaria 5 = auxiliar 6 = Jefeatura



4.4.1 Descripción del flujo propuesto para la operación de admisión de personal.

Ref.

1. El proceso de admisión del personal se inicia cuando existe un puesto que no tiene titular, ya sea porque es de nueva creación o por la imposibilidad provisional o definitiva de la persona que lo venía desempeñando. En ese caso el jefe del departamento donde se presente la vacante, efectuará la requisición.

2. Jefatura solicitante

Procederá a elaborar la requisición, - en original y una copia, destinando el original para el departamento de personal y la copia para su archivo - la cual contendrá los motivos que originan la vacante, la fecha en que deberá cubrirse, el puesto, tiempo a contratar, departamento, horario, sueldo, etc.

Departamento de personal

3. y Recibe la requisición y verifica si existe análisis y  
4. valuación del puesto. Cuando no exista procederá a formularlos.
5. En caso de estar ya elaborados, deberá consultar los requisitos, características, necesidades y valor de terminado del puesto vacante, para confrontarlos contra los recursos humanos de la empresa.

Ref.

6. Se llevará al cabo un período de capacitación y adiestramiento, el cual podría reducirse, debido a que el elemento nuevo conoce la organización.
7. Si no hay personal en la entidad que cumpla con los requisitos, entonces será necesario reclutarlo.
8. El reclutamiento lo llevará al cabo el jefe del departamento solicitante de la sucursal correspondiente.
8. Jefe del departamento solicitante

Reclutamiento. Existen varias fuentes de reclutamiento, de las cuales las más recomendables para la entidad objeto de este estudio son:

- A. Anuncios en periódicos. Los anuncios en periódicos están diseñados generalmente para estimular el interés y convencer al lector de que la compañía tiene un trabajo interesante y que sus representantes están dispuestos y deseosos de tratar con individuos que reúnan un mínimo de requisitos (también especificados) para ejercitar el trabajo.

Ninguna otra fuente comunica las necesidades de empleo a una audiencia tan amplia, en forma más rápida y económica como el periódico.

- B. Presentación espontánea. Es la fuente más común para cubrir los puestos no calificados y semicalificados de una

Ref.

entidad. Es necesario anunciar las horas en que la oficina de personal durará abierta para las entrevistas, junto con su ubicación y el nombre de la persona con la que habrá de entrevistarse.

- C. Recomendaciones de empleados. Recurrir a los empleados para que presenten a los individuos que pudieran tener algún interés, a menudo determina una excelente respuesta. Debido a la presunción de que, si los recomendados son buenos trabajadores, no apoyarán a los malos, haciendo más fácil su integración por contar con personas ya conocidas en la empresa.
9. Una vez que se ha reclutado por alguna de las tres fuentes anteriores se procederá a entregárseles la solicitud de empleo, la cual es preciso que incluya:
- A. Datos personales ( nombre, edad, sexo, estado civil, r.f.c., imss, número de cartilla, etc.).
  - B. Estructura familiar.
  - C. Antecedentes de trabajo.
  - D. Estudios.
  - E. Puesto y sueldo deseado.
  - F. Referencias.

Ref.

G. Disponibilidad para iniciar labores, planeas a corto plazo y largo plazo, etc.

10. Después que hayan sido anotados todos los datos por el solicitante, serán evaluados posteriormente, procediéndose a eliminar las que no cubran los requisitos mínimos.

A estas personas se les despedirá con alguna frase cortés, indicándoles la situación y conservando una buena imagen para la empresa.

11. Si el candidato reúne los requisitos mínimos, se procede a una entrevista inicial.

- Entrevista inicial.

Los temas de la entrevista son completar o explicar los datos de la solicitud; así como conocer la apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., para poder estar en condición de descartar aquellos candidatos que de manera notoria no reúnan los requerimientos del puesto que se desea cubrir.

12. Si cumplen con las condiciones del puesto debe informárseles la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida y las prestaciones, a fin de que decidan si les interesa continuar con el proceso. En caso de seguir el proceso se aplicarán pruebas psico

Ref.

lógicas y técnicas.

- Pruebas psicológicas y técnicas.

Las pruebas psicológicas, son instrumentos que proporcionan información sobre el candidato con respecto a sus conocimientos, cultura general, razonamiento, habilidad, potencialidad, etc.

Como tales no son ni buenas ni malas, depende para qué han sido diseñadas, en qué se utilizan, quién las utiliza, etc.

Si el encargado de la selección de personal no es apto para interpretar las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe utilizarlas sin recurrir a la asesoría de un psicólogo.

Por lo que respecta a las pruebas técnicas, la mayoría de las veces son realizadas y aplicadas por el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y habilidades que el puesto exige.

13. Una vez que han sido aplicadas ambas pruebas se procede a calificar los exámenes técnicos y se envían las pruebas psicológicas al jefe del departamento de personal para su revisión.

Ref.

Jefe del departamento de personal

14. Recibe exámenes psicológicos y lleva al cabo la evaluación de los mismos.
15. Después que han sido calificados los envía al jefe del departamento solicitante, con sus respectivas calificaciones y comentarios.

Jefe del departamento solicitantes

16. Recibe calificaciones de las pruebas psicológicas y consulta las evaluaciones de las pruebas técnicas.
17. Si los resultados de los exámenes aplicados son satisfactorios llevará al cabo una entrevista de selección.

Entrevista de selección.

Siendo la entrevista un instrumento clave en el proceso de selección, se hace necesario que el entrevistador -jefe del departamento solicitante- conozca y aplique las diversas técnicas existentes en función de las características del entrevistado y del nivel al que se está seleccionando.

Entre los puntos principales a tratar en la entrevista se encuentran los siguientes:

Ref.

- A. Historial laboral. En este punto se pretende conocer la rapidez de progreso del individuo, su firmeza, sus ingresos económicos, etc. con el fin de determinar la manera en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.
  
- B. Historial educativo. Aquí se pretende conocer si en sus estudios han existido interrupciones y de terminar la causa de las mismas; que rol jugó en dicho ambiente; en relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento.
  
- C. Historial personal. La información obtenida nos señalará indicadores acerca del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; en sí proporciona la pauta en el desarrollo de sus relaciones interpersonales.

En base a los puntos que se trataron en la entrevista, se procederá a realizar un informe que debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga que consultarlo.

- 18. Si el resultado de la entrevista no fue satisfactorio, será necesario orientar al candidato, o sea, mandarlo hacia otras fuentes de empleo, ya que si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización, es justo proporcionarles orientación.

Ref.

19. En cambio si como consecuencia de la entrevista se determina que el candidato es viable para formar parte de la empresa, se le realizarán los exámenes médicos.

Examen médico.

Al través del examen médico que se practica al personal que se está seleccionando, pueden determinarse personas enfermas que provocarían costos indebidos, por el escaso rendimiento en el trabajo y alto ausentismo.

Estos reconocimientos debe ir condicionados por - - ciertas particularidades que exija cada tarea, para determinar incluso defectos físicos que pueden hacer hasta peligrosa una ocupación.

Dado que la entidad que nos ocupa no cuenta con un departamento especializado en servicio médico, y en vista de la importancia que representa este examen, se hace necesario la contratación de los servicios especializados en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador.

20. Si se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo perjudique más su salud personal, la de aquellos relacionados con él, o a los bienes de la organización;

Ref.

entonces será necesario rechazarlo dándole las razones por las que se llevó al cabo dicha decisión y aconsejándole sobre posibles tratamientos.

21. Con la información recabada durante el proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente a cada uno de los candidatos con las características del puesto. Una vez elegido el candidato se elabora contrato individual de trabajo en original y dos copias, distribuyéndolas de la siguiente manera:

- original para el archivo del departamento de personal.
- copia uno se archiva en la sucursal correspondiente.
- copia dos es entregada al empleado.

Simultáneamente a la firma del contrato individual de trabajo o con posterioridad, en un plazo no mayor de cinco días, deberá afiliarse al personal al Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que este trámite, además de las ventajas que supone para patrón y trabajador, constituye un requisito de carácter legal.

22. Posteriormente a la contratación será necesario llevar al cabo la inducción.

Inducción. La inducción es un período de enseñanza, orientación y dudas al empleado de nuevo ingreso.

Cuando el empleado llega al trabajo el primer día, va

a encontrarse incierto, aprensivo e inseguro. No sa be qué va a hacer, como lo va a hacer, no conoce las políticas y las normas de la empresa.

Es por esto que el nuevo empleado deberá ser presenta do personalmente con el que habrá de ser su jefe inme diato, quien lo presentará a su vez, a sus compañeros de trabajo.

Debe después explicársele en qué consistirá su traba jo. Para ello nada mejor que darle la "descripción del puesto" la cual deberá leer cuidadosamente, para comentarla después con su jefe, preguntándole lo que no entendió.

También deben mostrárseles los lugares que requiere conocer, tales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, sanitarios, etc.

Durante este tiempo el nuevo empleado se encuentra en un período crítico, ya que de las primeras impresio nes que reciba de sus jefes y compañeros de trabajo depende su futuro en la empresa.

El período de inducción depende de la persona, del puesto, del ambiente, etc.

#### 4.5 Prestaciones y servicios.

Dentro de la administración del personal un aspecto importante, es el relativo al otorgamiento de prestaciones y servicios, entendiendo por prestaciones todos los recursos que en forma complementaria al salario nominal, recibe el personal, tanto en dinero como en especie y que van a representar un ingreso o el ahorro de un gasto; y por los servicios aquellas actividades costeadas por la entidad, que otorgan un beneficio de índole material a los empleados. Ambos son proporcionados por la empresa para mejorar el medio social en que el personal vive y actúa.

La mayoría de éstas surgen de la iniciativa empresarial, como un medio para dar mayor capacidad adquisitiva al salario que se paga; y el verdadero beneficio que reportan, depende de los siguientes principios:

1. No sólo respetar la dignidad del empleado, sino aún reforzarla y destacarla.
2. Como resultante de lo anterior, deben darse despojadas de paternalismo, entendiendo por este procedimiento que no toman en cuenta la opinión del personal y se otorgan por decisión de los directivos, pretendiendo determinar lo que resulta más conveniente para los empleados o presionándolos para que las utilicen.
3. Deben revisarse periódicamente, con el fin de evaluar si están cumpliendo con su cometido, eliminando aquellas que se hayan convertido en menos útiles, y cambiarlas por -

otras que reporten en ese momento mayores beneficios, ya que el objetivo que se pretende es elevar el nivel económico, social y cultural del elemento humano con el que cuenta la entidad.

Es necesario que las prestaciones y servicios se utilicen como parte de la motivación al personal, para que éste pueda satisfacer sus necesidades individuales y de esta manera contribuyan a alcanzar las metas de la organización. Ya que una acción fundada en la motivación produce satisfacción en el trabajo, mientras que una acción fundada en la obligación produce insatisfacción.

Principales problemas financieros.

Los principales problemas financieros que hay que tomar en cuenta son los siguientes:

1. Las prestaciones y servicios que se otorguen serán indefinidos, y el personal difícilmente estará de acuerdo en que le sea retirada una prestación de la que han estado gozando.

Por lo que antes de implantar un sistema de prestaciones es necesario planear cuidadosamente para mantenerlas sin alteración alguna, sobre todo en este período de crisis económica por la que atraviesa el país.

2. Los costos de la mayoría de los servicios dependen de la cantidad de personal, por lo que deben tomarse en cuenta las posibles ampliaciones de la empresa, antes de establecerlas.

3. Otras prestaciones y servicios están ligados al monto de los salarios, y éstos han crecido considerablemente por lo que deben tomarse en cuenta antes de determinar la creación de un servicio de bienestar para el personal.
4. Otro elemento que debe considerarse para la implantación de los servicios y prestaciones, son las exenciones o cargas fiscales que impliquen.
5. En nuestro país existe gran fluctuación en el valor de la moneda y esto debe considerarse para las prestaciones que se otorguen en numerario.

Toda entidad debe dar a su personal un mínimo de prestaciones, mismas que establece la Ley Federal del Trabajo, y que a continuación se mencionan:

<u>P R E S T A C I O N</u>	<u>Artículos</u>
1. Jornada de trabajo.	61
2. Descanso de media hora durante la jornada de trabajo.	63
3. Pago de horas extras.	67
4. Pago de prolongación de tiempo extraordinario.	68
5. Un día de descanso a la semana.	69
6. Ocho días de descanso obligatorio al año.	74
7. Vacaciones	76 al 81
8. Aguinaldo	87
9. Indemnización	89

10. P.T.U.	117 al 131
11. Becas.	132 Frac. XIV
12. Capacitación y adiestramiento.	" " XV
13. Medicina profiláctica	" " XIX
14. Fomento de actividades culturales y deportivas.	" " XXV
15. Habitaciones.	136 al 153
16. Ayuda para pago de renta.	150 y 151
17. Prima de antigüedad.	162
18. Protección especial a los trabajado <u>res</u> en períodos pre y post natal.	131,166,167,170 171 y 172

## 5. DETERMINACION DEL INGRESO Y SU COSTO

### 5.1 Introduucción.

### 5.2 Facturación por servicios.

5.2.1 Diagrama de flujo real de la operación de ingresos.

5.2.2 Descripción del flujo real de la operación de ingresos.

5.2.3 Observaciones al flujo real de la operación de ingresos.

5.2.4 Diagrama de flujo propuesto para la - operación de ingresos.

5.2.5 Descripción del flujo propuesto para la operación de ingresos.

### 5.3 Costos por servicios.

5.3.1 Diagrama de flujo real de la operación de costos.

- 5.3.2 Descripción del flujo real de la operación de costos.
- 5.3.3 Observaciones al flujo real de la operación de costos.
- 5.3.4 Diagrama de flujo propuesto para la -  
operación de costos (determinación del  
costo de refacciones y materiales).
- 5.3.5 Descripción del flujo propuesto para -  
la operación de costos (costo de refac  
ciones y materiales).
- 5.3.6 Diagrama de flujo propuesto para la -  
operación de costos (determinación del  
costo de trabajo).
- 5.3.7 Descripción del flujo propuesto para  
la aplicación de costos (costo de tra  
bajo).

## 5.1 Introducción.

En las entidades se fijan objetivos a lograr al través de políticas, planes de acción y programas, y se llevan al cabo por medio de órdenes e instrucciones que deben concretarse en hechos. Todo este proceso está escalonado básicamente en niveles:

- Directivo
- Gerencial o de supervisión
- Operativo

Preponderantemente el nivel directivo fija objetivos, directrices y políticas; el nivel gerencial traza planes de acción y programas, emite órdenes, vigila acciones específicas y supervisa; el operativo recibe órdenes, ejecuta e informa; así las empresas en la consecución de sus objetivos, se ven afectadas por múltiples circunstancias externas de carácter social, político y económico; de tal suerte que ahora las condiciones competitivas del mercado son cada día más difíciles por la gran variedad de productos, nueva tecnología, limitaciones legales; en fin que el margen precio de venta - costo de operación se ve limitado por la imposibilidad de incrementar los precios de venta; razón por la cual los empresarios se preocupan por reducir sus costos de operación.

Ahora bien, a medida que las empresas van aumentando sus operaciones, se origina (en su estructura organizativa) un distanciamiento entre la administración y la operación; en ocasiones, la gerencia situada en los altos niveles jerárquicos, distrae su atención de los sistemas, procedimientos y las operaciones que surgen en los niveles operacionales de su em

presa, incluso a menudo las desconoce o, si los conoce será en términos generales.

En estas circunstancias, la gerencia requiere de un método básico -profiláctico para la tecnificación administrativa y que facilite la identificación de problemas, la medición de sus efectos y que le proporcione las recomendaciones pertinentes para solucionar los problemas, para mejorar las operaciones existentes en la organización y lograr eficiencia.

Lo que se ha expuesto tiene como finalidad circunscribir a la operación de ingreso-costos en un marco teórico de referencia, mostrando así los puntos relevantes que deben tomarse en consideración para el control interno de dicha operación, y evaluarlo al través de una guía de trabajo como punto de partida de una labor más a fondo; y estar así en posibilidades de obtener observaciones y sugerencias con la suficiente evidencia comprobatoria, así como recomendar un flujo adecuado para tal operación.

## 5.2 Facturación por servicios.

En toda entidad la toma de decisiones genera la necesidad inmediata de ejercer un control sobre éstas y sus derivaciones, es por esto que dentro de cada una de las operaciones que realizan las entidades, es recomendable considerar a la auditoría como una etapa de control en el proceso administrativo, que va a servir para ayudar a la gerencia a mejorar las operaciones de la empresa, midiendo y evaluando los resultados y, así, en la medida que se vayan haciendo esfuerzos para desa

rollar las actividades operativas de la empresa se alcanzarán objetivos, por ejemplo: la obtención de ingresos, que bien puede decirse son logros de la administración que se derivan de la actividad de comprar, producir, vender, cobrar, etc.

Así pues, la empresa que se estudia obtiene ingresos por la venta de servicios a su empresa controladora, resultando así un incremento al patrimonio de aquélla en un período determinado. Se puede afirmar, entonces, que la empresa debe verificar sistemáticamente la obtención de planes y objetivos, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, medios de operación, potencial humano y elementos físicos, empleados en función de la eficacia de la operación de ingresos, así como evaluar los controles sobre el uso de sus recursos en base a los principios básicos de control interno e identificar las áreas críticas de la operación proponiendo mejoras; ya que la importancia de la utilidad radica en que la mayoría de los esfuerzos de la contabilidad financiera están encaminados, directa o indirectamente, a la determinación de dicha utilidad, y en base a la cifra que se obtenga de esta operación se tomarán decisiones que afectarán a la entidad, a sus dueños o accionistas, y a una parte importante de la sociedad.

A continuación se presentan los resultados derivados de la aplicación de las guías de trabajo al personal de la entidad.



5.2.2 Descripción del flujo real de la operación de ingresos.

Ref. Departamento de facturación

1. y Recibe de la sección de costos la sinópsis, el borrador de la factura y las órdenes de envío, los autoriza
2. y los envía a la secretaria para que elabore factura en original y siete copias.

Distribución de los documentos anteriores:

- original y tres copias de las facturas, para la secretaria de la gerencia general.
- copia número cuatro y cinco para contabilidad.
- copia número seis adjunta con las órdenes de envío, la sinópsis y el borrador de la factura, se archivan.
- un archivo más para la copia número siete.

3. Contabilidad

Recibe del departamento de facturación las copias número cuatro y cinco de la factura, registrando los datos de las mismas en el libro de ingresos.

4. y Gerencia general (secretaria)

5. Recibe original y tres copias de las facturas, revisa la mecanografía, las operaciones aritméticas y recaba la firma del gerente general.
- Una vez autorizadas las facturas las remite al departamento de facturación.

Ref. Departamento de facturación

6. y 7. La secretaria recibe las facturas anteriores, elabora relaciones de las mismas en original y una copia y las remite al departamento de coordinación.

8. 9. Departamento de coordinación

y 10.

Recibe los documentos anteriores y los gira a la empresa controladora, la cual devuelve la copia de la relación de facturas sellada de recibida, misma que posteriormente se enviará al departamento de facturación.

11. Departamento de facturación

Recibe y archiva copia sellada de la relación de facturas.

5.2.3 Observaciones al flujo real de la operación de ingresos.

#### Hecho observado

El jefe del departamento de facturación revisa someramente los borradores de las facturas, sin verificar los documentos que sirvieron de base para su elaboración.

La mecanografía de las facturas es revisada por la secretaria de la gerencia general.

Sugerencia

Establecer una adecuada distribución de funciones de las personas que autorizan, custodian y registran las operaciones.

Hecho observado

No existen reportes y archivos de facturas cobradas y canceladas controladas por folio consecutivo, lo que origina dificultad en el registro, verificación de la antigüedad de los saldos y aclaración de facturas que se presentaron al cliente para su cobro, y las que éste reporta como pagadas y/o canceladas.

Sugerencia

Utilizar informes prenumerados de facturas cobradas y canceladas al cliente, que sirvan de base para el registro correcto de las facturas.

Hecho observado

La función de custodia y archivo de la documentación que sirvió para elaborar las facturas, refleja controles inadecuados que provocan confusión en la información, así como gastos excesivos en papelería.

Sugerencia

Diseñar formas que permitan cumplir con eficiencia y efectividad los requerimientos básicos de un proceso de operación aprobado.

### Hecho observado

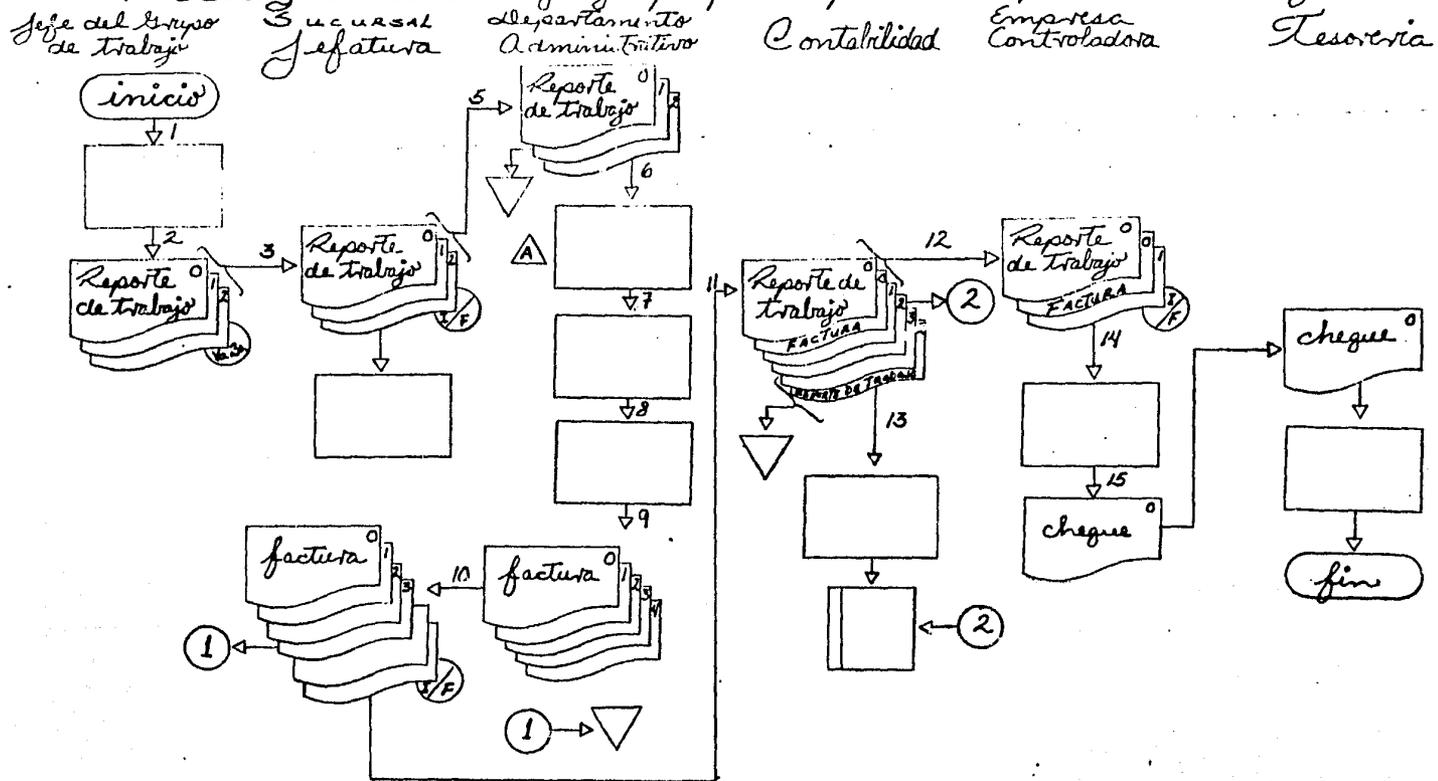
Los conceptos que se anotan en las facturas no son lo suficientemente claros para identificar las ventas y su costo - además - de que no se adjunta ningún reporte elaborado en base a un conjunto de técnicas, interpretaciones, evidencias objetivas y refinamientos contables enfocados a proveer de la información dinámica que precisa la dirección, para sus fines internos de planeación y control.

Se observó también que no se registran los ingresos y costos en el período que les corresponde, ocasionando que la información contable presentada en los estados financieros no contengan en forma fehaciente y confiable el resultado de operación y la situación financiera de la entidad.

### Sugerencia

Que existan las suficientes declaraciones informativas que permitan la total identificación de las ventas y su costo, y que se registren en el período que les corresponda y que, por tanto, no se incluyan transacciones correspondientes a los períodos inmediato anterior y posterior.

5.2.4 Diagrama de flujo propuesto para la operación de ingresos



5.2.5 Descripción del flujo propuesto para la operación de ingresos.

Ref. Jefe del grupo de trabajo

1.y2. Una vez terminada una orden de servicio (semanalmente) el jefe del grupo de trabajo expedirá un reporte del trabajo realizado en el repetidor de microondas, debiendo recabar en dicho reporte la firma del personal técnico de la empresa controladora (VoBo). Este informe debe prepararse en original y dos copias:

- original para la empresa controladora.
- primera copia para el jefe de sucursal.
- segunda copia para contabilidad.

Jefatura de sucursal

3. El jefe de sucursal recibe el original y dos copias del reporte de trabajo.
4. Verifica en el reporte de trabajo los puntos siguientes:
  - a) La firma del personal técnico de la empresa controladora, como evidencia de que el trabajo se concluyó y de que el repetidor de microondas quedó en servicio nuevamente.
  - b) Que corresponda a la orden de servicio que se le asignó al grupo de trabajo.

c) Revisión de la redacción clara y precisa del trabajo realizado.

Ref. Departamento administrativo

5. Recibe el original y dos copias del reporte de trabajo, archivando la primera copia.
6. Aplica al trabajo realizado, la tarifa correspondiente.
 

A) Todo trabajo realizado a los repetidores de microondas está previsto por la empresa controladora, y el precio de venta de éstos los determina al través de estudios de mercado. El resultado de dichos estudios permite fijar una tarifa para cada trabajo, misma que debe aplicar la empresa subsidiaria.
7. Con los datos del reporte de trabajo redacta el texto del borrador de la factura y anota el precio de venta.
8. Con el borrador se mecanografía la factura en original y cuatro copias:
  - original y primera copia para la empresa controladora.
  - segunda y tercera copia para contabilidad.
  - cuarta copia se archiva.
9. Se envía la factura original con sus respectivas copias al jefe de sucursal para que las inicie y autorice, así como el original y la segunda copia del reporte de trabajo.

Ref. Jefatura de sucursal

10. Recibe los documentos descritos en el punto anterior, los iniciala y autoriza y los remite a contabilidad, a excepción de la cuarta copia de la factura que envia al departamento administrativo para ser archivada.

ContabiliGad

11. Recibe los documentos mencionados en el punto ante- rior, remitiendo a la empresa controladora el original y la primera copia de la factura, así como el original del reporte de trabajo; y archiva la tercera copia de la factura al igual que la segunda copia del reporte de trabajo; la segunda copia de la factura se anexa a la póliza de ingresos.
12. Verifica los datos generales de la factura e identifica con el número de la orden de servicio la documentación que comprueba el costo total del trabajo realizado al repetidor de microondas.
13. Registra las facturas en el libro de ingresos y elabora la póliza correspondiente.

Empresa controladora

14. Recibe de contabilidad el original de la factura y la primera copia, así como el original del reporte de trabajo.

Ref.

- 15.y Iniciala y autoriza los documentos anteriores y elabo  
16. ra contra recibos, expidiendo posteriormente cheque a favor de su empresa subsidiaria.

### Tesorería

- 17.y Recibe cheque por el pago de facturas y deposita el  
18. importe de éste a la cuenta bancaria.

### 5.3 Costos por servicios

De acuerdo a la importancia del punto 5.1, debe resaltarse la trascendencia que representa la obtención del costo en la entidad, ya que significa la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir un bien o para dar un ser vicio, incluyendo -por tanto- los factores técnicos de la producción; sin embargo, esta significación es insubstancial para la gerencia general de la entidad, resultando fácil co rroborarla si se observa el flujograma 5.3.1 que describe la forma en que la empresa obtiene el costo por servicios; las observaciones que se desprenden del flujograma anterior es tán concretadas en el punto 5. 3. 3. ; y por lo relevante de éstas es conveniente describir las bases técnicas en las que está sustentado un sistema de costos y una valuación de in ventarios.

Un sistema de costos es un método contable basado en un plan cuyo objetivo es la determinación de los costos unitarios;

un sistema de valuación de inventarios tendrá como finalidad determinar la situación económica de la empresa y, utilizar uno en especial, dependerá de la influencia de los ciclos económicos sobre los costos, y aún más, si se tiene presente que estas fluctuaciones se han manifestado con mayor velocidad en los últimos años.

El establecimiento de un sistema de costos, es indispensable en todo tipo de entidades, que funcionará al través de una contabilidad de costos para obtener información de lo que ha acontecido; servirá como medio de eficiencia, funciones que equivalen a las fases histórica, presupuestal y estándar de los costos unitarios.

La determinación del costo unitario será útil para:

1. Valuar los inventarios, facilitando la práctica de los estados financieros.
2. Para el cálculo del costo de distribución del producto a los clientes y consumidores.
3. Como base de referencia para establecer la política de ventas, y
4. Como base para la elección de la alternativa que más convenga, para prever la cantidad de servicios a realizar.

La contabilización de los costos tiene tres fases que son las siguientes:

1. Registrar los costos bajo apropiadas clasificaciones a medida que se van causando.
2. Una vez acumulados es preciso reclasificarlos y aplicarlos a la actividad que corresponde.
3. Y por último, los costos deben identificarse con los ingresos correspondientes.

En estas tres fases son los costos de inversión los que sirven de base para su contabilización y prorrateo.

El sistema de costos que la empresa puede adaptar a las necesidades de sus operaciones, es el sistema de costos por órdenes, ya que para la ejecución de cualquier trabajo productivo, es indispensable expedir una orden por escrito.

Esta orden debe ser prenumerada y en ella se indicará el servicio deseado con todas las especificaciones necesarias, a fin de que el departamento respectivo cuente con la autorización correspondiente para proceder a su ejecución y, a la vez, se informe al departamento de contabilidad de lo que está sucediendo en el departamento productor. A esta orden debe cargársele separadamente cada uno de los tres elementos del costo (materia prima, salarios, y gastos directos), de tal manera que se obtenga el costo total del servicio de cada orden individual. Dividiendo el costo total de la orden entre la cantidad de servicios proporcionados, se obtendrá el costo unitario.

No sólo para los servicios de mantenimiento puede utilizarse las órdenes, sino también para otras labores dentro de

la entidad, Así por ejemplo las Órdenes para los servicios de reparaciones, para la distribución de agua destilada y para la construcción de caminos.



5.3.2 Descripción del flujo real de la operación de costos.

Ref. Técnico encargado del grupo

1. Elabora "reporte de servicio emergente" en original y dos copias, anexándole las órdenes de envío de refacciones y materiales correspondientes, con el visto bueno de la empresa controladora.

Distribución del reporte:

- original y primera copia con las órdenes de envío, para el jefe de la sucursal a que corresponda el servicio.
- segunda copia para su archivo.

2. Jefatura de sucursal

Recibe la documentación correspondiente, la iniciala de revisada, archiva la copia y envía el original - del reporte con sus órdenes de envío a la sección de costos.

3. Sección de costos.

Recibe la documentación anterior.

4. Asigna a cada refacción y material anotado en la orden de envío, su costo respectivo en base a una

lista de precios de artículos almacenados; aplica una cuota fija a todos aquellos materiales de consumo utilizados en los repetidores de microondas.

5. Concluidos los puntos anteriores, separa los reportes por sucursal y prepara un documento llamado "sinópsis", en el que anota a que repetidor de microondas corresponde el servicio, así como el total de refacciones en numerario y el impuesto respectivo.
6. Con la "sinópsis" se elabora el borrador de la factura.
7. Se envía al departamento de facturación la sinópsis, el borrador de la factura y las órdenes de envío.

### 5.3.3 Observaciones al flujo real de la operación de costos.

#### Hecho observado

La empresa no cuenta con un sistema de costos que le permita determinar los costos unitarios por servicio.

#### Sugerencia

Establecer un sistema de costos por órdenes que proporcionará las siguientes ventajas:

1. Conocer con detalle el costo por servicio proporcionado a la empresa controladora.
2. Proyectar estimaciones en vista de los costos anteriores.
3. Determinar qué órdenes dejan utilidad y cuáles pérdida.

#### Hecho observado

Se adolece de un sistema de valuación de inventarios, que en épocas de inflación o de alza en los precios, origina una utilidad ficticia (en los inventarios).

#### Sugerencia

Utilizar el sistema de valuación de inventarios UEPS que es el apropiado en épocas de inflación, ya que los inventarios quedan valuados al precio más bajo del mercado.

Hecho observado

No existe en la empresa una departamentización que sirva de soporte para la implantación de un sistema de costos.

Sugerencia

Diseñar un organigrama por centros de responsabilidad, que permita un adecuado control de los costos, gastos e ingresos, principalmente.

Hecho observado

La empresa determina el costo total de los ingresos obtenidos en un periodo, como sigue:

1. Las refacciones y materiales que se utilizan para el servicio al repetidor de microondas, se facturan a la empresa controladora, aplicando a cada uno de ellos un precio de lista fijado de común acuerdo entre ambas empresas.
2. El importe total de los servicios prestados a la empresa controladora, es el mismo que la empresa subsidiaria considera como costo total, desdeñando las refacciones y materiales que ésta proporciona en algunos casos a terceros.
3. Por lo que respecta al costo del personal y gastos directos, no se identifican por cada servicio, como resultado de la falta de un sistema de costos.

Para la determinación del precio de venta se aplica al

costo total descrito en los puntos anteriores el porcentaje de utilidad acordado con la empresa controladora.

### Sugerencia

1. Establecer programas -anuales- de servicio a repetidores de microondas por sucursal, detallándolos por mes con sus respectivas semanas y con los datos siguientes: (forma 5.1).
  - A. Grupo asignado.

Anotando el nombre del técnico responsable del servicio, así como el de la persona asignada a su cargo.
  - B. Nombre del jefe de la sucursal.

Que se encargará de supervisar el cumplimiento del programa de servicios, presentando un informe bimestral a la gerencia de servicios, que contendrá los puntos que a continuación se mencionan:
    - a. Informe de los repetidores de microondas rehabilitados y recibidos por la empresa controladora.
    - b. Explicación de las desviaciones de programa mensual de actividades realizadas por los grupos de servicio, en caso de que existan.
    - c. Informe de los equipos de reserva y su estado.
    - d. Informe de las reparaciones y substituciones de equipo

Empresa X, S.A. de C.V.  
Programa General de Servicios a R.M.O.

Sucursal: Guadalajara

Titular: Ing. Carlos Ledezma Mes: \_\_\_\_\_

Grupos	Responsable del servicio	Persona asignada	S E M A N A S				
			del 1 <sup>o</sup> al R.M.O. PARALELO GRD. NEGRO B.C.	del 2 <sup>o</sup> al R.M.O. TIBURNIAS MULEGOS B.C.	del 3 <sup>o</sup> al R.M.O. ELUIGIA GUAYMAS SON.	del 4 <sup>o</sup> al R.M.O. GUERRERO MEGAS B.C.	del 5 <sup>o</sup> al R.M.O. BRIZUELA TAPALPA, JALISCO
1	<sup>138</sup> Ing. Carlos Kozas	<sup>126</sup> Sr. Eusebio Gutierrez	O.de S. 24	O.de S. 25			
2	<sup>177</sup> Ing. Kail Guerreiro	<sup>184</sup> Sr. Marco A. Esparza				O.de S. 26	O.de S. 27
3	<sup>135</sup> Ing. Toribio Maldonado	<sup>121</sup> Ing. Humberto Tava			O.de S. 28		

e. Informe de las actividades inmediatas.

2. Obtener el costo unitario por servicio , utilizando el sistema de costos por órdenes.

v. gr. :

Supóngase que se realizó un servicio de reparación en el repetidor de microondas paralelo en Guerrero Negro Baja California, al que se le asignó la orden de servicio 1, misma que recibió los siguientes cargos: ( factores del costo).

A. Costo de refacciones y materiales.

Se expedirán requisiciones foliadas en original y dos copias elaboradas y enviadas por los grupos de servicio al jefe de la sucursal a que corresponda el repetidor de microondas, el cual a su vez las remitirá al jefe del almacén.

La requisición contendrá la descripción de los materiales y refacciones, así como el número de la orden de servicio en que han de utilizarse.

Una vez que salgan los materiales y las refacciones del almacén, se gira a contabilidad el original de la requisición con su respectivo vale de salida, debiendo ser seleccionados y anotados por el auxiliar de costos, de acuerdo con los números de las órdenes de servicio en las respectivas hojas de costos (forma 5.2); deberá también llevar el total diario en una cédula sumaria que muestre el total de cada mes.



**B. Costo del trabajo.**

El titular de cada sucursal expedirá tarjetas de tiempo trabajado en original y una copia, para llevar la cuenta del tiempo de salarios directos que cada grupo dedica a una orden de servicio.

Cada tarjeta de tiempo mostrará los siguientes datos: (Forma 5.3).

- a. Nombre y número del empleado
- b. Horas trabajadas
- c. Salario base que se le paga, y
- d. Número de la orden de servicio a que fue destinado

Una de las copias de esta tarjeta de tiempo se hará llegar al departamento administrativo, en donde un ayudante en base a los datos de la tarjeta elaborará la nómina en original y una copia. El paso siguiente consistirá en que cada grupo de servicio cobre su sueldo en la caja de la sucursal a que corresponda.

Los documentos que se enviarán a contabilidad son los siguientes: original de la tarjeta de tiempo trabajado, original de la nómina y original del recibo de sueldo firmado por el empleado; con los cuales el auxiliar de costos seleccionará las tarjetas de tiempo trabajado de cada día, según el número de la orden de servicio, anotando el total del costo de personal en las hojas de costos.

Los importes anotados en la nómina los cotejará contra las hojas de costos, y verificará que los recibos de sueldos estén completos y debidamente firmados.

# TARJETA DE TIEMPO TRABAJADO

Nombre: Sr. Eusebio Gutierrez N° 126

Ocupación: Técnico Grupo 1

Semana que termina el      de      de 19     

N° de la O. de S. 24

Mes: día y fecha	Total de horas, tiempo norma	tiempo extra
Lunes		
Martes		
Miércoles		
Jueves		
Viernes		
Sábado		

Total de horas,  
tiempo normal

Total de horas,  
tiempo extra

salario por hora,  
tiempo normal

Una vez hecho esto contabilizará los asientos correspondientes.

C. Costos directos.

A continuación se mencionan los costos directos que se identifican con el servicio y que, por tanto, se consideran susceptibles de medición, así como de incorporarse a las hojas de costos de órdenes de servicio específicas.

- a. Cantidades destinadas a la compra de combustibles, lubricantes, servicios, etc. para los vehículos en que viajan los grupos de trabajo a los repetidores de microondas (conservación al equipo de transporte).
- b. Cantidades destinadas al pago de alimentación y hospedaje de los grupos de trabajo (anticipo de viáticos).
- c. Las cantidades aplicadas mensualmente al costo directo, por concepto de primas de seguros y depreciación de los vehículos.
- d. Erogaciones en el traslado de los grupos de trabajo al repetidor de microondas, por el pago de peajes, compra de materiales y herramientas que le servirán para la reparación de dicho repetidor, no incluidas en el inventario que trae consigo en su vehículo (fondo fijo).

- e. Gastos periódicos por los que no se obtienen en forma inmediata los comprobantes respectivos (gastos a comprobar).

Los conceptos anteriores deberán acumularse en la hoja de costos, bajo el renglón de costos directos, subdividida en: (forma 5.2).

- Conservación al equipo de transporte	\$ XXX
- Anticipo de viáticos	XXX
- Depreciación equipo de transporte	XXX
- Primas de seguros de los vehículos	XXX
- Fondo fijo	XXX
- Gastos a comprobar	XXX
	<hr/>
	\$ XXX
	=====

NOTA: Es importante aclarar que no se presenta un diagrama de flujo propuesto para la determinación de los gastos directos, porque para éstos ya se elaboró el flujograma respectivo y, bastaría con que el lector consulte cada uno de ellos.

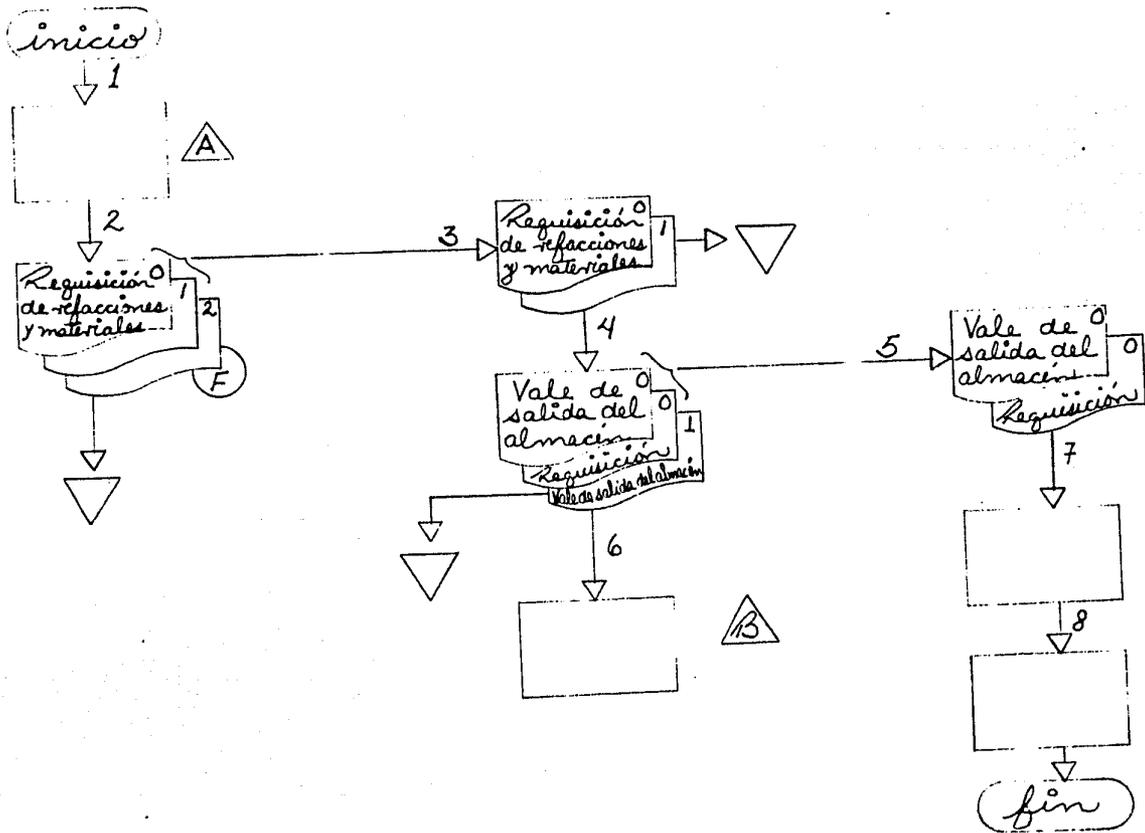
Por otra parte, también cabe aclarar que la fuente de información para que contabilidad de costos - efectúe los cargos por los gastos directos a la hoja de costos respectiva, es el departamento de contabilidad general.

# Diagrama de flujo propuesto (Determinación del Costo de refacciones y materiales)

Sucursal

Almacén

Contabilidad



5.3.5 Descripción del flujo propuesto para la operación de costos (Costo de refacciones y materiales).

Ref. Sucursal.

1. y Al asignarse la orden de servicio al grupo de trabajo
2. se le suministran refacciones y materiales para lo cual se hace necesario expedir una requisición de los mismos en original y dos copias autorizadas por el jefe de la sucursal y firmadas por el jefe - del grupo de trabajo.

Distribución del documento:

- original para contabilidad (enviada previamente al almacén)
- primera copia para el almacén
- segunda copia se archiva

A En caso de que el grupo de trabajo se encuentre en el repetidor de microondas y requiera de refacciones y/o materiales, solicitará éstos al jefe de sucursal al través de una llamada telefónica. En adelante el proceso será igual al descrito en el flujo, salvo la siguiente consideración.

1. Para no originar retrasos en el envío de la documentación respectiva a contabilidad, será válido -como política- remitir el original de la requisición de refacciones y materiales firmada únicamente por el jefe de la sucursal, sin embargo, una vez terminado el servicio se presentará el grupo de trabajo en la sucursal para que se le asigne

Ref.

la siguiente orden de servicio, será entonces cuando el jefe del grupo firmará la primera y la segunda copia de la requisición.

3. Almacén

Recibe el original y la primera copia de la requisición de refacciones y materiales.

4. Elabora vale de salida del almacén en original y una copia:

- original para contabilidad
- la copia para su archivo

5. Envía a contabilidad el original del vale de salida y el original de la requisición de refacciones y materiales.

6. Surte las refacciones y materiales al grupo de trabajo.

△ B. El surtido de refacciones y materiales refiriéndose al caso de la nota A), se hará utilizando como medio de transporte los vehículos de la empresa ( si se trata de material pesado ), de lo contrario se utilizará el servicio de paquetería.

5. Contabilidad

Recibe el original del vale de salida del almacén,

Ref.

así como el de la requisición de refacciones y mate  
riales.

7. Verifica que las refacciones y materiales solicita  
dos en la requisición sean los mismos que los anota  
dos en el vale de salida del almacén.
8. Registra el importe de las refacciones y materiales  
en la hoja de costos, según el grupo de trabajo y  
la orden de servicio,



5.3.7 Descripción del flujo propuesto para la operación de costos (Costo de trabajo).

Ref. Jefatura de sucursal

1. El jefe de sucursal elabora tarjeta de tiempo de trabajo en original y una copia (forma 5.3) para controlar el trabajo que cada grupo dedica a una orden de servicio.

- original y copia para el departamento administrativo.

△ El servicio al repetidor de microondas dura por lo general cinco días, por lo que es factible es timar el tiempo de trabajo; sin embargo, se verí ficará con el jefe del grupo de trabajo, cuando éste y su grupo se presenten a cobrar los suel dos. Cuando ocurra un pago en exceso se deposi tará en caja, en caso contrario se pagará el fal tante expidiendo para tal efecto un recibo de ca ja en original y dos copias, autorizadas por el jefe de sucursal y firmado de conformidad por el trabajador.

- original para contabilidad
- primera copia para la caja
- segunda copia para el trabajador

Por último será menester realizar los ajustes co rrespondientes a la nómina y a los recibos de

Ref.

sueldos, para que puedan ser enviados a contabilidad.

2. Departamento administrativo

Recibe del jefe de sucursal el original y la copia de la tarjeta de tiempo de trabajo.

3. Con los datos de la tarjeta anterior elabora la nómina en original y una copia.

- original para contabilidad
- copia para su archivo (para consulta y aclaraciones)

4. Terminada la nómina elabora los recibos de sueldos para el pago correspondiente en original y dos copias, mismos que envía a la caja.

5. y Caja

6. Acepta los recibos de sueldos anteriores para que en ellos recabe la firma del trabajador y efectúe el pago.

Distribución de los recibos de sueldos:

- original se remite al departamento administrativo
- primera copia para su archivo
- segunda copia para el trabajador

Ref.

7. Departamento administrativo

Es el encargado de enviar a contabilidad los siguientes documentos:

- original de la tarjeta de tiempo de trabajo
- original de la nómina
- original de los recibos de sueldos

7. Recibe los documentos anteriores.

8. Anota el total de sueldos pagados en la hoja de costos, previamente cotejados contra la nómina y los recibos de sueldos.

9. Registra los asientos correspondientes.

**A N E X O**

**1**

GUIA DE TRABAJO PARA LA INVESTIGACION DE LA OPERACION DE LOS  
SERVICIOS

Planeación de servicios

1. ¿ Tiene la compañía un programa de trabajo establecido para efectuar los servicios de mantenimiento a los repetidores de microondas ?
2. ¿ Quién elabora y controla el programa de trabajo ?
3. ¿ Se desempeña el servicio en forma oportuna para evitar fallas de funcionamiento ?
4. ¿ Se tienen todos los equipos y herramientas necesarios para dar el servicio ?
5. ¿ Se mantiene historial de servicios a los repetidores ?
6. ¿ Mediante estadísticas se analizan las fallas para conocer y corregir el programa de servicios preventivo ?
7. ¿ Se elaboran informes tendentes a tomar las medidas correctivas para el programa de trabajo y presupuesto ?
8. Mediante el análisis de los registros de servicio preventivo, historial de reparaciones, reportes de inspección y otros medios con la información de rutina sobre la capacidad de servicio ¿ Se elaboran los planes de los mismos ?

9. ¿ Está reconocido como función de la gerencia de servi  
cios la evaluación del proceso productivo ?
10. ¿ Se predeterminan las suspensiones de trabajo y demás  
proyectos importantes para poder asignar al personal,  
los materiales y las herramientas ?
11. ¿ Está plenamente aceptado el concepto de planificación  
por los supervisores de servicios ?
12. ¿ Se permite a los operarios de servicios mantener sus  
registros de tiempo, sin que los verifiquen los encar  
gados de llevar el control del tiempo o los supervis  
res ?
13. ¿ Llenan los operarios de servicios alguna lista de ve  
rificación, que pueda revisarse para asegurarse de que  
todo el trabajo necesario haya quedado a cargo de la  
persona asignada y al nivel de calidad deseado ?
14. ¿ Hay información acerca del personal para mostrar la  
ocupación de los operarios del servicio, de acuerdo  
con la clase de trabajo y área a la cual ha sido  
asignado ?
15. ¿ Están debidamente instruidos los supervisores de ser  
vicio para tratar con el personal encargado de los  
repetidores de microondas ?

## C o s t o s

16. ¿ Se acumulan los cargos de salarios y materiales a cada orden de servicio mediante la contabilidad y están los informes a la gerencia de servicios y demás, afectados por el costo real ?
17. ¿ Se anotan por rutina los detalles importantes de trabajo del servicio y reparación, en registros para proporcionar una base real para tomar decisiones ?
18. ¿ El departamento de contabilidad compara periódicamente el servicio efectivo con el costo presupuestado y muestra las variaciones ?
19. ¿ Se proporciona de rutina al jefe de la sucursal y al departamento de contabilidad, la información actual y debidamente detallada de los costos de los trabajos ?
20. ¿ Está en vigor un sistema de órdenes de trabajo, que requiera órdenes por escrito para todo tipo de servicio, así como también para todo tipo de trabajo de construcción ?
21. ¿ Se analizan las órdenes de trabajo terminadas y demás informes de costos de servicios para determinar los - problemas inherentes a dichos servicios ?
22. ¿ Se determinan, analizan y justifican las causas de desviación de programaciones y variaciones de los cálcu - los ?
23. ¿ Hay normas establecidas que delinien las especificaciones de los trabajos que deben ser costeados de rutina, respecto al personal y materiales ?

## Compras y almacén

24. ¿ Es relativamente fácil la valuación del inventario y se usa de rutina en las decisiones de la gerencia de servicios ?
25. ¿ Se han preparado y distribuido las instrucciones escritas que cubren las compras, el inventario y los procedimientos de almacenaje ?
26. ¿ Se aplica la teoría del punto de reorden para las compras ?
27. ¿ Se le permite escoger a la gerencia de servicios los fabricantes o proveedores individuales según lo considere necesario ?
28. ¿ Se le permite a los operarios de servicios hacer compras directamente en la localidad ?
29. ¿ Se le permite a los operarios de servicio contratar trabajos en los talleres locales, sin la intervención del departamento de compras ?
30. ¿ Se emplea un método para verificar que las herramientas estén dentro o fuera de su caja ?
31. ¿ Existe una descentralización del almacén, con la finalidad de acercarlos a los centros de trabajo ?

GUIA DE TRABAJO PARA LA INVESTIGACION DE LA OPERACION DE OBTEN  
CION Y CONTROL DE INSUMOS

Compras

1. ¿ Existe requisición formal de la compra con autorización expresa del funcionario respectivo ?
2. ¿ Existe catálogo de firmas autorizadas que sirva para cotejar autorizaciones ?
3. ¿ Cuáles son las políticas empleadas para ordenar las compras a los proveedores ?
4. ¿ Cómo se controla la cantidad, calidad y oportunidad de las mercancías adquiridas ?
5. ¿ Se consulta el presupuesto antes de ordenar ?
6. ¿ Qué procedimiento se sigue para la contratación de proveedores ?
7. ¿ Qué departamento se encarga de la adquisición de bienes y servicios ?
8. ¿ Cuando es recibido el bien o el servicio se adjunta la evidencia que compruebe la recepción, inspección y aceptación o rechazo por el departamento que recibe la compra?

GUIA DE TRABAJO PARA LA INVESTIGACION DE LA OPERACION DE ADMISION DE PERSONAL

1. ¿ En qué momento se incia el proceso de admisión de personal ?
2. ¿ Quién es el encargado de elaborar la requisición de personal ?
3. ¿ Qué datos contiene dicha requisición ?
4. ¿ Existen análisis y valuación de puestos ?
5. ¿ Se promueve al personal existente para cubrir nuevos puestos ?
6. ¿ Quién lleva al cabo el reclutamiento ?
7. ¿ Qué técnica de reclutamiento utilizan ?
8. ¿ Se utiliza algún formato de solicitud de empleo, y si es así qué datos contiene la misma ?
9. ¿ Se aplica alguna entrevista inicial ?
10. ¿ Qué tipos de exámenes se emplean para seleccionar al personal ?
11. ¿ Se practican exámenes médicos de admisión ?

12. ¿ Existe algún programa de capacitación y adiestramiento ?
  
13. ¿ Que tipo de prestaciones y servicios se otorgan ade  
más de los legales ?

GUIA DE TRABAJO PARA LA INVESTIGACION DE LA OPERACION DE DETERMINACION DEL INGRESO Y SU COSTO

1. ¿ Existe una adecuada segregación de las funciones de fac turación, cobranza, recepción de devoluciones y contabi- lización ?
2. ¿ Se autorizan y documentan las ventas a crédito, los pre- cios de venta, las bonificaciones y devoluciones ?
3. ¿ Se comprueban aritméticamente las facturas y notas de cré dito ?
4. ¿ Las ventas y su costo representan transacciones efectiva- mente realizadas ?
5. ¿ Es adecuada la presentación y revelación en los estados fi nancieros de las ventas y su costo ?
6. ¿ Hay constancia en los métodos utilizados para su registro ?

AGRAMONTE MIER Y TERAN ROBERTO  
CURSO DE TEORIA DE LA ADMINISTRACION  
3a. REIMPRESION ED. E. CASA MEXICO 1981

ALATRISTE SEATIEL  
LA TECNICA DE LOS COSTOS  
ED. PORRUA.

ANGELES RIVERO EDUARDO  
REVISTA ESCA "EL SENTIDO CONTABLE ACTUAL No. 296"  
EL COSTEO DIRECTO FRENTE A LOS PRINCIPIOS DE CON--  
TABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS.  
ABRIL DE 1974 PAGES. 6 y 7.

ARIAS GALICIA FERNANDO  
INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION.  
3a. EDICION ED. TRILLAS MEXICO 1980.

ARIAS GALICIA FERNANDO  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
3a. REIMPRESION ED. TRILLAS MEXICO 1982.

BOSCH GARCIA CARLOS  
TECNICA DE INVESTIGACION DOCUMENTAL  
UNAM 12da. EDICION MEXICO 1982.

BULLEJAS JOSE  
METODO PARA LA REDACCION DE TESIS PROFESIONALES  
... EDICION INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS  
MEXICO 1959.

CALVO LANGARICA CESAR  
ESTUDIO CONTABLE DE LOS IMPUESTOS  
12da. EDICION MEXICO 1982  
PUBLICACIONES ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.

CAMACHO SANCHEZ JUAN FRANCISCO.  
ORGANIZACION DE UNA ENTIDAD DE SERVICIOS  
TESIS MEXICO 1980.

COLIMET MICHELLE  
LAS COMPRAS  
(COMO PROGRAMARLAS, ORGANIZARLAS Y CONTROLARLAS)  
1a. EDICION BARCELONA, ESPAÑA 1961  
EDITORIAL HISPANO - EUROPEA, COLECCION GALILEO.

DALE ERNEST  
ORGANIZACION  
1era. EDICION  
EDITORIA TECNICO, S. A. MEXICO 1970

DALE YODER  
MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES  
7a. IMPRESION ED. C.I.C.S.A. MEXICO 1981

DOMINGUEZ MATA ENRIQUE  
Y LOPELIN MARTINEZ ARTURO  
COMPIACION FISCAL  
ED. DOFISCAL EDITORES MEXICO 1982.

ELIZONDO LOPEZ ARTURO  
LA INVESTIGACION CONTABLE, SIGNIFICACION Y METODOLOGIA  
EDITORIAL ECASA

FARINA V. MARIO  
DIAGRAMAS DE FLUJO  
1era. EDICION EDITORIAL DIANA USA 1970

GARCIA PERA FRANCISCO  
COMPRAS ( CONTABILIDAD )  
TESIS UNAM 1978

GUTIERREZ SAENZ RAUL  
METODOLOGIA DEL TRABAJO INTELLECTUAL  
EDITORIAL ESFINJE 2a. EDICION  
MEXICO 1975

JMCP  
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA  
11a. REIMPRESION MEXICO 1981.

JMCP  
PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD A-1  
1era. EDICION MEXICO 1973.

JMCP  
PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD C-6  
INGUENILES, MAQUINARIA Y EQUIPO

JMCP  
PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD C-4  
MEXICO 1973

JOHNSON ROBERT W.  
ADMINISTRACION FINANCIERA  
EDITORIAL CFCSA 2a. EDICION MEXICO 1978

JOSEPH MARSHALL FLETCHER  
EL ESTUDIO Y DISEÑO DE SISTEMAS  
COMO AUXILIAR DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
TESIS MEXICO 1967

KOHLER FRANK L.  
AUDITORIA  
INTRODUCCION A LA PRACTICA DE LA CONTADURIA PUBLICA  
EDITORIAL DIANA NEW YORK 1977

LAZZARO VICTOR  
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS  
2a. EDICION EDITORIAL GRIANA MEXICO 1979

LEY DEL SEGURO SOCIAL  
32ª EDICION ED. PORRUA MEXICO 1981.

MAPOCHER GONZALEZ HIRICENTO  
ALGUNOS CONCEPTOS IMPORTANTES EN LA DETERMINA  
CION DE LA UTILIDAD.  
REVISTA DEL IROP  
MARZO 1982 VOL. XI No. 115

MUSSA CISNEROS ALEJANDRO  
LOS INVENTARIOS Y SU CONTROL INTERNO EN LAS  
INDUSTRIAS  
TESIS PROFESIONAL MEXICO 1973.

ORTUETA DE LUCA RAMON  
TECNICAS DE DIRECCION PERSONAL  
5a. REIMPRESION ED. LIMUSA MEXICO 1981

PARDINAS FELIPE  
METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN  
CIENCIAS SOCIALES  
ED. SIGLO XXI EDICION 18 MEXICO 1978

REYES PEREZ FIDELITO  
CONTABILIDAD DE COSTOS  
1er. CURSO 2da. EDICION  
EDITORIAL LIMUSA

PEREA ROMAN FRANCISCO  
LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD  
3a. EDICION EDITORIA ECASA MEXICO 1978

REYES PONCE JUSTIN  
ADMINISTRACION DE PERSONAL (1a. PARTE)  
(RELACIONES HUMANAS)  
1da. REIMPRESION ED LIMUSA MEXICO 1982

ROJAS SORIANO RAUL  
GUIA PARA POPULARIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES  
TEXTOS UNAM 6a. EDICION MEXICO 1981

ROY R. KESTER  
CONTABILIDAD SUPERIOR  
TEORIA PRACTICA

SANTILLANA G. JUAN RAMON  
AUDITORIA INTERNA INTEGRAL  
EDITORIAL ECASA

SABOTIAS F. MARGIS  
CONTABILIDAD TERCER CURSO

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
CAPACITACIONES SUPERACION  
MEXICO 1981

SILICEO A. FIDELITO  
CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL  
2a. EDICION EDITORIAL LIMUSA MEXICO 1982

SPINDOLA ANTONIO DEL PRADO DE JESUS  
COMERCIO (ADMINISTRACION OPERACIONAL)  
TESIS ITC 1980.