

88/202

12  
27



**UNIVERSIDAD ANAHUAC**

Vince In Bono Malum

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ELABORACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACION  
PARA LA EMPRESA, ALIMENTOS BALANCEADOS  
DE MEXICO, S. A. DE C. V.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

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

**CARLOS ADRIAN DE LA GARZA ARREDONDO**

Director del Seminario  
**LAE NEMECIO DELGADO LARGO**

**MEXICO**

**1987**

**TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

## INDICE GENERAL

	PAGINA
PRÓLOGO .....	IV
INTRODUCCIÓN .....	VI
CAPITULO I	
PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
I.1  OBJETIVO .....	2
I.2  DISEÑO DE LA PRUEBA .....	2
CAPITULO II	
CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS Y DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.	4
II.1  CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN .....	5
II.2  CONCEPTOS DE PLANEACIÓN .....	7
II.3  CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN .....	9
II.3.1  CONCEPTOS Y CONTENIDO DEL MANUAL DE OR- GANIZACIÓN .....	13
II.3.2  USO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN .....	20
II.3.3  FUNCIONES Y TIPOS DE MANUAL DE ORGANIZA CIÓN .....	21
II.3.4  VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN MANUAL DE OR GANIZACIÓN .....	25
II.4  ELEMENTOS TEÓRICOS DE LOS OBJETIVOS .....	29
CAPITULO III	
ANTECEDENTES, DATOS GENERALES Y ELEMENTOS ESTRATÉGICOS - DE LA EMPRESA ALBAMEX .....	32

III.1	EXPOSICIÓN DE MOTIVOS POR LOS QUE SE CREÓ ALBAMEX, ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA .....	33
III.2	ATRIBUCIONES DE LA EMPRESA, SEGÚN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....	39
III.3	ESTRATEGIA DE LA FIRMA .....	43
III.3.1	DATOS ESTADÍSTICOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA .....	44

## CAPITULO IV

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO .....	46
IV.1	ORGANIGRAMA PROPUESTO .....	47
IV.2	FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS Y DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....	48
IV.3	OBJETIVOS GENERALES DE LAS GERENCIAS DE LA EMPRESA .....	51
IV.4	FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL .....	53
IV.5	COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN Y PROGRAMACIÓN .....	56
IV.6	GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS	58
IV.6.1	DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS .....	61
IV.6.2	DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS .....	63

	PAGINA
IV.7 GERENCIA DE ADQUISICIONES .....	66
IV.7.1 DEPARTAMENTO DE COMPRAS .....	68
IV.7.2 DEPARTAMENTO DE TRÁFICO .....	71
IV.8 GERENCIA DE PRODUCCIÓN .....	73
IV.8.1 DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL - DE PRODUCCIÓN .....	75
IV.8.2 DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD Y - SERVICIOS TÉCNICOS .....	77
IV.8.3 DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y SEGURI-- DAD INDUSTRIAL .....	81
IV.9 GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN .....	82
IV.9.1 DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA .....	84
IV.9.2 DEPARTAMENTO DE VENTAS .....	86
IV.10 GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS .....	88
IV.10.1 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATI-- VOS (RECURSOS HUMANOS) .....	90
IV.10.2 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL ...	93
IV.10.3 DEPARTAMENTO DE FINANZAS .....	94
IV.11 CONTRALORIA INTERNA .....	97
IV.12 SUCURSALES .....	100
IV.13 FILIALES .....	102
CONCLUSIONES .....	103
RECOMENDACIONES .....	104
BIBLIOGRAFÍA .....	105

## P R O L O G O

POR SER UN TEMA RELACIONADO CON EL RAMO AGROPECUARIO Y SIENDO DE ESPECIAL INTERÉS PERSONAL LA ORGANIZACIÓN Y LAS INDUSTRIAS RELACIONADAS CON LA ALIMENTACIÓN ANIMAL, SE ESCOGIÓ EL PRESENTE TEMA. EL REALIZAR UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN ADECUADO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA QUE SUPLA POLÍTICAS OBSOLETAS Y LE DE UN MAYOR DINAMISMO PARA QUE A SU VEZ AUMENTE LA PRODUCTIVIDAD, ES EL OBJETIVO PERSONAL PROPUESTO.

SE ELABORA TAMBIÉN LA PRESENTE TESIS POR SER PROVEEDOR DE DICHA EMPRESA Y TENER ACCESO A LA INFORMACIÓN QUE A SU VEZ CONDUZCA A MEJORAR LAS POLÍTICAS, FUNCIONES Y ATRIBUCIONES, MISMAS QUE AYUDEN A DESAPARECER VICIOS QUE SE HAYAN FORMADO EN PERJUICIO DE LA EMPRESA.

COMO ASPECTO DE PREOCUPACIÓN PERSONAL CABE SEÑALAR QUE POR LA SITUACIÓN ECONÓMICA POR LA QUE ESTA PASANDO EL PAÍS, IMPLICANDO INCREMENTO EN LOS COSTOS DE OPERACIÓN, ALZA EN LAS MATERIAS PRIMAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ALIMENTOS BALANCEADOS, BAJA DEL PODER ADQUISITIVO DE LA MONEDA, TRAE COMO CONSECUENCIA EL DETERIORO DEL APARATO PRODUCTIVO Y AÚN DE MÁS TRASCENDENCIA, LA AFECTACIÓN DEL RAMO ALIMENTICIO.

ESTOS PROBLEMAS HAN CAUSADO QUE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES

EN ZONAS PORCICOLAS, AVICOLAS Y GANADERAS HAYAN DISMINUIDO Ó CERRADO LAS GRANJAS IMPLICANDO CONSECUTIVAMENTE UN DEFICIT EN BÁSICOS PARA LA POBLACIÓN Y A SU VEZ EL ENCARECIMIENTO DE LOS MISMOS.

LA FINALIDAD POR LO QUE SE EXPLICAN LOS RAZONAMIENTOS ANTERIORES ES ELABORAR UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN QUE COADYUVE A QUE LLEGUE ALIMENTO ECONÓMICO Y DE CALIDAD A LOS PRODUCTORES CON ESCASOS RECURSOS PARA QUE SE SIGA CON LOS PROGRAMAS QUE EN MATERIA ALIMENTARIA SE HA FIJADO EL GOBIERNO PARA LA POBLACIÓN.

DE ESTA MANERA SE LE DARÍA UN GRAN IMPULSO A EL RAMO AGROPECUARIO Y CON ESTO SE VERÍA BENEFICIADA GRAN PARTE DE LA POBLACIÓN - OBTENIENDO MÁS Y MEJORES PRODUCTOS A PRECIOS ACCESIBLES.

SE AGRADECE A LOS FUNCIONARIOS Y PERSONAL DE ALBAMEX, S.A. DE C.V., POR SU COLABORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE ESTA PROPUESTA, DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

SE AGRADECE LA VALIOSA COLABORACIÓN DEL LAE JOSÉ NEMECIO DELGADO LARGO POR SU PARTICIPACIÓN PRESTADA COMO DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.

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

CON EL FIN DE CUMPLIR CON LOS REQUISITOS PRIORITARIOS EN MATERIA ALIMENTARIA EN LA ACTUALIDAD Y SIENDO NECESARIO UTILIZAR NUEVAS ESTRATÉGIAS Y SISTEMAS DINÁMICOS QUE PERMITAN ALCANZAR POR SU CAMBIO ESTRUCTURAL, LOS PROGRAMAS, PLANES Y OBJETIVOS PROPUESTOS CON EFICIENCIA, SE HACE NECESARIA LA ELABORACIÓN DEL PRESENTE MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO.

DICHOS OBJETIVOS SON:

PRODUCIR A BAJOS COSTOS DE OPERACIÓN, INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, OFRECER MEJOR CALIDAD, CON PRECIOS ACCESIBLES Y ESTADOS FINANCIEROS SANOS PARA LLEVAR ALIMENTO BALANCEADO NECESARIO AL PEQUEÑO Y MEDIANO PRODUCTOR.

REGULAR EL MERCADO DE ALIMENTOS BALANCEADOS EN LA REPÚBLICA; ASÍ COMO CONSOLIDARSE COMO FUENTE DE TRABAJO.

ES NECESARIO TAMBIÉN LOGRAR QUE CADA FUNCIONARIO Ó TRABAJADOR DE LA EMPRESA QUEDE UBICADO EN EL SITIO DONDE SUS LABORES RINDAN MAYOR PROVECHO.

POR OTRA PARTE SE ELABORÓ ÉSTE TRABAJO EN BASE AL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA, LOS REQUERIMIENTOS EN POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR EL

GOBIERNO, LA PROPIA DIRECCIÓN DE LA MISMA Y LAS EXIGENCIAS DEL -  
MERCADO NACIONAL PARA SU ABASTECIMIENTO.

PARA LOGRAR DICHOS OBJETIVOS SE ELABORA EL PRESENTE MANUAL EL -  
CUAL CONTIENE UNA EXPLICACIÓN ACERCA DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL -  
ÁMBITO DE CADA UNA DE LAS FUNCIONES DE LOS PUESTOS QUE SE DETA--  
LLAN, MISMOS QUE USARÁN LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA A LA CUAL  
VA DIRIGIDA.

EL CONTENIDO DEL PRESENTE TRABAJO DE MANERA RESUMIDA ES EL SIGUI  
ENTE:

EN EL CAPÍTULO I, SE HACE LA PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN LA  
CUAL SE VEN OBJETIVOS, ASÍ COMO EL SEGUIMIENTO DE PASOS PARA LA -  
ELABORACIÓN DE EL PRESENTE TRABAJO.

EN EL CAPÍTULO II, SE CONTEMPLAN ASPECTOS TEÓRICOS TANTO DEL MA-  
NUAL DE ORGANIZACIÓN COMO CONCEPTOS FUNDAMENTALES SOBRE ORGANIZA-  
CIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

CAPÍTULO III, ÉSTE CAPÍTULO RECABA DATOS RELATIVOS A LOS ANTECE--  
DENTES PROPIOS DE LA EMPRESA ASÍ COMO ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE  
LA MISMA.

EN EL CAPÍTULO IV, SE VE DIRECTAMENTE LO QUE ES EL MANUAL DE ORGA  
NIZACIÓN PROPUESTO PARA LA EMPRESA ALBAMEX, S.A. DE C.V., EN EL -  
CUAL SE INCLUYEN OBJETIVOS, FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE TODAS Y -  
CADA UNA DE SUS GERENCIAS Y DEPARTAMENTOS.

# CAPITULO I

## PLANEACION DE LA INVESTIGACION

## 1.1 OBJETIVO

EL OBJETIVO DEL TRABAJO, ES LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA ALBAMEX (ALIMENTOS BALANCEADOS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.)

DICHO MANUAL SERÁ UN COMPENDIO DE LAS POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA Y DE SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, PARAMETROS QUE NOS DARÁN LA PAUTA A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DETALLADA DE LAS ATRIBUCIONES Y FUNCIONES QUE A CADA UNA DE LAS ÁREAS COMPETETE.

POR OTRA PARTE SE REVISARÁN LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES QUE SOBRE ORGANIZACIÓN HAN ESCRITO AUTORES FAMOSOS EN LA MATERIA.

## 1.2 DISEÑO DE LA PRUEBA

PARA REALIZAR ESTA INVESTIGACIÓN SE DETERMINARÁN LAS FUENTES DE DONDE RECOLECTAREMOS INFORMACIÓN PARA LLEVARLA A CABO Y - ESTAS FUENTES SERÁN DE 2 TIPOS:

### 1) INVESTIGACION DOCUMENTAL

PARA LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SE ACUDIRÁ A LAS SIGUIENTES BIBLIOTECAS:

- BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD ANÁHUAC.

- BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA.
- BIBLIOTECA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO.

EL OBJETIVO DE ESTE TIPO DE INVESTIGACIÓN FUE EL DE TENER UN MARCO TEÓRICO RESPECTO DE LAS VENTAJAS DE CONTAR CON UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN, LOS ELEMENTOS QUE FORMAN PARTE DEL MISMO Y SU DEBIDA ESTRUCTURACIÓN.

## 2) INVESTIGACION DE CAMPO

ESTA SE LLEVO A CABO MEDIANTE ENTREVISTAS PERSONALES ABIERTAS CON LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA ALBAMEX. EL OBJETIVO DE ESTAS ENTREVISTAS FUE EL DE DETERMINAR FUNDAMENTALMENTE LOS OBJETIVOS GENÉRICOS DE LA EMPRESA, SU ESTRATEGIA Y DE ESTA MANERA ELABORAR UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN CONGRUENTE CON LOS MISMOS.

C A P I T U L O   I I  
- - - - -

CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS Y DEL MANUAL DE ORGANIZACION

## II.1 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

LA ADMINISTRACIÓN COMPRENDE LA COORDINACIÓN DE HOMBRE Y RECURSOS MATERIALES PARA EL LOGRO DE CIERTOS OBJETIVOS.

DENTRO DE ESTE PROCESO SE PUEDEN IDENTIFICAR CUATRO ELEMENTOS BÁSICOS:

- 1) DIRECCIÓN HACIA OBJETIVOS
- 2) A TRAVÉS DE LA GENTE .
- 3) MEDIANTE TÉCNICAS
- 4) DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

LAS DEFINICIONES MAS REPRESENTATIVAS SUGIEREN QUE LA ADMINISTRACIÓN ES UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE ACTIVIDADES. OTRAS ABARCAN EL PROCESO TOTAL EN EL CONCEPTO DE TOMA DE DECISIONES, SUGIRIENDO QUE LAS DECISIONES SE TOMAN AL ESTABLECER LOS OBJETIVOS, MEDIANTE LA DIVISIÓN DE TRABAJO, EL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES ESTRUCTURALES Y EL CONTROL DE LA ACTIVIDAD EN CUESTIÓN.

LA ADMINISTRACIÓN ES LA FUERZA FUNDAMENTAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, LA QUE COORDINA LAS ACTIVIDADES DE LOS SUBSISTEMAS Y LAS RELACIONA CON EL MEDIO EXTERNO.

LA ADMINISTRACIÓN ES EL ÓRGANO SOCIAL ESPECÍFICAMENTE ENCARGADO DE HACER QUE LOS RECURSOS SEAN PRODUCTIVOS, ESTO ES, TIENE LA RESPONSABILIDAD DE ORGANIZAR EL DESARROLLO ECONÓMICO, ( 1 )

---

( 1 ) PETER F. DRUCKER, THE PRACTICE OF MANAGEMENT, PAG. 3-4

HENRY FAYOL (CONSIDERADO POR MUCHOS COMO EL VERDADERO PADRE DE LA MODERNA ADMINISTRACIÓN), DICE QUE "ADMINISTRAR ES PREVEER, ORGANIZAR, MANDAR, COORDINAR Y CONTROLAR".

SE HA HECHO CORRIENTE, DIREMOS POR ÚLTIMO, LA DEFINICIÓN BREVE DE LA ADMINISTRACIÓN COMO "LA FUNCIÓN DE LOGRAR QUE LAS COSAS SE REALICEN POR MEDIO DE OTROS", U "OBTENER RESULTADOS A TRAVÉZ DE OTROS". ( 2 )

REUNIENDO LOS ELEMENTOS OBTENIDOS PODEMOS FORMAR DE LA ADMINISTRACIÓN, LA DEFINICIÓN SIGUIENTE:

"ES EL CONJUNTO SISTEMÁTICO DE REGLAS PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA EN LAS FORMAS DE ESTRUCTURAR Y MANEJAR UN ORGANISMO SOCIAL".

SI SE QUISIERA SINTETIZAR EN DOS PALABRAS, PODRÍAMOS DECIR QUE LA "ADMINISTRACIÓN ES LA TÉCNICA DE LA COORDINACIÓN".

DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Y PODEMOS FORMULAR ESTA DEFINICIÓN:

"ES LA TÉCNICA QUE BUSCA LOGRAR RESULTADOS DE MÁXIMA EFICIENCIA EN LA COORDINACIÓN DE LAS COSAS Y PERSONAS QUE INTEGRAN UNA EMPRESA". ( 3 )

-----  
( 2 ) AGUSTIN REYES PONCE, ADMINISTRACION DE EMPRESAS. PAG. 17

( 3 ) AGUSTIN REYES PONCE, ADMINISTRACION DE EMPRESAS. PAG. 26

## II.2 CONCEPTOS DE PLANEACION

UN PLAN ES CUALQUIER METODO DETALLADO, FORMULADO CON ANTICIPACIÓN, PARA HACER O REALIZAR ALGO.

PLANEACIÓN ES EL PROCESO DE DECIDIR ANTICIPADAMENTE LO QUE SE HA DE HACER Y CÓMO. IMPLICA LA SELECCIÓN DE OBJETIVOS Y EL DESARROLLO DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LOGRARLOS.

LA PLANEACIÓN SUMINISTRA EL MARCO DE REFERENCIAS PARA LA CONJUNCIÓN DE SISTEMAS COMPLEJOS DE DECISIONES FUTURAS - CONTINUADAS E INTERRELACIONADAS. Y ES INTEGRAL EN ESTE CASO POR LA ACTIVIDAD INTEGRADORA QUE BUSCA INCREMENTAR AL MÁXIMO LA EFECTIVIDAD TOTAL ORGANIZATIVA COMO SISTEMA CORRESPONDIENTE A DETERMINADOS OBJETIVOS.

LA PLANEACIÓN TIENE NO SÓLO IMPLICACIÓN DE FUTURO SINO QUE ABARCA LA EXISTENCIA DE CAPACIDADES INVOLUCRADAS EN LA PREPARACIÓN DE PLANES PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO. EN CONCRETO, PLAN ES LA PREDETERMINADA PRESENTACIÓN DE UN CURSO DE ACCIÓN, Y ESENCIALMENTE TIENE TRES CARACTERÍSTICAS: PRIMERA, INVOLUCRA LO FUTURO SEGUNDA, IMPLICA ACCIÓN, Y TERCERA, EXHIBE EL ELEMENTO DE IDENTIFICACIÓN O CASUALIDAD PERSONAL U ORGANIZACIONAL; ES DECIR, EN EL FUTURO DE ACCIÓN SERÁ TOMADO POR EL SUJETO QUE ELABORA EL PLAN O ALGUIEN DESIGNADO A TRAVÉS DE O POR ÉL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. LOS ELEMENTOS NECESARIOS EN TODO PLAN SON: FUTURISMO, ACCIÓN Y CASUALIDAD PERSONAL U ORGANIZACIONAL. ( 4 )

LA PLANEACIÓN CONSISTE, POR LO TANTO, EN FIJAR EL CURSO CONCRETO DE ACCIÓN QUE HA DE SEGUIRSE, ESTABLECIENDO LOS PRINCIPIOS QUE HABRÁN DE ORIENTARLO, LA SECUENCIA DE OPERACIONES PARA REALIZARLO Y LAS DETERMINACIONES DE TIEMPOS Y DE NÚMEROS, NECESARIOS PARA SU REALIZACIÓN.

GOETZ HA DICHO QUE PLANEAR ES "HACER QUE OCURRAN COSAS QUE, DE OTRO MODO, NO HABRÍAN OCURRIDO". EQUIVALE A TRAZAR LOS PLANOS PARA FIJAR DENTRO DE ELLOS NUESTRA ACCIÓN, ( 5 )

#### RELACION DE LA PLANEACION CON EL MANUAL DE ORGANIZACION.

DENTRO DE LA PLANEACIÓN SE MANEJAN LOS LINEAMIENTOS GENERALES DE LA EMPRESA DURANTE UN PERIODO DETERMINADO, Y ANTES DE REALIZAR LAS ACCIONES DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN, PLANEAN Y COADYUVAN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.

---

( 4 ) ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES UN ENFOQUE DE SISTEMAS. FREMONT E. KAST PAG. 469

( 5 ) REYES PONCE A. ADMINISTRACION DE EMPRESAS PAG. 165

### 11.3 CONCEPTOS DE ORGANIZACION

LA PALABRA ORGANIZACIÓN VIENE DEL GRIEGO "ORGANON", QUE SIGNIFICA INSTRUMENTO, ES POR ESTO QUE EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN SERÁ EL INSTRUMENTO CON EL CUAL SE LLEVARÁN A CABO LOS OBJETIVOS DE ESTA TESIS, QUE ES EFICIENTAR Y ADMINISTRAR LOS RECURSOS DE UNA EMPRESA EN LA MEJOR FORMA POSIBLE.

ES IMPORTANTE DEJAR SENTADO, QUE DENTRO DE LA CONCEPCIÓN Y LA DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN SE DEBE ENTENDER QUE SON PARTES Y FUNCIONES DIVERSAS Y QUE NINGÚN ORGANISMO-EMPRESA TIENE PARTES IDÉNTICAS NI DE IGUAL FUNCIONAMIENTO. LA UNIDAD Y LA FUNCIONALIDAD DEBERÁN ESTAR TAMBIÉN INTEGRADAS A LA DEFINICIÓN, A SU VEZ QUE ESTAS PARTES DIVERSAS, CON TODO TIENEN UN FIN COMÚN E IDÉNTICO.

POR LO TANTO, SE DEDUCE QUE EL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN SE DIRIGE HACIA OBJETIVOS CONCRETOS QUE, SOBREENTIENEN LOS MIEMBROS DEL GRUPO. LAS ORGANIZACIONES UTILIZAN CONOCIMIENTOS Y TÉCNICAS PARA LA CONSECUICIÓN DE SUS TAREAS. LA ORGANIZACIÓN IMPLICA ACTIVIDADES ESTRUCTURALES E INTEGRADAS, ES DECIR, GENTE QUE TRABAJA JUNTA O COOPERA EN RELACIONES DE INTERDEPENDENCIA.

LA NOCIÓN DE INTERRELACIONES PRESUPONE UN SISTEMA SOCIAL. POR ELLO SE PUEDE AFIRMAR QUE LAS ORGANIZACIONES:

- 1) SE ORIENTAN HACIA CIERTAS METAS, GENTE CON UN PROPÓSITO.
- 2) SON SISTEMAS PSICOSOCIALES, GENTE QUE TRABAJA EN GRUPOS.
- 3) SON SISTEMAS TECNOLÓGICOS, GENTE QUE UTILIZA CONOCIMIENTOS Y TÉCNICAS.
- 4) IMPLICAN LA INTEGRACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRUCTURALES, GENTE QUE TRABAJA JUNTA. ( 6 )

A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN OTRAS DEFINICIONES SOBRE ORGANIZACIÓN QUE NOS DARÁN UN CRITERIO MÁS AMPLIO SOBRE ÉSTE TEMA.

LA ORGANIZACIÓN SE HA INVESTIGADO MÁS A FONDO EN BASE A SER LA ESTRUCTURA TEÓRICA DE TODO MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS. TEMA DE ÉSTA TESIS.

---

( 6 ) ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES UN ENFOQUE DE SISTEMAS FREMONT E. KAST. PAG. 6

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA: "SISTEMA QUE PERMITE UNA UTILIZACIÓN EQUILIBRADA DE LOS RECURSOS. EL PROPÓSITO QUE PERSIGUE ES ESTABLECER UNA RELACIÓN ENTRE TRABAJO (INCLUYENDO SUS HERRAMIENTAS Y LOCALIZACIÓN), Y EL PERSONAL QUE LO DEBE EJERCITAR". ( 7 )

AGUSTÍN REYES PONCE: "ORGANIZACIÓN ES LA ESTRUCTURACIÓN TÉCNICA - DE LAS RELACIONES QUE DEBEN EXISTIR ENTRE LAS FUNCIONES, NIVELES Y ACTIVIDADES DE LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS DE UN ORGANISMO SOCIAL, CON EL FIN DE LOGRAR SU MÁXIMA EFICIENCIA DENTRO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS SEÑALADOS", ( 8 )

GEORGE R. TERRY: "ORGANIZACIÓN ES EL ESTABLECIMIENTO DE LAS RELACIONES DE CONDUCTA DE TRABAJO, PERSONAS Y LUGARES DE TRABAJO SELECCIONADOS PARA QUE EL GRUPO TRABAJE UNIDO EN FORMA EFICIENTE", ( 9 )

KOONTZ Y O'DONNELL: "ORGANIZACIÓN ES LA AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES NECESARIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA Y LA ASIGNACIÓN DE CADA GRUPO DE ACTIVIDADES A UN EJECUTIVO, CON LA AUTORIDAD NECESARIA PARA ADMINISTRAR ESTAS ACTIVIDADES". ( 10 )

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DESCRIBE LAS FUNCIONES Y RELACIONES QUE TIENEN QUE LLEVAR A CABO LOS ELEMENTOS Y DIFERENTES PARTES QUE --

## INTEGRAN UNA ORGANIZACIÓN.

- 
- ( 7 ) FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO. EL PROCESO ADMINISTRATIVO PAG. 136
  - ( 8 ) REYES PONCE, AGUSTIN: ADMINISTRACION DE EMPRESAS. PAG. 212
  - ( 9 ) TERRY R. GEORGE. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. PAG. 338
  - (10 ) KOONTZ Y O'DONNELL. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. PAG. 236

### 11.3.1 CONCEPTOS Y CONTENIDO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION.

PARA COMPRENDER MEJOR EL TEMA DE ESTE SUBINCISO, PRIMERA-MENTE DEBEMOS DEFINIR LO QUE ES UN MANUAL. UN MANUAL, ES UN DOCUMENTO QUE CONTIENE, EN FORMA ORDENADA Y SISTEMÁTICA, INFORMACIÓN E INSTRUCCIONES SOBRE ORGANIZACIÓN, POLÍTICAS O PROCEDIMIENTOS DE UNA EMPRESA, QUE SE CONSIDERAN NECESARIAS PARA LA MEJOR EJECUCIÓN DEL TRABAJO.

PUEDEN NOTARSE QUE EN ESTA DEFINICIÓN PERSONAL, EL MANUAL ES UN INSTRUMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN, YA QUE PERSIGUE LA MAYOR EFICACIA EN LA EJECUCIÓN DE TRABAJO ASIGNADO AL PERSONAL, CON EL FIN DE PODER ALCANZAR LOS OBJETIVOS PRIMARIOS DE LA EMPRESA.

"UN MANUAL, ES UN REGISTRO INSCRITO DE INFORMACIÓN E INSTRUCCIONES QUE CONCERNEN A ORIENTAR A UN EMPLEADO DE LA EMPRESA", ( 11 )

LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN PUEDEN RESUMIRSE EN DOS GRANDES CLASIFICACIONES:

LA PRIMERA SE REFIERE AL CONTENIDO DEL MANUAL Y SE DESPRENDE DE LA DEFINICIÓN ANTERIORMENTE MENCIONADA, ASÍ QUE HABRÁ MANUALES DE:

- A) ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.
- B) POLÍTICAS DE LA EMPRESA.
- C) PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA.

LA SEGUNDA CLASIFICACIÓN, SE LOGRA A TRAVÉS DE LA FUNCIÓN ESPECÍFICA Ó ÁREA DE ACTIVIDAD DE QUE TRATA EL MANUAL.

- A) VENTAS.
- B) PRODUCCIÓN.
- C) FINANZAS.
- D) PERSONAL.
- E) OTRAS FUNCIONES.
- F) GENERALES.

"LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN SE USAN DONDE SE DESEA UNA DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS RELACIONES DE ORGANIZACIÓN Y SE ELABORAN ORDINARIAMENTE CON BASE A LAS DESCRIPCIONES DE LOS DIFERENTES PUESTOS EXISTENTES", ( 12 )

LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN SE DIVIDEN EN DEPARTAMENTALES, QUE SON LOS QUE SE OCUPAN DE UN DEPARTAMENTO EN PARTICULAR Ó UNA FUNCIÓN ESPECÍFICA Y EN GENERALES QUE SON LOS QUE ABARCAN A TODA LA EMPRESA. EN ESTOS ÚLTIMOS, ES COMÚN INCLUIR UN CAPÍTULO REFERENTE A LA HISTORIA DE LA EMPRESA, Y OTRO DE POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN Y ÁREAS DE POLÍTICAS GENERALES O DEPARTAMENTALES, SEGÚN EL MANUAL DE QUE SE TRATE.

-----

( 11 ) GEORGE R. TERRY, ADMINISTRACION Y CONTROL DE OFICINAS. PAG. 645

( 12 ) C.L. LITTLEFIELD., Y PATERSEN R.L. ORGANIZACION DE OFICINAS. PAG. 292

ERNEST DALE DICE QUE UN MANUAL PUEDE TENER:

- A) INDICE Y UNA TABLA DE MATERIAS.
- B) CREDO DE LA ORGANIZACIÓN, COMO: A FIN DE MANTENER UN CLIMA DE NEGOCIOS FAVORABLES PARA OBTENER UTILIDADES RAZONABLES, SU ADMINISTRACIÓN DEBE IMPONERSE A SI MISMA, EL DEBIDO INTERÉS EN MUCHAS ACTIVIDADES SOCIALES.

"NINGÚN NEGOCIO EXISTE EN EL AISLAMIENTO ECONÓMICO, SINO QUE FORMA PARTE DE UN AMBIENTE ECONÓMICO-SOCIAL DE SU TIEMPO; SUS POLÍTICAS Y OBRAS AFECTAN A MUCHOS SECTORES DE ESE MEDIO AMBIENTE Y A SU VEZ SON AFECTADOS POR ELLOS", ( 13 )

- C) ES FRECUENTE QUE UN PRÓLOGO OCUPE EL LUGAR DEL CREDO Y EXPONGA LOS OBJETIVOS DEL MANUAL.

ENTRE SUS CAPÍTULOS TENDRÁ:

- OBJETIVOS.
- PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.
- PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN.
- DESCRIPCIÓN DE EMPLEOS O PUESTOS.
- DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

ALGUNOS AUTORES CONSIDERAN NECESARIO CONFINARLOS, PARA FINES MÁS PRÁCTICOS, A LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES Y ESTABLES: LA BREVEDAD Y LA CONDENSACIÓN EN ESE SENTIDO, DEBEN COMPRENDER:

-----  
( 13 ) DALE, ERNEST. "COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACION DE UNA OFICINA". PAG. 99

- INDICE.
- TABLAS DE MATERIAS.
- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES.
- PRINCIPALES RELACIONES.
- PRINCIPALES LIMITACIONES DE AUTORIDAD.
- CARTAS DE ORGANIZACIÓN.

OTROS AUTORES OPINAN QUE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEBE INCLUIR:

- CARTAS DE ORGANIZACIÓN.
- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

KOONTZ Y O'DONNELL (14) DICEN QUE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEBE CONTENER:

- UNA DECLARACIÓN DE FILOSOFÍA ORGANIZATIVA.
- PROGRAMAS.
- CARTAS DE ORGANIZACIÓN.
- UN ESQUEMA DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

AHORA BIEN, PARA PODER DETERMINAR EL CONTENIDO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN, SE DEBE TOMAR EN CUENTA LOS RECURSOS ECONÓMICOS QUE TIENE LA EMPRESA, YA QUE LA DECISIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE DETERMINADA TÉCNICA, CUALQUIERA QUE SEA, PARA OBTENER BENEFICIOS, SE VE LIMITADA A LOS RECURSOS ECONÓMICOS, LOS CUALES SE CANALIZAN EN ÚLTIMA INSTANCIA A SATISFACER NECESIDADES APREMIANTES.

-----  
 ( 14 ) KOONTZ Y O'DONNELL. PRINCIPIOS GENERALES DE ORGANIZACION. PAG. 139

ESA APRECIACIÓN ESTÁ ENFOCADA AL NÚCLEO DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS (EN MENOR GRADO), YA QUE ES INDUDABLE QUE EN LAS EMPRESAS GRANDES ESTOS PROBLEMAS NO EXISTEN Y DISFRUTEN DE LOS BENEFICIOS QUE LE DAN LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN GENERAL, DEPARTAMENTALES, DE VENTAS, ETC.

DICHOS MANUALES, EN ESTE TIPO DE EMPRESAS, SON ELABORADOS POR SUS DEPARTAMENTOS DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS, ENTRE OTROS.

LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS (EN ALGUNOS CASOS) SE MANTIENEN EN CONSTANTE LUCHA POR SOBREVIVIR, COMPITIENDO DÍA A DÍA EN EL MERCADO CON EMPRESAS MÁS FUERTES Y ORGANIZADAS, Y SUCUMBEN EN MUCHOS CASOS POR NO DAR LA DEBIDA IMPORTANCIA AL FORTALECIMIENTO DE SU ORGANIZACIÓN.

POR ELLO, DEBEN ADOPTAR EL CONTENIDO DEL MANUAL A SUS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES PARA OBTENER DE ÉL SUS BENEFICIOS.

DE ACUERDO A LO ANTERIOR Y TOMANDO EN CUENTA LOS CONCEPTOS DE LOS AUTORES CITADOS, DEBIERA CONSIDERARSE LO SIGUIENTE.

- A) **INDICE.** ES UNA RELACIÓN DEL CONTENIDO DEL MANUAL QUE DESTACA LAS SECCIONES O CAPÍTULOS Y ASÍ MISMO INDICA SU LOCALIZACIÓN POR MEDIO DE LA NUMERACIÓN DE LAS PÁGINAS.
- B) **INTRODUCCIÓN.** DEBE SER UNA BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS MOTIVOS QUE ANIMAN A LA DIRECCIÓN PARA ELABORAR EL MANUAL, ASÍ COMO

LAS EXPLICACIONES DE LOS PROPÓSITOS QUE SE PERSIGUEN CON SU ELABORACIÓN Y OBJETIVOS.

- C) BREVES ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA, DESCRIPCIÓN DE LAS RAZONES O CAUSAS QUE DIERON ORIGEN A LA ENTIDAD (SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD COLECTIVA) Y MENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRESALIENTE EN SU DESARROLLO Y EVOLUCIÓN.
- D) OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA. SU INCLUSIÓN EN EL MANUAL RADICA EN QUE LA IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS PROPORCIONA UNA GUÍA A SEGUIR, ESTRICTAMENTE EL CURSO QUE LE HA FIJADO UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA; UNIFICA Y CONCENTRA LOS ESFUERZOS DE TODAS LAS ACTIVIDADES SEÑALANDO EL CAMINO POR EL QUE DEBERÁN GUIARSE ESOS ESFUERZOS.

LOS OBJETIVOS DEBERÁN SER GENERALES, YA QUE AFECTAN A TODA LA UNIDAD Y A TODOS SUS NIVELES.

- E) POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA. LOS OBJETIVOS POR SI SOLOS Y POR SER DE CARÁCTER GENERAL, EN OCASIONES CARECEN DE SIGNIFICADO PARA LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA. PERO POR MEDIO DE LAS POLÍTICAS, ADQUIEREN UNA EXPRESIÓN SIGNIFICATIVA INDIVIDUAL, YA QUE LAS POLÍTICAS SON NORMAS DE ACCIÓN EN FORMA ESCRITA, VERBAL O IMPLÍCITA QUE DEBERÁN SEGUIR LOS COMPONENTES HUMANOS DE UN ORGANISMO.
- F) PRINCIPIOS GENERALES DE ORGANIZACIÓN. PRINCIPIOS O "CRITERIOS"

QUE SE BASAN EN LA EXPERIENCIA QUE PUEDA AYUDAR A LA SOLUCIÓN SATISFACTORIA DEL PROBLEMA.

HAY NUEVE CRITERIOS QUE HAN SIDO LOS MEDIOS FRECUENTEMENTE USADOS EN EL PROCESO DE REORGANIZACIÓN, Y SE REFIEREN A:

- EFECTIVIDAD.
- EFICIENCIA.
- DIVISIÓN DEL TRABAJO.
- DEFINICIÓN FUNCIONAL: AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.
- LA CADENA DE MANDO.
- CANALES DE CONTACTO.
- EQUILIBRIO.
- CONTROL.
- PERPETUACIÓN.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN RECOMENDACIONES QUE NOS EXPONE LOUIS A ALLEN, REFERENTE AL CONTENIDO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

- A).- DECLARACIÓN DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA.  
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.
- B).- POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA.  
POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN.
- C).- PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN QUE HAN SERVIDO DE  
BASE A LA ORGANIZACIÓN ADOPTADA.
- D).- GLOSARIO DE TÉRMINOS DE ORGANIZACIÓN.
- E).- NOMBRE DE LAS VARIETADES ADMINISTRATIVAS Y DE LOS  
PUESTOS.

- F).- PROCEDIMIENTOS DE ORGANIZACIÓN: PARA PREPARAR Y APROBAR CARTAS DE ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y MODIFICACIONES A LA ORGANIZACIÓN.
- G).- RESPONSABILIDADES COMUNES APLICABLES A LOS ALTOS NIVELES Y FUNCIONES COMUNES DE LOS DEPARTAMENTOS,
- H).- CARTAS DE ORGANIZACIÓN.
- I).- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

ADemás A ESTOS TEMAS SE LES AGREGA POR LO GENERAL, UNA INTRODUCCIÓN O PREFACIO Y UN CAPÍTULO DE HISTORIA DE LA EMPRESA, ( 15 )

### II.3.2 USO DEL MANUAL DE ORGANIZACION

AHORA BIÉN, DESPUÉS DE ANALIZAR TODO LO EXPUESTO CON ANTERIORIDAD, NOS PUEDE SURGIR UNA DUDA ¿ PARA QUE NOS SIRVE EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN ?

HAY DOS MANERAS DE CONTESTAR ESTA PREGUNTA. LA PRIMERA ES LA TEÓRICA Y LA SEGUNDA CONSISTE EN RECOPIRAR OPINIONES DE LAS EMPRESAS QUE LOS HAN USADO, YA QUE NADIE PUEDE EVALUAR UN MANUAL COMO LO PUEDE HACER UN USUARIO. EN LA PARTE TEÓRICA SE PUEDE DECIR QUE LOS MANUALES LIBERAN A LOS MIEMBROS DE LA ADMINISTRACIÓN DE REPETIR LA INFORMACIÓN.

---

( 15 ) ALLEN, LOUIS A, Y DUHALT KRAUSS "LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS"

"EL MANUAL, PREPARADO ADECUADAMENTE, OFRECE COMPLETA INFORMACIÓN SOBRE LOS ASUNTOS CORRESPONDIENTES A CADA PUESTO, Y PERMITE CONOCER Y ENTENDER MEJOR LOS REQUISITOS, LAS LIMITACIONES, Y LAS RELACIONES ENTRE UNOS Y OTROS ELEMENTOS DEL MISMO PUESTO Y CON LOS DE MÁS DE LA ORGANIZACIÓN." ( 16 )

UN MANUAL NOS SIRVE PARA ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Ó RUTINAS DEL TRABAJO, AÚN CUANDO SE CAMBIEN LOS INDIVIDUOS QUE LAS EJECUTAN Y SUPERVISAN Ó DESAPAREZCAN DE LA ORGANIZACIÓN QUIENES LA CREARON.

ESTA SEGURIDAD CONSISTE PRINCIPALMENTE EN FACILITAR EL APRENDIZAJE DE ESTAS NORMAS A NUEVOS JEFES Y EMPLEADOS.

### II.3.3 FUNCIONES Y TIPOS DE MANUAL DE ORGANIZACION.

- A) ES UN AUXILIAR EN LA ACTIVIDAD EJECUTIVA PORQUE:  
PERMITE CONTAR CON INFORMACIÓN SUFICIENTE Y OPORTUNA PARA  
TOMAR DECISIONES EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

B) PROPICIA LA INTRODUCCIÓN DE MODIFICACIONES CONFORME OCURREN LOS CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA, EN LAS FUNCIONES - QUE SE DESCRIBEN O EN LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS, POR SIMPLE DECISIÓN EJECUTIVA DEL TITULAR.

C) PERMITE LA CORRECTA EJECUCIÓN DE LAS LABORES PORQUE FACILITA EL CONOCIMIENTO DE A QUIÉN PEDIR DETERMINADA INFORMACIÓN Y A QUIÉN HACER LLEGAR UNA INSTRUCCIÓN ESPECÍFICA,

D) AUXILIAR COMO ELEMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO, PARA LA LABOR DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS, PORQUE: ES UN DOCUMENTO QUE REFLEJA LA SITUACIÓN DE LA DEPENDENCIA Y LAS CONDICIONES - QUE IMPERABAN EN EL MOMENTO DE SU ELABORACIÓN.

PERMITE A TRAVÉS DEL ENFOQUE ESTRUCTURAL, LLEGAR AL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA DEPENDENCIA Y DETECTAR DEFICIENCIAS.

E) ES UN INSTRUMENTO DE CAPACITACIÓN.

### TIPOS DE MANUALES

EN CUANTO AL ALCANCE DE ÁREA DE TRABAJO DE LAS PERSONAS QUE VAN A HACER USO DE ELLOS.

A) MANUAL GENERAL, EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEBE CONSIDERAR-

SE COMO GENERAL, PUES SE ESTÁ DESCRIBIENDO E INFORMANDO A TODO EL PERSONAL NECESARIO, EL TIPO DE ORGANIZACIÓN QUE REGIRÁ LAS POLÍTICAS, LOS PROCEDIMIENTOS, ETC.

B) MANUALES INDIVIDUALES. PUES MUESTRA A CADA UNO DE LOS AFECTADOS SU AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y TIPO DE AUTORIDAD - QUE DEBERÁ DESARROLLAR.

C) MANUALES DEPARTAMENTALES. REÚNEN LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, SISTEMAS, ETC., APLICABLES EN CADA DEPARTAMENTO.

\* EN CUANTO A SU CONTENIDO, BASADO EN EL OBJETIVO PARA EL CUAL SE EDITA.

D) MANUALES DE POLÍTICAS. REÚNEN LAS DIVERSAS POLÍTICAS VIGENTES EN UNA EMPRESA, CLASIFICÁNDOLAS EN: GENERALES, DE PRODUCCIÓN, DE PERSONAL, ETC.

E) MANUALES DE BIENVENIDA. REÚNEN UNA SERIE DE DATOS INTERESANTES PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

F) MANUALES DE ORGANIZACIÓN. EXPLICAN CON DETALLE LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y SEÑALAN LOS PUESTOS Y LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EJECUTIVOS Y DEPARTAMENTOS.

- G) MANUALES DE PROCEDIMIENTOS. PRESENTAN SISTEMAS Y TÉCNICAS ESPECÍFICAS, INSTRUCCIONES PARA MANEJAR EQUIPO, LLENAR - LAS FORMAS EN USO, ( 17 )

---

( 17 ) JOSE R. GOMEZ DEL VALLE, JOSE GONZALEZ CASAS; TESIS MANUAL DE ORGANIZACION DE UNA CASA DE BOLSA, UNIVERSIDAD ANAHUAC PAG. 86

### II.3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN MANUAL DE ORGANIZACION

VENTAJAS: ENTRE LAS PRINCIPALES VENTAJAS DE LOS MANUALES SE ENCUENTRAN:

- A) PONER EN PRÁCTICA EL PRINCIPIO DE CONSIGNAR TODA INSTRUCCIÓN POR ESCRITO.
- B) UN MANUAL ES EL MEDIO MÁS APROPIADO Y EFICAZ PARA ENSEÑAR EL TRABAJO A LOS NUEVOS TRABAJADORES.
- C) ES UN MEDIO EXCELENTE PARA REALIZAR EXÁMENES DE COMPRENSIÓN E INTELIGENCIA PARA EL TRABAJO, FACILITANDO ASÍ LA SELECCIÓN DE PERSONAL.
- D) EVITAN SU ALTERACIÓN ARBITRARIA Y AYUDAN A CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO DE RUTINAS.

A CONTINUACIÓN SE HARÁ REFERENCIA A LA SEGUNDA ETAPA PARA CONOCER PARA QUE SIRVE EL MANUAL. LA ENCUESTA REALIZADA POR LA AMERICAN - MANAGEMENT ASSOCIATION, ARROJÓ COMENTARIOS BASTANTE INTERESANTES, RESPECTO A LOS MANUALES COMO LOS SIGUIENTES: ( 18 )

- 1.- SE TIENE A MANO LOS DETALLES DE UN PUESTO, MIENTRAS EL EMPLEADO ESTA AUSENTE.
- 2.- EL BENEFICIO PRINCIPAL SE DERIVA DEL ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS, A QUE CONDUCE LA PREPARACIÓN DE UN MANUAL.
- 3.- EL COSTO INICIAL AL DESARROLLAR MUCHOS DE LOS PROCEDIMIENTOS, ES RÍDICULO CUANDO SE DISTRIBUYE ENTRE LOS MUCHOS AÑOS QUE PERMANECEN FIRMES.

4.- CUANDO HAY CAMBIOS DE PERSONAL SIRVEN PARA QUE CONTINUEN  
LOS PROCEDIMIENTOS STANDARD.

Y POR ÚLTIMO, EN UN SEMINARIO EN EL QUE ASISTIERON REPRESENTANTES  
DE 80 COMPAÑÍAS DIVIDIERON LOS BENEFICIOS DE LOS MANUALES, COMO -  
A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN:

EXCELENTES COMO:

- A) GUÍAS DE TRABAJO A EJECUTAR.
- B) CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE  
LAS RESPONSABILIDADES.
- C) REVISIÓN CONSTANTE Y MEJORAMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y PRO-  
CEDIMIENTOS.
- D) AUDITORÍA INTERNA DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y CONTRO-  
LES.

BUENOS COMO:

- A) COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES.
- B) ELIMINACIÓN DE DUPLICACIONES DE TRABAJO.

REGULARES COMO MEDIO DE:

- A) ADIESTRAMIENTO DE SUPERVISIÓN Y DESEMPEÑO EJECUTIVO, EN  
LOS MANUALES SE DEBE INCLUIR LA REPETICIÓN Y REFERENCIA  
A EJEMPLOS, CON EL FIN DE QUE LOS MANUALES SEAN INSTRU-  
MENTOS EFECTIVOS DE REFERENCIA.

---

( 18 ) ENCUESTA REALIZADA POR LA AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION CONSULTADA POR ANTONIO VILLANUE-  
VA EGAN TESIS "MANUAL DE ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UN ORGANISMO DESEN-  
TRALIZADO DEDICADO A LA INVESTIGACION, UNIVERSIDAD LA SALLE PG. 12

B) **ADOCSTRINAMIENTO.**- EL MANUAL SERÁ UNA AYUDA PARA EL NUEVO EMPLEADO, PERO ESTO NO IMPLICA QUE TAN SOLO CON EL ADOCTRINAMIENTO PUEDA SER EFECTIVO.

C) **AFLUENCIA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA.**- ESTA CLASE DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA.- DEBE SER COMUNICADA A TRAVÉS DE TODA LA LÍNEA DE LA ORGANIZACIÓN.

LOS MANUALES SE PODRÁN USAR PARA COMUNICAR HACIA ABAJO - DE LA LÍNEA; PERO DEBERÁN DE EXISTIR OTROS MEDIOS DE COMUNICACIÓN HACIA ARRIBA.

EN LA REALIDAD ADMINISTRATIVA, FRECUENTEMENTE SE ENCUENTRAN MANUALES QUE CONTIENEN INFORMACIÓN QUE CORRESPONDEN AL CONTENIDO DE -- OTROS TIPOS DE MANUALES, COMO: POLÍTICAS, OBJETIVOS, PROCEDIMIENTOS.

LA CONVENIENCIA DE CONCENTRAR INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A DIFERENTES TIPOS DE MANUALES, PUEDE DEBERSE A DIFERENTES MOTIVOS:

A) QUE LA INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE SEA MUY BREVE, POR LO CUAL RESULTA MÁS ECONÓMICA LA CONCENTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN, EN UN SOLO MANUAL.

B) QUE SE CONSIDERE QUE ES DE MÁS FÁCIL COMPRESIÓN LA PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN, EN UN SOLO DOCUMENTO.

C) QUE LA METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL MANUAL, IMPLIQUE LA PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN FORMA UNITARIA.

**DESVENTAJAS:**

- A) COSTO DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.
- B) RESTA FLEXIBILIDAD A LAS OPERACIONES.
- C) HAY QUE ACTUALIZAR EL MANUAL PERIODICAMENTE.
- D) RESTA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LA GENTE.
- E) DEMASIADOS DETALLES.
- F) NO SE PUEDE COMPLACER A TODOS.

## II.4 ELEMENTOS TEORICOS DE LOS OBJETIVOS

EL PRINCIPAL INGREDIENTE PARA QUE EXISTA LA ADMINISTRACIÓN ES UN CONJUNTO DE OBJETIVOS. GEORGE R. TERREY, DEFINE LOS OBJETIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN COMO "LAS METAS INTENTADAS - QUE PRESCRIBEN O ESTABLECEN UN DETERMINADO CRITERIO Y SEÑALAN DIRECCIÓN A LOS ESFUERZOS DEL ADMINISTRADOR",

KOONTZ Y O'DONNELL NOS LLEGAN A DAR UNA DEFINICIÓN PRECISA DE LOS OBJETIVOS, PERO NOS SEÑALAN QUE ÉSTOS SON CONOCIDOS COMO "PROPÓSITOS", "METAS" Y QUE "LOS OBJETIVOS DEBEN ESTAR IDENTIFICADOS, DE TAL FORMA, QUE PUEDA DETERMINARSE EL ÉXITO, O FRACASO FINAL",

LOS OBJETIVOS SON PARA EL FUNCIONARIO ENCARGADO DE MATERIALIZARLOS, LA SÍNTESIS DE SU PENSAMIENTO EN CUANTO A LAS METAS QUE DESEA ALCANZAR RESPECTO A LOS INVERSIONISTAS, PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN, CONSUMIDORES, ÉTC. ES UNA DEFINICIÓN DE SU RESPONSABILIDAD Y POR LO TANTO DEBEN SER COMPATIBLES CON SU AUTORIDAD,

SE DICE QUE LOS OBJETIVOS SE DEBEN ESTABLECER SEGÚN UNA JERARQUÍA CON UNA ESTRUCTURA, EN LA QUE DEBEN ESTAR DEFINIDAS LAS AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN,

A CONTINUACIÓN SE PRESENTARÁN UNA SERIE DE PRINCIPIOS QUE LA PRÁCTICA NOS HA DADO COMO REGLAS PARA LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS TANTO EN CONJUNTO A UN NIVEL DETERMINADO, COMO INDIVIDUALMENTE EN CUALQUIER EMPRESA, LOS CUALES PUEDEN SER MODIFICADOS DEPENDIENDO DE LAS NECESIDADES EXISTENTES.

- A) LA EMPRESA DEBERA TENER FIJADOS SUS OBJETIVOS GENERALES EN TODOS LOS CAMPOS DE SU ACTIVIDAD, ES DECIR, DEBE CONTAR CON OBJETIVOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS, DE DIRECCIÓN, ÉTC.
- B) TODOS LOS ORGANISMOS QUE FORMAN PARTE DE LA ESTRUCTURA DEBERÁN SER CREADOS EN RESPUESTA DE SU OBJETIVO ESPECÍFICO.
- C) QUE MANTENGA SECUENCIA Y CONTINUIDAD ENTRE TODOS LOS NIVELES QUE DEBEN PARTICIPAR EN LA RELACIÓN.
- D) QUE ESTÉ DEBIDAMENTE RESPALDADA POR POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS CLARAMENTE DEFINIDAS.
- E) LOS OBJETIVOS DE NINGUNA MANERA DEBERÁN SER IMPUESTOS SINO QUE DEBEN HACERSE EN COLABORACIÓN CON LAS PERSONAS A LAS QUE AFECTEN.
- F) DEBEN SER FLEXIBLES Y SER REVISADOS PERIÓDICAMENTE PARA IRLOS ACOPLANDO CON LAS NECESIDADES QUE SURJAN. TANTO LA CREACIÓN COMO LA REFORMA DE UN OBJETIVO SE DEBERÁN HACER CON BASES FIRMES, PUESTO QUE TODO CAMBIO POSTERIOR, REPERCUTE GENERALMEN

TE EN TODA LA EMPRESA.

- G) SU REDACCIÓN DEBE SER CLARA Y CONCISA PERMITIENDO QUE SEA ENTENDIDO A CUALQUIER NIVEL JERÁRQUICO.

INDIVIDUALMENTE, UN OBJETIVO SERÁ FUNCIONAL CUANDO SE REFIERA A RESULTADOS POR ALCANZAR QUE SE CUMPLAN EN UN PLAZO DETERMINADO.

PARA LA DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ES NECESARIO UN CORRECTO ANÁLISIS Y UNA CORRECTA EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA PARA DESPUÉS APLICARLOS EN LA FORMA MÁS PRODUCTIVA POSIBLE.

CUANDO EL ADMINISTRADOR SABE LO QUE QUIERE, CUENTA CON LA INFORMACIÓN NECESARIA Y CONOCE SUS RECURSOS, PUEDE VALORIZAR CLARAMENTE LAS POSIBILIDADES QUE TIENE PARA LA ACCIÓN.

CUANDO SE TRABAJA EN BASE A LOS OBJETIVOS SE LOGRA LA INTEGRACIÓN DE TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA, TODOS LOS INDIVIDUOS QUEDAN INVOLUCRADOS CIENTO POR CIENTO EN LA RESPONSABILIDAD EN LA ACCIÓN Y EN LOS RESULTADOS Y SE LOGRA ADEMÁS, QUE PREVALEZCA EN LA EMPRESA UN CLIMA DE OPTIMISMO CONFIANZA, LIBERTAD E INICIATIVA. ( 19 )

---

( 19 ) ANTONIO VILLANUEVA EGAN, TESIS "MANUAL DE ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO DEDICADO A LA INVESTIGACION" UNIVERSIDAD LA SALLE PAG. 20

## C A P I T U L O   I I I

-----

### ANTECEDENTES, DATOS GENERALES Y ELEMENTOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA ALBAMEX

### III.1 EXPOSICION DE MOTIVOS POR LOS QUE SE CREO ALBAMEX, ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA.

SE CREO POR EL PRESIDENTE GUSTAVO DÍAS ORDAZ A PETICIÓN DE UN GRUPO DE GANADEROS DEL PAÍS, ANTE LA NECESIDAD DE CREAR UN INSTRUMENTO DEL GOBIERNO PARA REGULAR LOS PRECIOS DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA CONSUMO ANIMAL, Y A SU VEZ HACER LLEGAR AL PUEBLO PROTEÍNA DE ALTA CALIDAD A PRECIOS RAZONABLES.

ESTO ES QUE EL GOBIERNO CREÓ UN SISTEMA PARA LLEVAR A LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES DE LECHE, CARNE Y HUEVO ALIMENTO DE ÓPTIMA CALIDAD A PRECIOS MÁS BAJOS QUE LOS DE LA COMPETENCIA COMO UN INCENTIVO PARA LA PRODUCTIVIDAD DE INSUMOS DE PRIMERA NECESIDAD; ASÍ COMO ESTABLECER UN REGULADOR EN LOS PRECIOS DE DICHS PRODUCTOS LO QUE MANTENDRÍA UN CONTROL EN UN PROCESO QUE VA DESDE EL ALIMENTO BALANCEADO HASTA EL PRODUCTO BÁSICO ALIMENTICIO PARA LA POBLACIÓN.

#### ANTECEDENTES HISTORICOS

ESTA EMPRESA SE CONSTITUYÓ EL 9 DE OCTUBRE DE 1969, MEDIANTE ESCRITURA PÚBLICA NÚM. 26587 ANTE LA FE DEL NOTARIO PÚBLICO NÚM. SIETE DEL DISTRITO FEDERAL, LICENCIADO JUÁN MANUEL G. DE QUEVEDO.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN ESTÁ INTEGRADO POR NUEVE CONSEJEROS PROPIETARIOS Y NUEVE SUPLENTE; DE LOS CUALES CINCO CONSEJEROS PROPIETARIOS Y CINCO SUPLENTE SON DESIGNADOS POR LAS ACCIONES DE LA SERIE "A", Y CUATRO CONSEJEROS PROPIETARIOS Y CUATRO SUPLENTE, - POR LAS ACCIONES DE LA SERIE "B".

LOS CONSEJEROS DE LA SERIE "A" SON NOMBRADOS POR EL GOBIERNO FEDERAL A PROPUESTA DE LAS SECRETARÍAS DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS, HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, LA COMPAÑÍA NACIONAL DE SUBSISTENCIAS POPULARES Y ALMACENES NACIONALES DE DEPÓSITO, S.A.

LOS CONSEJEROS DE LA SERIE "B" SON DESIGNADOS POR LA CONFEDERACIÓN NACIONAL CAMPESINA, CONFEDERACIÓN NACIONAL GANADERA, BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, S.N.C., Y LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN CORRESPONDE AL REPRESENTANTE DE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS; LOS DEMÁS CONSEJEROS SON VOCALES.

LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA ESTÁ A CARGO DE UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DE UN DIRECTOR GENERAL.

EL DOMICILIO SOCIAL DE LA SOCIEDAD ES EN LA CIUDAD DE SAN LUIS POTOSÍ, Y SU DURACIÓN ES DE 50 AÑOS.

EL CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA ES DE 10,000 MILLONES DE PESOS, - INTEGRADO POR 10'000,000 DE ACCIONES NOMINATIVAS CON VALOR DE -

UN MIL PESOS CADA UNA, DE LAS QUE EL GOBIERNO FEDERAL ES TITULAR DEL 51% REPRESENTADO POR ACCIONES DE LA SERIE "A" INTRANSFERIBLES Y EL 49% RESTANTE REPRESENTADO POR LAS ACCIONES DE LA SERIE "B", PUDIENDO SER ADQUIRIDAS POR ORGANIZACIONES CAMPESINAS, GANADERAS, PARTICULARES Y POR EL PROPIO GOBIERNO FEDERAL.

LA FIRMA CUENTA CON APROXIMADAMENTE 1,160 EMPLEADOS DISTRIBUIDOS ENTRE SU MATRIZ UBICADA EN LA CAPITAL DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ (DESCENTRALIZADA EN ENERO DE 1987) Y SUS SUCURSALES UBICADAS EN TEXCOCO, EDO. DE MÉX., GUADALAJARA, JAL., AUTLÁN, JAL., IRAPUATO, GTO., MATAMOROS, TAMPS., CHIHUAHUA, CHIH., MÉRIDA, YUC.

## ESTRUCTURA ORGANICA.

INTEGRANTES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ALBAMEX.

### PRESIDENTE

SECRETARIO DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS

VOCALES CONSEJEROS POR LA SERIE "A"

### PROPIETARIO

=SECRETARIO DE AGRICULTURA  
Y RECURSOS HIDRÁULICOS

- COORDINADOR GENERAL DE INTEGRA--  
CIÓN Y DESARROLLO DE LA S.A.R.H.

- DIRECTOR GENERAL DE INTEGRACIÓN  
Y EVALUACIÓN ECONÓMICA.

-DIRECTOR GENERAL DE PROGRA  
MACIÓN Y PRESUPUESTO DE DE  
SARROLLO RURAL

- DIRECTOR GENERAL DE PROGRAMACIÓN  
Y PRESUPUESTO AGROPECUARIO Y FO  
RESTAL.

- SUBDIRECTOR DE PROGRAMACIÓN DEL  
SECTOR AGROPECUARIO, FORESTAL Y  
PESQUERO DE LA S.H.C.P.

- SECRETARIO DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL;
- DIRECTOR DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIO DE CONASUPO.
- DIRECTOR GENERAL DE A.N.D.S.A
- DIRECTOR DE INDUSTRIAS CONASUPO.
- DIRECTOR DE GERENCIAS REGIONALES A.N.D.S.A.

#### VOCALES CONSEJEROS POR LA SERIE "B"

- SECRETARIO GENERAL DE LA C.N.C.
- CONFEDERACIÓN NACIONAL CAMPESINA;
- CONFEDERACIÓN NACIONAL GANADERA.
- CONFEDERACIÓN NACIONAL GANADERA.
- DIRECTOR DE OPERACIÓN BANRURAL.
- SUBDIRECTOR GENERAL COMERCIAL DE BANRURAL.
- COMISARIO PROPIETARIO.
- COMISARIO SUPLENTE.

- DIRECTOR GENERAL DE ALBAMEX,

- SECRETARIO DEL CONSEJO  
DE ADMINISTRACIÓN.

- PRO-SECRETARIO DEL CON  
SEJO DE ADMINISTRACIÓN.

### III.2 ATRIBUCIONES DE LA EMPRESA SEGUN EL CONSEJO DE ADMINISTRACION

ADQUIRIR LAS MATERIAS PRIMAS QUE SE REQUIERAN, Y EN SU CASO, FABRICAR LOS PRODUCTOS QUE CONVENGAN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL ALIMENTO BALANCEADO Y CONCENTRADO PARA CONSUMO ANIMAL, TALES COMO GRANO Y CERALES, VERDES, MIELES, SALES, LEVADURAS, HARINA DE PESCADO, ANTIBIÓTICOS, FACTORES DE CRECIMIENTO, HARINOLINA, HORMONAS, VITAMINAS, MATERIAL CELULÓSICO, EMPAQUES, ENVASES Y DEMÁS ELEMENTOS NECESARIOS PARA CUBRIR NECESIDADES ALIMENTICIAS BÁSICAS.

REALIZAR LAS OPERACIONES DE RECOLECCIÓN Y TRANSPORTE DE LOS PRODUCTOS ENUNCIADOS ANTERIORMENTE PARA QUE EN SITIOS ADECUADOS SE ESTABLEZCAN LAS PLANTAS DE CONCENTRACIÓN Y TRATAMIENTO PREVIO DE LAS MATERIAS PRIMAS.

DETERMINAR LOS PROCESOS TECNOLÓGICOS QUE FIJEN LAS CALIDADES Y PROPORCIONES PARA LA FABRICACIÓN, CONSERVACIÓN ENVASES Y ALMACENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS REFERIDOS EN LO ANTERIOR Y REALIZAR Y PROMOVER LA INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA PARA INCORPORAR PRODUCTOS, ASÍ COMO ESTABLECER PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN ESTAR AL DÍA EN ESTA MATERIA, Y POR LO TANTO, CAPACITANDO PARA OFRECER AL PÚBLICO ALIMENTOS CONCENTRADOS Y BALANCEADOS, PARA CONSUMO ANIMAL, DE PRIMERA CALIDAD.

INSTALAR Y EXPLOTAR PLANTAS PARA LA FABRICACIÓN DE NUTRIMENTOS -  
BALANCEADOS EN LA FORMA PREVISTA,

ESTABLECER ELEMENTOS DE DISTRIBUCIÓN ADECUADOS, PARA EL EFECTO DE  
CERRAR EL CIRCULO ENTRE LA FABRICACIÓN Y LA DISTRIBUCIÓN HASTA EL  
PRODUCTO.

TENER A SU CARGO LA CAPACITACIÓN DE VENTAS, PUDIENDO ORGANIZAR A  
LOS CAMPESINOS EN GRANJAS, COOPERATIVAS Y OTRO TIPO DE EXPLOTACIÓN  
PECUARIA PARA MEJORAR LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN, TRANSPORTE Y -  
DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS PECUARIOS A LOS MERCADOS DE CONSUMO;  
PROMOVER O CONSTRUÍR BODEGAS REFRIGERADORAS QUE PERMITAN LA REGU-  
LACIÓN DEL MERCADO Y LA CONSERVA DE LOS PRODUCTOS PECUARIOS, TODO  
ELLO EN COORDINACIÓN CON LAS DEPENDENCIAS DEL EJECUTIVO FEDERAL -  
QUE TENGAN ATRIBUCIONES EN ESTAS MATERIAS,

ORGANIZAR LAS INDUSTRIAS FILIALES QUE SEAN NECESARIAS PARA LA PRO-  
DUCCIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS QUE PRECISEN LA ELABORACIÓN DE LOS  
ALIMENTOS BALANCEADOS, ASÍ COMO AQUELLAS QUE RESULTE CONVENIENTE  
ESTABLECER PARA EL APROVECHAMIENTO DE LOS SUBPRODUCTOS QUE PUEDAN  
DETERMINAR AL ABATIMIENTO DEL COSTO DE LA MATERIA PRIMA.

ALBAMEX., PODRÁ PROPORCIONAR A DICHAS EMPRESAS LOS SERVICIOS DE  
ASISTENCIA TÉCNICA Y DE ACCESO A LAS MATERIAS PRIMAS, COBRANDO EN  
AMBOS CASOS, ÚNICAMENTE EL COSTO DE LOS MISMOS.

HACER LOS ESTUDIOS SOCIO-ECONÓMICOS Y TÉCNICOS CONDUCENTES PARA - ESTABLECER LOS PRECIOS DE COMPRA Y VENTA DE LAS MATERIAS PRIMAS - CONSTITUTIVAS, CONFORME RESULTE CONVENIENTE SEGÚN SUS CALIDADES - REGIONALES, CICLOS DE PRODUCCIÓN Y COSTOS, TODO ELLO EN COORDINA- CIÓN CON LAS DEPENDENCIAS DEL EJECUTIVO FEDERAL QUE TENGAN ATRIBU- CIONES DE ESTAS MATERIAS.

PLANIFICAR, ORGANIZAR Y EJECUTAR OPERACIONES DE FABRICACIÓN, TRANS- PORTE EMBARQUE Y DISTRIBUCIÓN DE LOS ALIMENTOS BALANCEADOS, DE - ACUERDO CON LAS DEMANDAS DE LOS CONSUMIDORES.

ADQUIRIR, ENAJENAR, PIGNORAR Y RETENER POR SÍ O A TRAVÉS DE TERCE- ROS LAS MATERIAS PRIMAS CONSTITUTIVAS NECESARIAS PARA LA ELABORA- CIÓN DE LOS ALIMENTOS BALANCEADOS, ASÍ COMO ORGANIZAR LA DISTRIBU- CIÓN Y VENTA POR SÍ O POR LOS CANALES COMERCIALES QUE RESULTEN - ADECUADOS.

INDUSTRIALIZAR O PROMOVER LA FABRICACIÓN DE LOS ELEMENTOS CONSTI- TUTIVOS DE LOS ALIMENTOS BALANCEADOS O INVESTIGAR CONSTANTEMENTE AQUELLOS PRODUCTOS HORMONALES, PROTEÍNICOS, VITAMÍNICOS Y FACTO- RES DE CRECIMIENTO QUE DETERMINEN LA POSIBILIDAD DE PRODUCIR LOS MEJORES RENDIMIENTOS A LOS MÁS BAJOS COSTOS.

LA ADQUISICIÓN DE LOS BIENES NECESARIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO - DE LAS PLANTAS PROCESADORAS Y PARA FINES DE EXPERIMENTACIÓN.

LA SOCIEDAD NO PODRÁ ADQUIRIR, POSEER O ADMINISTRAR FINCAS O TERRENOS RÚSTICOS CON FINES AGRÍCOLAS, COMPRENDIÉNDOSE ENTRE TALES OBJETIVOS, LA EXPLOTACIÓN COMERCIAL POR LO QUE NO PODRÁ ADQUIRIR, POSEER O ADMINISTRAR TERRENOS BOSCOSOS,

ACTUAR CON REPRESENTACIÓN PROPIA Y COMO ASESORA, SEGÚN PROCEDA EN LOS TÉRMINOS DE LAS LEYES, DECRETOS Y REGLAMENTOS RESPECTIVOS, ANTE LOS ÓRGANOS OFICIALES O SEMIOFICIALES ENCARGADOS DE REGLAMENTAR, PLANEAR Y CONTROLAR LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA Y PECUARIA QUE MANEJE ALBAMEX,

EN GENERAL, PRACTICAR TODOS LOS ACTOS CIVILES O MERCANTILES RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA SOCIEDAD,

### III.3 ESTRATEGIA DE LA FIRMA

- A) CON EL OBJETO DE ATENDER LOS ASPECTOS PRIORITARIOS DEL PAÍS COMO EL ALIMENTARIO Y COMO MEDIDA ESTRATÉGICA PRIMORDIAL DE LA EMPRESA SE BUSCA: PRODUCIR A BAJOS COSTOS DE OPERACIÓN, INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, OFRECER MEJOR CALIDAD, CON PRECIOS ACCESIBLES Y ESTADOS FINANCIEROS SANOS PARA LLEVAR ALIMENTO BALANCEADO PECUARIO AL PEQUEÑO Y MEDIANO PRODUCTOR EL CUAL APORTARÁ MÁS Y MEJORES ALIMENTOS PROTEÍNICOS A LA POBLACIÓN, EVITANDO QUE CON EL ENCARECIMIENTO DEL MISMO SEA COMO HASTA AHORA, DIFÍCIL QUE LO ADQUIERAN LAS CLASES POPULARES.
- B) REGULAR EL MERCADO DE ALIMENTOS BALANCEADOS EN LA REPÚBLICA ASÍ COMO TENER ACCESO A COMPRAS DIRECTAS CON LOS PRODUCTORES LLÁMENSE CAMPESINOS Ó INDUSTRIALES Y VENTAS DIRECTAMENTE A LOS GANADEROS.
- C) ESTABLECER UNA PLANTA PRODUCTIVA DE ALIMENTOS BALANCEADOS PECUARIOS EN LA REPÚBLICA QUE CUENTE CON LUGARES RECEPTORES DE ALMACENAMIENTO EN GRANDES PROPORCIONES DE MATERIA PRIMA NACIONAL E IMPORTADA Y MAQUINARIA AVANZADA, ASÍ MISMO DISTRIBUCIÓN PROPIA.
- D) ESTAR CERCA DE PRODUCTORES Y CONSUMIDORES.
- E) MAQUILAR, ASESORAR E INTERVENIR ADMINISTRATIVAMENTE.

### III.3.1 DATOS ESTADISTICOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA

A LA FECHA Y A 19 AÑOS DE SU CREACIÓN ALBAMEX OCUPA EL CUARTO LUGAR NACIONAL DE VENTAS Y EL TERCERO EN PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO CON UNA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE 630,000 TONELADAS DE ALIMENTO BALANCEADO, ADEMÁS LA CAPACIDAD DE ALBAMEX SE VERÁ INCREMENTADA A PARTIR DE 1987 CON LA PUESTA EN MARCHA DE LA PLANTA DEL BAJO EN IRAPUATO, GTO., CON UN ALCANCE DE PRODUCCIÓN DE 150,000 TONELADAS, EN EL PRIMER AÑO DE LABORES PARA TOTALIZAR 780,000 TONELADAS, ANUALES APROXIMADAMENTE,

LA INSTITUCIÓN CUENTA CON 500 DISTRIBUIDORES Y LOS SERVICIOS DE LA MISMA LLEGAN A LOS ESTADOS DE: CHIHUAHUA, DURANGO, COAHUILA, TAMAULIPAS, NUEVO LEÓN, SAN LUIS POTOSÍ, VERACRUZ, TLAXCALA, MÉXICO, CAMPECHE, CHIAPAS, GUERRERO, COLIMA, GUANAJUATO, MICHOACAN, PUEBLA, SONORA, QUERÉTARO, OAXACA, YUCATAN, JALISCO, TABASCO Y ZACATECAS,

LOS PRINCIPALES INSUMOS UTILIZADOS EN LA FABRICACIÓN DE LOS ALIMENTOS BALANCEADOS SON: SORGO, SOYA, GIRASOL, HARINA DE PESCADO; CÁRTAMO, GLUTEN DE MAÍZ, SALVADO, ALFALFA, HARINOLINA, ETC., ASÍ COMO MICROINGREDIENTES MINERALES Y VITAMÍNICOS REQUERIDOS POR LAS NORMAS DE NUTRICIÓN ANIMAL,

EN EL AÑO 86, ALBAMEX COMERCIALIZÓ 431,651 TONELADAS DE ALIMENTO DE ESTE TIPO EN SUS DISTINTAS LÍNEAS, ES DECIR SE PROCESARON EN SUS 6 PLANTAS: 248,577 TONELADAS, DE ALIMENTO BALANCEADO PARA CER

DO; 94,607 PARA POLLO DE ENGORDA; 61,900 PARA BOVINOS LECHEROS Y 26,567 TONELADAS, PARA AVES PONEDORAS,

CON TODO LO ANTERIOR LA EMPRESA TRATARÁ DE PARTICIPAR EN FORMA MÁS ACTIVA EN EL MARCO DE LOS PLANES, PROGRAMAS Y POLÍTICAS DEL PROGRAMA NACIONAL DE DESARROLLO RURAL INTEGRAL (PRONADRI) TENDIENTE DE QUE ALCANCEN MEJORES NIVELES DE ALIMENTACIÓN Y DE VIDA EN GENERAL TODOS LOS MEXICANOS.

DE ESTA MANERA CON LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS FIJADA FUE POSIBLE OBTENER 9,840 TONELADAS DE HUEVO; 37,843 TONELADAS DE CARNE DE AVE; 71,022 DE CARNE DE CERDO; 6,808 DE CARNE DE RES Y - 161,211 TONELADAS DE LECHE.

ASÍMISMO ALBAMEX CONSIDERA UNA SERIE DE PLANES Y PROGRAMAS DE CRECIMIENTO, ASÍ COMO EL LOGRO DE DIVERSOS OBJETIVOS EN APOYO A LOS PRODUCTORES PECUARIOS.

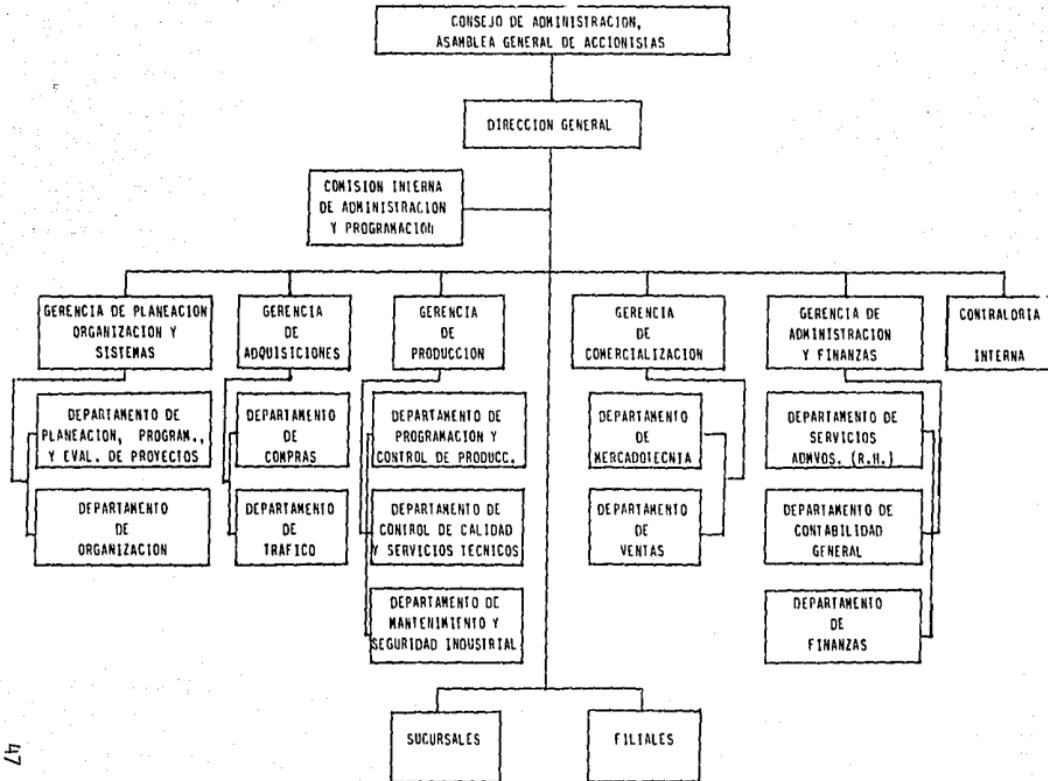
C A P I T U L O   I V

-----

MANUAL DE ORGANIZACION PROPUESTO

# IV.1 ALIMENTOS BALANCEADOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO



#### IV.2 FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS Y DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION.

##### A.- ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

TRATAR LOS ASUNTOS DE LA SOCIEDAD DE ACUERDO A LO DISPUESTO POR LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, TANTO EN LA ASAMBLEA ORDINARIA UNA VEZ AL AÑO DENTRO DE LOS TRES MESES QUE SIGUEN A LA CLAÚSULA DEL EJERCICIO SOCIAL, COMO EN LA ASAMBLEA EXTRAORDINARIA CUANDO SE REQUIERA DE ACUERDO CON LO DISPUESTO.

##### B.- CONSEJO DE ADMINISTRACION.

PLANEAR Y DIRIGIR LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE COMPRA-VENTA EN GENERAL, ASÍ COMO LOS SERVICIOS SOCIALES O DE INTERÉS PÚBLICO ENCOMENDADOS A LA EMPRESA PARA CUYO EFECTO CONOCERÁ Y EN SU CASO APROBARÁ LOS PROGRAMAS ANUALES Y ESPECIALES DE OPERACIÓN Y DE INVERSIONES QUE SE CUMPLIRÁN EN CADA EJERCICIO,

CONOCER, Y EN SU CASO APROBAR, LOS ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES LOS BALANCES ORDINARIOS Y EXTRAORDINARIOS Y LOS INFORMES GENERALES Y ESPECIALES QUE PRESENTE EL DIRECTOR GENERAL.

CONOCER, Y EN SU CASO APROBAR LOS PROYECTOS SOBRE CREACIÓN DE INSTITUCIONES Y FILIALES Y EL ESTABLECIMIENTO DE INSTALACIONES

CIONES INDUSTRIALES Y COMERCIALES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS FINES Y FUNCIONES DE LA EMPRESA.

DESIGNAR AL SECRETARIO DEL PROPIO CONSEJO, AL CONTRALOR Y AL CONTADOR, ASÍ COMO A LAS COMISIONES Y CONSEJOS, DELEGADOS PERMANENTES O TEMPORALES QUE CONSIDERE NECESARIOS,

LOS ASESORES TÉCNICOS SERÁN NOMBRADOS POR EL CONSEJO A PROPUESTA DEL DIRECTOR GENERAL Y NO PODRÁN OCUPAR SIMULTANEAMENTE OTRO CARGO EN LA ADMINISTRACIÓN. SU FUNCIÓN SERÁ LA DE ASESORAR AL CONSEJO Y A LAS COMISIONES Y CONSEJEROS DELEGADOS.

ESTABLECER SU PROPIO REGLAMENTO.

LAS FUNCIONES QUE CORRESPONDAN A LOS APODERADOS GENERALES, PARA ADMINISTRAR BIENES, PARA EJERCER ACTOS DE DOMINIO Y PARA PLEITOS Y COBRANZAS CON TODAS LAS FACULTADES GENERALES Y LAS ESPECIALES QUE REQUIERÁN CLAÚSULAS ESPECIALES CONFORME A LA LEY, CON LA AMPLITUD Y EN LOS TÉRMINOS DEL ARTÍCULO DOS MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y CUATRO DEL CÓDIGO CIVIL.

CELEBRAR TODA CLASE DE CONTRATOS Y CONVENIOS Y EN GENERAL EJECUTAR TODOS LOS ACTOS QUE SE RELACIONAN DIRECTA O INDIRECTAMENTE CON LOS OBJETOS DE LA SOCIEDAD.

CONTRAER PRÉSTAMOS AÚN REFACCIONARIOS Y DE HABILITACIÓN Ó AVÍO.

OTORGAR Y SUSCRIBIR TÍTULOS DE CRÉDITO EN LOS TÉRMINOS A QUE SE -  
REFIERE AL ARTÍCULO NOVENO DE LA LEY GENERAL DE TÍTULOS Y OPERA--  
CIONES DE CRÉDITO.

ADQUIRIR BIENES MUEBLES Y LOS INMUEBLES O CONCESIONES QUE PERMITAN  
LAS LEYES.

ENAJENAR Y GRAVAR CON HIPÓTECAS, PRENDA, SERVIDUMBRE O DE CUALQUI  
ER OTRA MANERA, LOS BIENES MUEBLES O INMUEBLES DE LA SOCIEDAD.

RENUNCIAR A DERECHOS PERSONALES O REALES, O DE OTRA NATURALEZA DE  
LA SOCIEDAD.

CONFERIR PODERES GENERALES Y ESPECIALES Y REVOCARLOS.

ESTABLECER Y CLAUSURAR SUCURSALES Y AGENCIAS EN CUALESQUIERA LUGA  
RES DE LA REPÚBLICA O DEL EXTRANJERO.

EJECUTAR LAS RESOLUCIONES DE LA ASAMBLEA.

RENUNCIAR AL DOMICILIO DE LA SOCIEDAD, Ó SOMETERLA A OTRA JURISDIC  
CIÓN.

INTERPONER EL JUICIO DE AMPARO Y DESISTIRSE DEL MISMO.

### IV.3 OBJETIVOS GENERALES DE LAS GERENCIAS DE LA EMPRESA

#### DIRECCION GENERAL

PLANEAR, ORGANIZAR Y DIRIGIR LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA BAJO - LAS DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS Y LEGALES TALES QUE REGULEN Y - MAXIMICEN CON EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS ÁREAS QUE LA INTEGRAN.

#### GERENCIA DE PLANEACION, ORGANIZACION Y SISTEMAS.

PLANEAR, PROGRAMAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR,

ACTIVIDADES TÉCNICO ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA ASÍ COMO LA OPE- RACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMÁTICA QUE PERMITAN DESARROLLAR ME- CANISMOS PARA EL AVANCE DE LOS PROGRAMAS DE OPERACIÓN Y DESARRO- LLO DE LA EMPRESA.

#### GERENCIA DE ADQUISICIONES

DESARROLLAR LOS PROGRAMAS GENERALES DE ADQUISICIONES DE MATERIA - PRIMA Y SUMINISTROS DERIVADOS DE LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN Y - VENTA, Y EN GENERAL DE ARTÍCULOS Y MERCANCÍAS QUE REQUIERE LA EM- PRESA DE ACUERDO A LAS NORMAS Y POLÍTICAS ESTABLECIDAS, ASÍ COMO LA CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE PARA SU FUNCIONAMIENTO REQUI- ERAN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA.

#### GERENCIA DE PRODUCCION

DESARROLLAR LOS PROGRAMAS GENERALES DE LA PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN BAJO LAS NORMAS Y POLÍTICAS ES

TABLECIDAS COORDINANDO EL EMPLEO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y TÉCNICOS REQUERIDOS PARA LOGRAR UNA EFICIENTE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA CONSUMO PECUARIO.

#### GERENCIA DE COMERCIALIZACION

REALIZAR LOS PROGRAMAS CON PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS POR LA EMPRESA MEDIANTE LAS POLÍTICAS DE MERCADOTECNIA FORMULANDO PRONÓSTICOS DE VENTAS Y FIJACIÓN DE METAS A CORTO PLAZO.

#### GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

DESARROLLAR LA PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LOS PROGRAMAS DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO EN RELACIÓN AL PRESUPUESTO AUTORIZADO PARA LA EJECUCIÓN DE SUS ACTIVIDADES.

#### CONTRALORIA INTERNA

CONTRIBUIR A MANTENER LA INTEGRIDAD DEL PATRIMONIO DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA INTEGRACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DE SUS PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS. ASÍ COMO FORMULAR Y EJECUTAR PROGRAMAS DE AUDITORÍAS FINANCIERAS, ADMINISTRATIVAS Y OPERACIONALES.

#### IV.4 FUNCIONES DE LA DIRECCION GENERAL

PLANEAR, ORGANIZAR Y DIRIGIR LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA, MEDIANTE LA DEFINICIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE COORDINACIÓN, SUPERACIÓN CONTROL Y NORMAS RESPECTIVAS A -- EFECTO DE LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS.

DIRIGIR LA MARCHA ORDINARIA DE LA EMPRESA, REPRESENTÁNDOLA LEGALMENTE EN SU RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA, CON TODAS LAS FACULTADES QUE CONFORME A LA LEGISLACIÓN CORRESPONDEN A UN MANDATARIO GENERAL PARA PLEITOS Y COBRANZAS, PARA ACTOS DE ADMINISTRACIÓN Y ACTOS DE DOMINIO, SIN MÁS LIMITACIONES QUE LAS QUE RESULTEN DEL REGIMEN ESPECIAL A QUE ESTÁN SUJETAS - LAS EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL Y LOS ACUERDOS Y RESOLUCIONES QUE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN TOMA SOBRE LA DIRECCIÓN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES Y NEGOCIOS SOCIALES, CON LA AMPLITUD Y EN LOS TÉRMINOS DEL ARTÍCULO DOS MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y CUATRO DEL CÓDIGO CIVIL.

FORMULAR Y PRESENTAR AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN SESIÓN CORRESPONDIENTE AL MES DE OCTUBRE DE CADA AÑO, LOS PROGRAMAS DE OPERACIÓN Y DE INVERSIONES Y LOS PRESUPUESTOS DE GASTOS PARA EL SIGUIENTE EJERCICIO ANUAL.

CREAR Y PRESENTAR OPORTUNAMENTE AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN LOS ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES, BALANCES ORDINARIOS Y

EXTRAORDINARIOS, Y LOS INFORMES GENERALES Y ESPECIALES QUE PERMITAN CONOCER DE MODO PERMANENTE LA SITUACIÓN FINANCIERA, OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA DE LA PARAESTATAL.

ELABORAR Y ESTABLECER LOS REGLAMENTOS DE FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE SUS DIVERSAS DEPENDENCIAS, LOS INSTRUCTIVOS DE LABORES, LOS CONTROLES INTERNOS Y EXTERNOS Y, EN GENERAL TODAS LAS DISPOSICIONES RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN DE LA FIRMA.

PROVEER TODO LO NECESARIO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y EL CORRECTO EJERCICIO DE LOS PRESUPUESTOS DE GASTOS APROBADOS POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION INCURRIENDO EN RESPONSABILIDAD SI CONTRAE COMPROMISOS FUERA DE LAS LIMITACIONES DE DICHS PRESUPUESTOS O ACUERDA EROGACIONES EN FORMA QUE NO PERMITA SU REALIZACIÓN, DADO EL MONTO AUTORIZADO DE LAS PARTIDAS RESPECTIVAS.

PROVEER LO NECESARIO PARA LA ESTRICTA OBSERVANCIA DE LAS DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS QUE REGULAN EL FUNCIONAMIENTO Y EL CONTROL DE LAS EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL.

ESTABLECER Y ORGANIZAR LAS DIVERSAS DEPENDENCIAS DE LA SOCIEDAD; A EXCEPCIÓN DE AQUELLOS FUNCIONARIOS CUYO NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN SE RESERVA EN FORMA EXPRESA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, DICTAR LOS NOMBRAMIENTOS Y DESTITUCIONES DE LOS DEMÁS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS Y VIGILAR LA CONDUCTA DE ELLOS.

ELABORAR LOS ESTUDIOS NECESARIOS PARA EL EFICAZ CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES Y SERVICIOS QUE LE SON PROPIOS.

CONSULTAR AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN CUANDO LA NATURALEZA O CUANTÍA DE LOS ASUNTOS O NEGOCIOS LO REQUIERAN.

ADMINISTRAR LOS BIENES Y NEGOCIOS DE LA SOCIEDAD DE ACUERDO CON LOS LINEAMIENTOS GENERALES QUE SEÑALE EN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

CELEBRAR LOS CONTRATOS QUE EN CADA CASO APRUEBE PREVIAMENTE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y EJECUTAR LOS ACTOS QUE REQUIERAN LA MARCHA ORDINARIA DE LOS NEGOCIOS SOCIALES.

LLEVAR LA CORRESPONDENCIA DE LA SOCIEDAD.

CONCURRIR CON VOZ INFORMATIVA A LAS SESIONES DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO Y HACER CUMPLIR SUS ACUERDOS Y RESOLUCIONES.

REPRESENTAR A LA SOCIEDAD, EJERCITANDO SUS DERECHOS ANTE LAS AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS, MUNICIPALES, JUDICIALES, LA SECRETARÍA DEL TRABAJO, JUNTAS DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE, ARBITROS DE DERECHO, CON EL PODER MÁS AMPLIO, INCLUSIVE PARA ARTICULAR Y ABSOLVER POSICIONES, RECURSAR, INTERPONER RECURSOS, PEDIR AMPARO, DESISTIRSE DE LAS ACCIONES QUE SE HAYAN INTENTADO, DE CUALQUIER RECURSO O DEL AMPARO.

CONFERIR Y REVOCAR PODERES PARA LOS FINES SEÑALADOS EN LA FUNCIÓN ANTERIOR, DESIGNANDO A UN BUFETTE JURIDICO EXTERNO, MISMO QUE RE-

PRESENTARÁ AL ORGANISMO EN JUICIOS, TRÁMITES, CONTRATOS Y DEMÁS - ACTOS DE CARACTER LEGAL.

ASÍ MISMO DICHO BUFETTE ASESORARÁ Y REVISARÁ CONVENIOS, CONTRATOS Y OTROS EN QUE LA EMPRESA CONTRAIGA DERECHOS Y OBLIGACIONES, EN - LAS ÁREAS PENAL, LABORAL, FISCAL Y MERCANTIL.

#### IV.5 COMISION INTERNA DE ADMINISTRACION Y PROGRAMACION

FUNCIONAR COMO MECANISMO DE PARTICIPACIÓN DE LOS DISTINTOS ÓRGANOS DE LA ESTRUCTURA QUE INTEGRAN LA EMPRESA, CON EL OBJETO DE COORDINAR LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO QUE PERMITAN INCREMENTAR SU EFICIENCIA Y EFICACIA.

FUNCIONAR COMO FORO PARTICIPATIVO Y DE CONSULTA PARA INTERCAMBIAR EXPERIENCIAS, PROPONER SOLUCIONES DE CONJUNTO, ASÍ COMO PARA ARMONIZAR ACCIONES Y ESTABLECER CRITERIOS UNITARIOS PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA FIRMA.

PROMOVER Y EVALUAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, ASÍ COMO LOS SISTEMAS DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.

PARTICIPAR EN LA FIJACIÓN DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS DE ORDEN INTERNO, DE CONFORMIDAD CON LOS LINEAMIENTOS Y DISPOSICIONES VIGENTES, ASÍ COMO VIGILAR SU CUMPLIMIENTO Y EN SU CASO, DICTAR LOS AJUSTES QUE SEAN NECESARIOS, A FIN DE OPTIMIZAR EL USO Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS MATERIALES Y FINANCIEROS.

DEFINIR LOS CRITERIOS GENERALES PARA DELEGAR FACULTADES EN FUNCIONARIOS SUBALTERNOS O DESCONCENTRAR FUNCIONES EN ÓRGANOS CON FACULTADES DE DECISIONES EN MATERIA Y ÁMBITOS TERRITORIALES ESPECÍFICOS.

DEFINIR LOS MECANISMOS NECESARIOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS ACUERDOS DERIVADOS DE LA COMISIÓN ASÍ COMO PARA EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS Y DE FORMA ADMINISTRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN Y DICTAR, EN SU CASO, LAS MEDIDAS CORRECTIVAS A LOS AVANCES Y RESULTADOS OBTENIDOS.

ANALIZAR Y RESOLVER PROBLEMAS RELATIVOS A ASPECTOS O ACCIONES COMUNES DE LOS DIVERSOS ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS DE LA PARAESTATAL.

#### IV.6 GERENCIA DE PLANEACION, ORGANIZACION Y SISTEMAS.

INSTRUMENTAR, DEFINIR, ESTABLECER Y DIFUNDIR NORMAS Y LINEAMIENTOS GENERALES DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS DE ACCIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL PARA SU EJECUCIÓN POR LOS DISTINTOS ÓRGANOS DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

ELABORAR EL PLAN Y EL PROGRAMA GENERAL DE OPERACIÓN Y DESARROLLO DE LA PARAESTATAL, INTEGRANDO LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS PARCIALES DE LOS DISTINTOS ÓRGANOS DE LA ESTRUCTURA, DANDÓLES CONGRUENCIA, NORMÁNDOLOS EN SU REALIZACIÓN DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS EMITIDAS PARA TAL EFECTO POR LA DIRECCIÓN GENERAL.

CONTROLAR Y EVALUAR EL DESARROLLO DEL PROGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA Y LOS PARCIALES DE CADA UNO DE LOS ÓRGANOS DE LA ESTRUCTURA EN CUANTO AL ALCANCE DE METAS Y EJERCICIO DEL GASTO.

ESTABLECER Y MANTENER COORDINACIÓN CON LA SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN, COORDINACIÓN GENERAL DE INTEGRACIÓN Y DESARROLLO Y LA DIRECCIÓN GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE MÉTODOS DE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS, PARA LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL ORGANISMO,

ASESORAR EN MATERIA DE ORGANIZACIÓN, PROGRAMACIÓN, EVALUACIÓN E INFORMÁTICA A LAS DIVERSAS ÁREAS.

MANTENER COORDINACIÓN Y APOYAR TÉCNICAMENTE A LA DIRECCIÓN GENERAL EN LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE SUS PROGRAMAS.

ASISTIR A LAS REUNIONES DE LA COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN Y PROGRAMACIÓN COMO SECRETARIO TÉCNICO, CON LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES.

ACORDAR CON LA DIRECCIÓN GENERAL SOBRE LOS AVANCES Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

PROPONER Y PROGRAMAR POR DEPARTAMENTOS, ESTUDIOS DE CARGAS DE TRABAJO A EFECTOS DE REAJUSTE, ESTRUCTURA O SOLICITUD DE AMPLIACIÓN DEPARTAMENTAL.

ANALIZAR LA ESTRUCTURA ORGANICA DEL ORGANISMO Y EN SU CASO, PROPONER ALTERNATIVAS DE AJUSTE Y/O MODIFICACIÓN QUE ESTÉN ACORDES A LOS PROGRAMAS Y OBJETIVOS Y DEL SECTOR AGRICOLA Y PECUARIO.

DISEÑAR, PROPONER Y OPERAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA LA DIRECCIÓN GENERAL Y/O GERENCIAS DE OFICINA MATRÍZ Y SUCURSALES.

ESTABLECER Y CONTROLAR LOS SISTEMAS DE CÓMPUTO DEL ORGANISMO.

COMUNICAR E IMPLANTAR EN EL ORGANISMO LOS PROGRAMAS DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO AUTORIZADOS POR LA DIRECCIÓN GENERAL.

COORDINAR CON LAS GERENCIAS DE OFICINA MATRÍZ Y SUCURSALES LA DETERMINACIÓN DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS CORRESPONDIENTES A SUS ÁREAS.

EFFECTUAR ESTUDIOS DE SIMPLIFICACIÓN DE ACTIVIDADES Y/O OPERACIONES QUE REALIZAN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS.

SOMETER A AUTORIZACIÓN, LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO QUE PARA SU EFECTO SE ELABOREN EXTERNAMENTE.

#### IV.6.1 DEPARTAMENTO DE PLANEACION, PROGRAMACION Y EVALUACION DE PROYECTOS.

PARTICIPAR EN EL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS PROGRAMADAS DEL ORGANISMO, OBSERVANDO SUS LINEAMIENTOS Y SU CONGRUENCIA CON EL DESARROLLO DEL SECTOR AGROPECUARIO.

ESTABLECER A TRAVÉS DE LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS LA COORDINACIÓN CON LAS DEMÁS ÁREAS A EFECTO DE EJECUTAR SUS RESPECTIVOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS.

FORMULAR Y PROPONER LINEAMIENTOS GENERALES DE ORGANIZACIÓN, ANALIZANDO LAS FUNCIONES DE LAS DIFERENTES ESTRUCTURAS DE LA PARAESTATAL.

REVISAR ALTERNATIVAS DE AJUSTE Y/O MODIFICACIÓN, ASÍ COMO MANTENER ACTUALIZADA LA ESTRUCTURA, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA.

DISEÑAR LOS MECANISMOS DE FUNCIONAMIENTO DE ÁREAS ASÍ COMO PROPONER, DESARROLLAR Y DISEÑAR DIAGNÓSTICOS ADMINISTRATIVOS Y SUGERIR LOS CORRECTIVOS CONDUCENTES.

ACORDAR CON LA GERENCIA DE PLANEACIÓN ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS LOS AVANCES Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

PLANEAR, PROGRAMAR Y REALIZAR LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO DE -  
LOS PROGRAMAS DE TRABAJO, Y LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN, DETERMI--  
NANDO LA RELACIÓN COSTO-BENEFICIO EN TODOS LOS ÓRGANOS DE LA ES-  
TRUCTURA DEL ORGANISMO.

INVESTIGAR Y DETERMINAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE CADA UNA DE -  
LAS GERENCIAS DE OFICINA MATRÍZ Y SUCURSALES, ASÍ COMO LAS FILIA-  
LES.

ELBAORAR ESTUDIOS Y PROYECTOS QUE PERMITAN DETERMINAR EL GRADO DE  
CRECIMIENTO DE LA FIRMA.

COMUNICAR LAS SITUACIONES CRÍTICAS DETECTADAS Y SUGERIR CORRECTI-  
VOS.

ELABORAR, PROPONER, COORDINAR Y ESTABLECER LAS NORMAS, FUNCIONES  
Y PROCEDIMIENTOS, MODELOS BÁSICOS Y MÉTODOS, A EFECTO DE CONSEGUIR  
UNIFORMIDAD Y CONTROL EN LAS COMPRAS, EN SUCURSALES.

#### IV.6.2 DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y SISTEMAS.

DISEÑAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL BANCO Y EL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN DE ALBAMEX, PARA LA PLANEACIÓN PROGRAMACIÓN EVALUACIÓN, CONTROL Y TOMA DE DECISIONES DEL ORGANISMO.

DISEÑAR, PROPONER Y ESTABLECER LOS MECANISMOS ESTADÍSTICOS NECESARIOS QUE PERMITAN MEDIR EL GRADO DE EFICIENCIA EN EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.

ELABORAR, PROPONER Y EJECUTAR EL PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS MECANIZADOS.

DEFINIR LOS CRITERIOS EN LO RELATIVO A REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN A NIVEL FORÁNEO Y CENTRAL.

EMPLEAR EN FORMA SISTEMÁTICA LA INFORMACIÓN QUE REQUIERAN LAS DIFERENTES ÁREAS BÁSICAS Y DE APOYO.

DISEÑAR, PROPONER Y OPERAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.

OPERAR Y CONTROLAR LOS SISTEMAS Y EQUIPOS DE CÓMPUTO DEL ORGANISMO.

DISEÑAR Y ESTABLECER REGISTROS PARA UN ÓPTIMO CONTROL, MANEJO E INFORMACIÓN DE DATOS.

COORDINAR CON EL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS LAS ACCIONES DE IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN QUE INTERVENGA EL PROCESAMIENTO DE DATOS Y ASÍ MISMO, PROPONERLE LAS MEJORÍAS EN LOS MISMOS.

DETERMINAR EL INVENTARIO DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA EN COORDINACIÓN CON LOS REPRESENTANTES DEL SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN.

ELABORAR LA DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA REQUERIDA POR LA EMPRESA BAJO LAS NORMAS Y POLÍTICAS FIJADAS.

EVALUAR PERÍODICAMENTE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA IMPLANTACIÓN DE NUEVOS MÉTODOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, REALIZANDO LAS MEDIDAS CORRECTIVAS QUE PROCEDAN.

COORDINAR Y ASESORAR EN MATERIA DE ORGANIZACIÓN E INFORMÁTICA A LAS DIVERSAS ÁREAS DE OFICINA MATRÍZ Y SUCRUSALES.

ANALIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE OFICINA MATRÍZ Y SUCRUSALES EN BASE A SUS NECESIDADES PROPONIÉNDO ALTERNATIVAS DE AJUSTE Y/O MODIFICACIÓN DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS Y OBJETIVOS PROPUESTOS POR LA EMPRESA.

COORDINAR A TRAVÉS DE LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS, FORMULACIÓN Y AUTORIZACIÓN DE CAMBIOS Y/O MODIFICACIONES.

NES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

EMITIR Y SOMETER A AUTORIZACIÓN A LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS LA DOCUMENTACION ADMINISTRATIVA REQUERIDA QUE COADYUVE A LOGRAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR LA EMPRESA.

ELABORAR PROGRAMAS Y AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS QUE IMPLEMENTEN EL EFICIENTE DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA.

MANTENER RELACIONES COORDINADAS CON LAS GERENCIAS DE OFICINA MA--TRÍZ Y SUCURSALES EN MATERIA DE ORGANIZACIÓN E INFORMÁTICA.

ACORDAR CON EL GERENTE DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS SOBRE LOS AVANCES Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

#### IV.7 GERENCIA DE ADQUISICIONES.

ELABORAR Y PRESENTAR A LA DIRECCIÓN GENERAL PARA SU APROBACIÓN EL PROGRAMA GENERAL DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS Y EL PRESUPUESTO LOS QUE UNA VEZ APROBADOS SE ENVIARÁN A LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS PARA SU INTEGRACIÓN EN EL PLAN Y PROGRAMA GENERAL DE OPERACIÓN Y DESARROLLO DE ALBAMEX.

PRESENTAR ANTE LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL EL PROGRAMA GENERAL DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS Y EL PRESUPUESTO CORRESPONDIENTE, ASÍ COMO LA INFORMACIÓN RELATIVA A LAS OPERACIONES DE COMPRAS EFECTUADAS.

VIGILAR Y CONTROLAR LAS ADQUISICIONES QUE EL PROGRAMA GENERAL SEÑALE Y LAS ESPECIALES QUE LA DIRECCIÓN GENERAL AUTORICE.

SUPERVISAR SE MANTENGAN BUENAS RELACIONES CON PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS, TANTO OFICIALES COMO PARTICULARES, ASÍ COMO SE CELEBREN CONVENIOS PARA LAS ADQUISICIONES NECESARIAS.

PROPONER A LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE ADQUISICIONES Y VIGILAR SU CUMPLIMIENTO.

COORDINAR LAS ADQUISICIONES QUE SE DEBAN EFECTUAR DE IMPORTACIÓN, CUMPLIENDO CON LO DISPUESTO POR LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

CELEBRAR CONTRATOS PARA MAQUILA DE MATERIAS PRIMAS, VIGILANDO SU CUMPLIMIENTO.

INTEGRAR Y MANTENER ACTUALIZADA LA ESTADÍSTICA DE LA GERENCIA REALIZANDO INVESTIGACIONES DE MERCADO Y ESTUDIANDO EL COMPORTAMIENTO DE LAS MATERIAS PRIMAS.

SUPERVISAR LA REVISIÓN OPORTUNA DE LAS FACTURAS QUE PRESENTEN LOS PROVEEDORES PARA SU COBRO.

ACORDAR CON EL DIRECTOR GENERAL SOBRE LOS AVANCES Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

VIGILAR QUE SE CUMPLAN LAS NORMAS Y POLÍTICAS INTERNAS Y EXTERNAS PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA.

SUPERVISAR QUE LAS OPERACIONES DE ADQUISICIONES SE CUMPLAN BAJO LOS ASPECTOS LEGALES VIGENTES.

DELEGAR ADQUISICIONES A LOS GERENTES DE ÁREA DE CADA PLANTA POR MEDIO DE COMITES DE COMPRA QUE SE EFECTUEN EN CADA UNA DE LAS SUCURSALES MENSUALMENTE.

ASISTIR A LAS REUNIONES DE LA COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN Y PROGRAMACIÓN COMO VOCAL TITULAR CON LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES.

#### IV.7.1 DEPARTAMENTO DE COMPRAS

COORDINA PARA QUE SE LLEVE A CABO EL PROGRAMA GENERAL DE ADQUISICIONES AUTORIZADO PARA CELEBRAR CONVENIOS CON PROVEEDORES OFICIALES Y PARTICULARES PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS, MATERIALES Y SUMINISTROS, EN CADA SUCURSAL.

PROPORCIONA LAS BASES QUE REQUIEREN LA CELEBRACIÓN DE CONVENIOS DE COMPRAS.

DETERMINA Y ESTABLECE LAS CONDICIONES GENERALES PARA LAS ADQUISICIONES.

VIGILA QUE SE COMPREN LAS MATERIAS PRIMAS DE ACUERDO A LAS NORMAS DE CALIDAD ESTABLECIDAS.

SUPERVISA LOS COMITES DE COMPRA MENSUALES EN CADA UNA DE LAS SUCURSALES.

LOCALIZA Y SELECCIONA PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA, MAQUINARIA, Y EQUIPO Y SERVICIOS.

MANTIENE INFORMADAS A SUCURSALES SOBRE LOS REQUERIMIENTOS, OFERTAS Y EXCEDENTES DE MATERIA PRIMA DE OTRAS SUCURSALES.

VIGILA SE CUMPLA CON LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE ESTABLECE LA LEY SOBRE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTO Y ALMACENES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

SUPERVISA LOS PROGRAMAS INDIVIDUALES DE COMPRAS DE CADA SUCURSAL Y EL FLUJO DE FONDOS NECESARIOS PARA LLEVARSE A CABO, LAS ADQUISICIONES NECESARIAS MENSUALMENTE, ASÍ MISMO INFORMA A LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS SOBRE DICHS PROGRAMAS Y MOVIMIENTOS FINANCIEROS.

DETERMINA Y ASESORA SOBRE LAS ÉPOCAS IDEALES PARA EFECTUAR LAS COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS PARA CADA REGIÓN DEL PAÍS.

COMUNICA PERIÓDICAMENTE A LA GERENCIA DE ADQUISICIONES DE TODAS LAS TRANSACCIONES LLEVADAS A CABO PARA EFECTUAR LAS COMPRAS.

REÚNE Y ANALIZA LOS DATOS SOBRE LOS MERCADOS, LA OFERTA Y LA DEMANDA, LAS TENDENCIAS DE LOS PRECIOS, ETC., DE LAS MATERIAS PRIMAS.

SUPERVISA QUE LA CANTIDAD, CALIDAD Y ESPECIFICACIONES DE LAS MATERIAS PRIMAS SEAN LOS SOLICITADOS Y SE REALICEN EN SU CASO, LOS AJUSTES POR DEFICIENCIAS ACEPTABLES, EN COORDINACIÓN CON LAS PLANTAS.

DETERMINA Y PROPORCIONA LOS VALORES DE REEMPLAZO DE MATERIA PRIMA PARA EFECTO DE FORMULACIÓN.

DETERMINA LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE LAS MERCANCIAS Y LOS DA A CONOCER A LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA PARA QUE SE TOMA EN CUENTA AL FORMULAR LAS REQUISICIONES, EN COORDINACIÓN CON LAS SUCURSALES.

GESTIONA ANTE LOS PROVEEDORES EN COORDINACIÓN CON LAS PLANTAS LAS RECLAMACIONES O DEVOLUCIONES DE MERCANCIAS.

ESTABLECE Y MANTIENE ACTUALIZADO EL PATRÓN DE PROVEEDORES DE LA GERENCIA DE ADQUISICIONES.

OBTENER MEJORES CONDICIONES DE PAGO, A TRAVÉS DE LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS DE CADA PLANTA.

ESTABLECER PEDIDOS ABIERTOS ANUALMENTE CON PROVEEDORES SELECCIONADOS, EN COORDINACIÓN CON LAS SUCURSALES.

LEVANTAR COTIZACIONES PARA SELECCIÓN DE PROVEEDORES, DESDE EL DEPARTAMENTO DE OFICINA MATRÍZ E INDIVIDUALMENTE CADA SUCURSAL.

RECIBE COPIA DEL VISTO BUENO DEL CONTROL DE CALIDAD SOBRE LOS PRODUCTOS ADQUIRIDOS A EFECTO DE QUE LOS PAGOS QUE SE AUTORIZEN, SEAN SOBRE PRODUCTOS RECIBIDOS CONFORME A LO REQUERIDO.

SUPERVISA LAS SUCURSALES A EFECTO DE ASESORAR LOS COMITES DE COMPRA OBSERVANDO LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS Y FIJANDO LOS CORREC

TIVOS NECESARIOS.

PREPARA INFORMACIÓN GENERAL DE LAS COMPRAS EFECTUADAS E INFORMES DE LA GERENCIA.

INFORMA PERÍODICAMENTE SOBRE LAS ADQUISICIONES REALIZADAS A LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y OTRAS DEPENDENCIAS OFICIALES.

SUPERVISA LA REVISIÓN DE LAS FACTURAS PARA SU PAGO.

MANTIENE UN CONTROL ADECUADO SOBRE TODOS Y CADA UNO DE LOS PEDIDOS.

RECIBE INVENTARIO MENSUAL DE PLANTAS Y VERIFICA QUE LOS PEDIDOS - PENDIENTES A SURTIR NO CAUSEN UN SOBRE INVENTARIO.

#### IV.7.2 DEPARTAMENTO DE TRAFICO

PROGRAMA LAS NECESIDADES DE TRÁFICO DE LA EMPRESA DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS DE ADQUISICIONES.

AUTORIZA LA UTILIZACIÓN DEL TRANSPORTE MÁS VENTAJOSO PARA LA EMPRESA.

VIGILA EL TRANSPORTE OPORTUNO DE LAS MATERIAS PRIMAS Y - LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA OPTIMIZANDO LOS COSTOS CORRESPONDIENTES.

VIGILA SE CUMPLAN LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN MATERIA DE TRÁFICO EN LAS SUCURSALES.

AUTORIZA EL PAGO DE FLETES, MANIOBRAS Y ACARREOS REALIZADOS.

MANTIENE RELACIÓN CONSTANTE CON FUNCIONARIOS DE FERROCARRILES, EMPRESAS NAVIERAS Y ÁREAS.

VIGILA SE PRESENTEN OPORTUNAMENTE LAS RECLAMACIONES PARA REEMBOLSO DE FLETES Y OTROS CARGOS, ASÍ COMO FALTANTES DE MERCANCÍA.

GESTIONA FIANZAS, SUPERVISA LOS DESPACHOS ADUANALES, REvisa LAS CUENTAS DE GASTOS RESPECTIVAS Y LLEVA EL SEGUIMIENTO DE LOS MATERIALES HASTA SU RECEPCIÓN EN SUCURSALES, ASÍ MISMO INFORMA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LAS ACTIVIDADES Y GESTIONES.

PROPORCIONA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DATOS DEL COSTO DE FLETES, GUÍAS, RUTAS PARA EFECTO DE CÁLCULOS DE MOVIMIENTOS DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO.

VIGILA LA APLICACIÓN CORRECTA DE LAS TARIFAS DE FLETES Y MANIOBRAS.

COMUNICA LOS CAMBIOS DE CUOTAS A LAS SUCURSALES.

REALIZA LAS RECLAMACIONES NECESARIAS, FALTA DE PESO, EXCESO EN PAGO DE FLETES, ETC., POR LAS MATERIAS PRIMAS RECIBIDAS A CUENTA DE LOS PEDIDOS, EN COORDINACIÓN CON LAS PLANTAS.

OBTIENE LOS PERMISOS DE IMPORTACIÓN DE MATERIAS PRIMAS, MAQUINARIA Y EQUIPO Y CONTROLA LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA SU INTERNACIÓN EN EL PAÍS.

#### IV.8 GERENCIA DE PRODUCCION

ELABORAR Y PRESENTAR A LA DIRECCIÓN GENERAL PARA SU APROBACIÓN EL PROGRAMA GENERAL DE PRODUCCIÓN; EL QUE UNA VEZ APROBADO SE ENVIARÁ A LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS PARA SU INTEGRACIÓN EN EL PLAN Y PROGRAMA GENERAL DE OPERACIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA.

PROPONER A LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS LAS POLÍTICAS GENERALES DE OPERACIÓN QUE REGIRÁN EN LA PRODUCCIÓN, CON BASE EN LOS LINEAMIENTOS EMITIDOS POR LA DIRECCIÓN GENERAL, ASÍ COMO VIGILAR SU OBSERVANCIA.

PRODUCIR LOS ALIMENTOS CONCENTRADOS Y BALANCEADOS EN CADA UNA DE LAS PLANTAS, DE CONFORMIDAD CON LAS FORMULAS Y PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN PREVIAMENTE AUTORIZADOS.

INVESTIGAR EL ÓPTIMO APROVECHAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS NACIONALES QUE PUEDAN SER UTILIZADAS EN LA ALIMENTACIÓN ANIMAL, ASÍ COMO LOS AVANCES TECNOLÓGICOS CON OBJETO DE APROVECHAR LOS ÚLTIMOS ADELANTOS EN MATERIA DE PRODUCCIÓN QUE PERMITAN MAYORES RENDIMIENTOS, REDUCIR COSTOS Y LOGRAR UNA MAYOR EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN.

MANTENER EN ÓPTIMAS CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO EL EQUIPO DE PRODUCCIÓN DE LAS PLANTAS.

CAPACITAR AL PERSONAL QUE TRABAJA EN LAS PLANTAS Y CUMPLIR CON LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD QUE ESTABLECEN LOS REGLAMENTOS CORRESPONDIENTES.

ESTUDIAR, PROYECTAR Y PRESENTAR A LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA, LOS NUEVOS PROGRAMAS PARA LA FABRICACIÓN DE INGREDIENTES Y PRODUCTOS AGRÍCOLAS QUE PERMITAN EL ABATIMIENTO DE LOS COSTOS DE LAS MATERIAS REQUERIDAS EN LA ELABORACIÓN DE LOS ALIMENTOS BALANCEADOS.

LLEVAR A CABO INVESTIGACIONES DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS PARA APROVECHAR LOS ÚLTIMOS ADELANTOS EN MATERIA DE PRODUCCIÓN DE INGREDIENTES NO AGRÍCOLAS NECESARIOS EN LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS CONCENTRADOS Y BALANCEADOS PARA CONSUMO ANIMAL.

CELEBRAR CONTRATOS PARA LA OBTENCIÓN DE TECNOLOGÍAS, MEJORAR EQUIPOS Y MAQUINARIA Y OTROS ELEMENTOS DE TRABAJO, A FIN DE INCREMENTAR RENDIMIENTOS, REDUCIR COSTOS Y LOGRAR UNA MAYOR EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN.

ELABORAR LOS PROYECTOS TÉCNICOS Y ECONÓMICOS, ASÍ COMO LA INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN DE LAS NUEVAS PLANTAS.

ESTABLECER UN PROGRAMA DE CONTROL DE CALIDAD Y SUPERVISAR SU CUMPLIMIENTO.

ACORDAR CON EL DIRECTOR GENERAL SOBRE LOS AVANCES Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

ASISTIR A LAS REUNIONES DE LA COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN Y PROGRAMACIÓN COMO VOCAL TITULAR CON LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES.

#### IV.8.1 DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION Y CONTROL DE PRODUCCION

ELABORAR Y PROPONER A LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN EL PROGRAMA ANUAL DE PRODUCCIÓN DE LAS PLANTAS.

COORDINAR CON LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN, CONTROL DE CALIDAD Y VENTAS LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA DAR FLUJIDUZ A LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y PROPORCIONAR UN NIVEL DE SERVICIO ADECUADO A VENTAS.

EMITIR, REGISTRAR Y CONTROLAR LAS ÓRDENES DE PRODUCCIÓN EN TODAS SUS FASES, ASÍ COMO LAS REQUISICIONES DE LOS INSUMOS NECESARIOS PARA LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.

MANTENER LOS REGISTROS Y EL CONTROL DE LAS EXISTENCIAS REALES Y EN TRÁNSITO DE TODOS LOS MATERIALES QUE SE UTILIZAN EN LA PRODUCCIÓN.

COORDINAR CON LOS DEPARTAMENTOS DE ALMACEN Y CONTROL DE CALIDAD EL CONTROL DE EXISTENCIAS Y EL DESTINO QUE SE DEBE DAR A PRODUCTOS DAÑADOS, OBSOLETOS, SIN MOVIMIENTO, PRÓXIMOS A CADUCAR E INVENTARIOS EN EXCESO.

ACORDAR CON EL GERENTE DE PRODUCCIÓN SOBRE LOS AVANCES Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

ORIENTAR LA PRODUCCIÓN PARA UTILIZAR EFICIENTEMENTE EL RECURSO HUMANO, LA MAQUINARIA Y EL EQUIPO DE ACUERDO A LAS MODALIDADES DE CADA SUCURSAL.

COORDINARSE CON LAS GERENCIAS DE ADQUISICIONES Y VENTAS EN LA PREPARACIÓN DE LOS PROGRAMAS ANUALES DE INSUMOS Y PRONÓSTICOS DE VENTAS RESPECTIVAMENTE.

#### IV.8.2 DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD Y SERVICIOS TECNICOS

ESTABLECER EN COORDINACIÓN CON LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN, LOS PROGRAMAS DE CONTROL DE CALIDAD, ASÍ COMO LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR PARA SU CUMPLIMIENTO.

IMPLEMENTAR LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE CONTROL DE CALIDAD, QUE SE DEBEN EMPLEAR EN EL MUESTREO, PRUEBA Y DICTÁMEN EN LA RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS EN PROCESO Y PRODUCTOS TERMINADOS.

PLANTEAR A TRAVÉS DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS DE LA EMPRESA.

EMITIR NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y MATERIALES QUE SE MANEJAN EN LA NEGOCIACIÓN A TRAVÉS DE LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS.

REALIZAR LAS ACCIONES ECONÓMICAS Y OPERATIVAS PARA LA ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE CONTROL DE CALIDAD.

VIGILAR EL ACONDICIONAMIENTO ADECUADO DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS Y APROBADOS PARA SU VENTA.

DESARROLLAR, LOS PROGRAMAS DE CONTROL DE CALIDAD PARA LAS ÁREAS PRODUCTIVAS EN BASE A LOS PROGRAMAS DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN.

REPRESENTAR TÉCNICAMENTE A LA EMPRESA ANTE LOS ORGANISMOS PRIVADOS QUE RIGEN LA ELABORACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCTOS SIMILARES.

EMITIR LAS REQUISICIONES DE COMPRA DE LOS PRODUCTOS, MATERIALES Y EQUIPO QUE SE UTILIZAN EN SU ÁREA.

ACORDAR CON EL GERENTE DE PRODUCCIÓN SOBRE LOS AVANCES Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

CONTROLAR QUE LOS INSUMOS Y PRODUCTOS TERMINADOS SE AJUSTEN A LAS NORMAS DE CALIDAD Y A LAS FORMULACIONES ESTABLECIDAS.

AGILIZAR EL DICTÁMEN DE CALIDAD EN MATERIA DE PRODUCCIÓN DE INSUMOS Y PRODUCTO TERMINADO.

SELECCIONAR Y COMUNICAR AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOS PROVEEDORES QUE INCIDEN CONSTANTEMENTE EN ENTREGAS DEFECTUOSAS DE MATERIAS PRIMAS.

ELABORAR Y PRESENTAR A LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN LOS NUEVOS PROGRAMAS PARA LA FABRICACIÓN DE INGREDIENTES Y PRODUCTOS NO AGRÍCOLAS QUE PERMITAN ABATIR COSTOS DE LAS MATERIAS PRIMAS.

PARTICIPAR EN LAS INVESTIGACIONES DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS PARA APROVECHAR LOS ÚLTIMOS ADELANTOS EN MATERIA DE PRODUCCIÓN DE INGREDIENTES AGRÍCOLAS NECESARIOS, EN LA FABRICACIÓN DE BALANCEADOS.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

REALIZAR ESTUDIOS ADECUADOS TANTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE NUEVAS PLANTAS, COMO PARA SU OPERACIÓN,

CAPACITAR AL PERSONAL QUE TENDRÁ A SU CARGO LA ATENCIÓN DE LAS PLANTAS A EFECTO DE CONSEGUIR UNA MAYOR EFICIENCIA EN EL RENDIMIENTO DEL RECURSO HUMANO Y CON ESTO LLEGAR A MENORES COSTOS POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN,

CELEBRA CONTRATOS PARA LA OBTENCIÓN DE TECNOLOGÍA, MAJORAR EQUIPOS Y MAQUINARIA Y OTROS ELEMENTOS DE TRABAJO, A FIN DE INCREMENTAR RENDIMIENTOS, REDUCIR COSTOS Y LOGRAR UNA MAYOR EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN,

LLEVAR A CABO LA CONSTRUCCIÓN DE LAS OBRAS CIVILES CONFORME A LAS NORMAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA,

MANTENER INFORMADO Y DAR CUMPLIMIENTO A LO DISPUESTO POR LOS REGLAMENTOS ESTABLECIDOS POR LAS SECRETARÍAS DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAÚLICOS, SALUD, COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, EN MATERIA DE ALIMENTOS CONCENTRADOS Y BALANCEADOS PARA CONSUMO ANIMAL,

PROPORCIONAR A LA DIRECCIÓN GENERAL TODOS LOS DATOS QUE LE SOLICITEN, YA SEA PARA INFORMAR AL SECTOR PÚBLICO, COMO AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS,

ACORDAR CON EL GERENTE DE PRODUCCIÓN SOBRE LOS AVANCES Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS,

PROPORCIONAR ASESORÍA AL SECTOR PRODUCTOR DE ALIMENTOS PARA CONSUMO ANIMAL, PÚBLICO Y PRIVADO,

CONSERVAR, ACTUALIZAR Y PROPONER A LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN CAMBIOS A LAS FÓRMULAS DE LOS PRODUCTOS A EFECTO DE SUSTITUCIONES DE INGREDIENTES QUE CONDUZCAN A MEJORAMIENTO Y REDUCCIÓN DE COSTOS.

CONducir TODOS LOS ASUNTOS QUE LAS DISPOSICIONES LEGALES ESTABLEZCAN PARA LA ELABORACIÓN DE LOS BALANCEADOS, ASÍ COMO EL CONTROL Y SUPERVISIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN DE TODAS Y CADA UNA DE LAS PLANTAS DE LA EMPRESA.

#### IV.8.3 DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

ELABORAR Y PROPONER A LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN EL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD, ASÍ COMO LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR PARA SU CUMPLIMIENTO,

DESARROLLAR LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS DE CONSERVACIÓN - Y MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LAS INSTALACIONES, EDIFICIOS MAQUINARIA Y EQUIPO DEL ORGANISMO.

ELABORAR Y PROPONER A LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN EL PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS DE OPERACIÓN.

ESTABLECER LAS ACTIVIDADES QUE SE DERIVAN DEL MANTENIMIENTO CORRECTIVO.

ESTABLECER LAS ACCIONES ECONÓMICAS Y OPERATIVAS DE NUEVOS PROYECTOS O SUSTITUCIONES DE MAQUINARIA Y EQUIPO.

#### IV.9 GERENCIA DE COMERCIALIZACION

INTEGRAR Y PRESENTAR A LA DIRECCIÓN GENERAL PARA SU APROBACIÓN LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS GENERADOS POR LA EMPRESA; LOS QUE UNA VEZ APROBADOS SE ENVIARÁN A LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS PARA SU INTEGRACIÓN EN EL PLAN Y PROGRAMA GENERAL DE OPERACIÓN Y DESARROLLO DEL ORGANISMO.

COMUNICAR LOS PROGRAMAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AUTORIZADOS POR LA DIRECCIÓN GENERAL A LAS GERENCIAS DE SUCURSALES, ASÍ COMO LOS PROGRAMAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.

PROPONER A LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS PARA SU APROBACIÓN, LAS POLÍTICAS GENERALES DE OPERACIÓN QUE REGIRÁN EN EL ORGANISMO, EN LA COMERCIALIZACIÓN, CON BASE EN LINEAMIENTOS EMITIDOS POR LA DIRECCIÓN GENERAL Y VIGILAR SU OBSERVANCIA.

COORDINAR EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES COMERCIALES QUE SE REALIZAN EN LAS GERENCIAS DE SUCURSALES.

SELECCIONAR Y AUTORIZAR A LOS DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS FABRICADOS POR LA EMPRESA.

ESTABLECER MECANISMOS DE EVALUACIÓN QUE PERMITAN MEDIR LA

INFLUENCIA DE LAS TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE MERCADOTECNIA Y DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN, EN EL RESULTADO DEL PROGRAMA DE VENTAS.

FORMULAR PRONÓSTICOS DE VENTA Y FIJACIÓN DE METAS, A LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO EN COORDINACIÓN CON LAS SUCURSALES.

PROMOVER Y SOLICITAR NUEVOS DISEÑOS DE ENVASE PARA LOS PRODUCTOS.

FORMULAR LISTAS DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS, COORDINADAMENTE CON LAS SUCURSALES PARA CONOCER PRECIOS REALES DE PRODUCTOS COMPETITIVOS.

PROGRAMAR Y ATENDER LAS NECESIDADES PROPIAS Y VENTAS DE SUSTITUTO DE LECHE.

ACORDAR CON EL DIRECTOR GENERAL SOBRE LOS AVANCES Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

ASISTIR A LAS REUNIONES DE LA COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN Y PROGRAMACIÓN COMO VOCAL TITULAR, CON LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES.

#### IV.9.1 DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA.

ELABORAR Y PRESENTAR A LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA SU APROBACIÓN EL PROGRAMA DE ACTIVIDADES DE MERCADOTECNIA.

INTEGRAR EN COORDINACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE VENTAS, -  
LOS PROGRAMAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LAS GERENCIAS -  
DE SUCURSALES, ANALIZANDOLOS EN TÉRMINOS DEL PRESUPUESTO.

REALIZAR LOS PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y CUANTIFICAR LA DEMANDA A NIVEL NACIONAL, REGIONAL Y POR ZONA DE INFLUENCIA.

PROPORCIONAR AL DEPARTAMENTO DE VENTAS, INDICADORES QUE -  
LE PERMITAN DEFINIR UNA ESTRATÉGIA DE VENTAS.

SUGERIR EN COORDINACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE VENTAS, -  
CONTROLES Y REGISTROS QUE PERMITAN MANTENER ESTADÍSTICAS  
DIVERSAS.

PROPONER ALTERNATIVAS DE ACCIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE -  
LOS PROGRAMAS DE MERCADOTECNIA.

INFORMAR A LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN SOBRE LAS PROYECCIONES DE VENTAS DE PRODUCTOS TERMINADOS EN EL MERCADO NACIONAL.

PROPONER MECANISMOS DE EVALUACIÓN QUE PERMITAN MEDIR LAS ACCIONES DE MERCADOTÉCNIA EN EL RESULTADO DE LOS PROGRAMAS DE VENTAS,

ACORDAR CON EL GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN SOBRE LOS AVANCES Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS,

#### IV.9.2 DEPARTAMENTO DE VENTAS.

ELABORAR Y PRESENTAR A LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA SU APROBACIÓN EL PROGRAMA DE VENTAS DE LA EMPRESA.

FORMULAR Y PROPONER A TRAVÉS DE LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN A LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS, LAS ESTRATÉGIAS DE VENTAS QUE DEBERÁN REGIR EN GERENCIAS, DE SUCURSALES.

PROGRAMAR LOS STOCKS DE PRODUCTO TERMINADO POR LA FIRMA DESTINADOS A CUBRIR LOS PROGRAMAS DE VENTAS AUTORIZADOS.

SUPERVISAR QUE LA REALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE VENTAS SE REALICEN CON LA EFICIENCIA REQUERIDA Y SUGERIR AJUSTES Y/O MODIFICACIONES EN SU CASO.

SUPERVISAR QUE SE LLEVEN A CABO LOS PROGRAMAS DE VISITAS A CLIENTES Y PROSPECTOS EN LAS PLAZAS DE CADA SUCURSAL.

SUPERVISAR Y COORDINAR CON EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD LA ASESORÍA TÉCNICA A CLIENTES Y DISTRIBUIDORES.

CAPTAR, ANALIZAR Y PROPONER, CONJUNTAMENTE CON LAS GERENCIAS DE SUCURSAL, LOS DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS ELABORADOS POR LA EMPRESA.

SOLICITAR Y COORDINAR CON LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN LOS -  
TRASPASOS DE PRODUCTOS ENTRE LAS SUCURSALES,

ACORDAR CON EL GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN SOBRE LOS AVANCES Y -  
RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS,

ELABORAR ESTADOS COMPARATIVOS DE VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTOS, -  
POR ZONAS, ETC.

#### IV.10 GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

FORMULAR Y PRESENTAR A LA DIRECCIÓN GENERAL PARA SU APROBACIÓN LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DEL ORGANISMO A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO Y TRADUCIRLOS EN TÉRMINOS DEL PRESUPUESTO; LOS QUE UNA VEZ APROBADOS SE ENVIARÁN A LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS PARA SU INTEGRACIÓN EN EL PLAN Y PROGRAMA GENERAL DE OPERACIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA.

PROPONER A LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS LA DIFUSIÓN, Y OBSERVANCIA DE LAS POLÍTICAS GENERALES ADMINISTRATIVAS QUE REGIRÁN EN MATRÍZ Y SUCURSALES, ASÍ COMO LOS RECURSOS FINANCIEROS CON BASE EN LOS LINEAMIENTOS EMITIDOS POR LA DIRECCIÓN GENERAL.

COORDINARSE EN MATERIA DE PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN CON LAS GERENCIAS DE SUCURSALES, PARA POSTERIORMENTE AUTORIZARLOS.

FORMULAR INFORMES SOLICITADOS POR LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO Y PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.

SOLICITAR AUTORIZACIÓN A LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO PARA TRAMITAR CONTRATOS DE CRÉDITO PÚBLICOS Y PRIVADOS.

REALIZAR Y PEDIR A SUCURSALES INFORMES PERIÓDICOS DEL AVANCE DE -  
LOS PRESUPUESTOS, SOLICITAR AMPLIACIONES, REDUCCIONES Y TRANSFE--  
RENCIAS, CUANDO SE TRATE DE RECURSOS FISCALES Y SUBSIDIOS.

AUTORIZAR LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO, -  
EN COORDINACIÓN CON LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SIS-  
TEMAS Y SUCURSALES.

AUTORIZAR LAS SOLICITUDES DE COMPRAS DE MAQUINARIA Y EQUIPOS, AR-  
TÍCULOS DE PAPELERÍA, ETC., REQUERIDOS POR MATRÍZ Y SUCURSALES.

AUTORIZAR EN COORDINACIÓN CON SUCURSALES LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS  
ESPECIALES A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA Y ESTABLECER SISTEMAS PRÁC-  
TICOS DE COBRO DE CRÉDITO.

SUPERVISAR Y COORDINAR EL SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIO DE PRO-  
DUCTOS, MATERIA PRIMA E INSUMOS AGRÍCOLAS.

ANALIZAR, INTERPRETAR Y DESGLOSAR LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA -  
EMPRESA, CONJUNTANDOLOS EN UN PLANO GENERAL Y TOMAR LAS DECISIO--  
NES PERTINENTES.

ACORDAR CON EL DIRECTOR GENERAL SOBRE LOS AVANCES Y RESULTADOS DE  
LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

FORMULAR EL SISTEMA DE AUTORIZACIÓN DE PAGOS PARA LAS GERENCIAS, -  
MATRÍZ Y SUCURSALES.

ASISTIR A LAS REUNIONES DE LA COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN Y PROGRAMACIÓN COMO VOCAL TITULAR, CON LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES.

#### IV.10.1 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS ( RECURSOS HUMANOS )

PLANEAR, PROGRAMAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES RELATIVAS A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

APLICAR Y SUPERVISAR NORMAS Y POLÍTICAS SOBRE PERSONAL.

ELABORAR PARÁMETROS EN LO CONCERNIENTE A SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES ECONÓMICAS.

UBICAR CLARAMENTE EL PERSONAL EN EL PUESTO ADECUADO.

SUPERVISAR EL DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL ANÁLISIS EN LA VALUACIÓN DE PUESTOS.

APLICAR Y VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO Y ACTUALIZARLO CONSTANTEMENTE.

ELABORAR Y SUPERVISAR LAS NÓMINAS QUINCENALES DE OFICINA MATRÍZ COMO DE SUCURSALES.

LLEVAR A CABO PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.

PROMOVER EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LAS ÁREAS PRODUCTIVAS Y ADMINISTRATIVAS.

TRAMITAR Y CONTROLAR LA EXPEDICIÓN DE CONTRATOS Y CREDENCIALES.

ESTABLECER UN SISTEMA DE CONTROL DE ASISTENCIA PARA LOS EMPLEADOS.

EFFECTUAR LOS TRÁMITES RESPECTIVOS PARA ALTAS Y BAJAS ANTE EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, IMPUESTOS SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO E INFONAVIT.

PROMOVER BENEFICIOS PARA LA SUPERACIÓN PERSONAL MEDIANTE EL OTORGAMIENTO DE BECAS Y FOMENTO DEL DEPORTE.

ELABORAR Y EJECUTAR LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO A LOS INMUEBLES, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y OFICINAS.

DETERMINAR LAS NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DE ENSERES DE SERVICIO Y MANTENIMIENTO.

PROGRAMAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE EMBARQUE Y RECEPCIÓN DE PAQUETERÍA.

COORDINAR CON LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS EL CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN DE LOS VEHÍCULOS PROPIEDAD DE LA EMPRESA, ASÍ COMO LOS TRÁMITES NECESARIOS PARA LA BAJA DE LOS EQUIPOS CORRESPONDIENTES.

SITUAR PERSONAL DE VIGILANCIA QUE GARANTICE LA SEGURIDAD DE EDIFICIOS E INSTALACIONES, EN MATRÍZ Y SUCURSALES.

ESTABLECER NORMAS PARA EL MANEJO DE LA CORRESPONDENCIA INTERNA Y EXTERNA, Y VIGILAR QUE CADA DEPARTAMENTO EFECTÚE LOS TRÁMITES DE DISTRIBUCIÓN A LA BREVEDAD POSIBLE.

EJERCER CONTROL EN EL ALMACÉN DE PAPELERÍA Y ARTÍCULOS DE ESCRITORIO, VIGILAR QUE TENGAN EXISTENCIAS SUFICIENTES, ASÍ COMO LLEVAR UN REGISTRO DE CONSUMO DE LAS MISMAS.

SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES CORRESPONDIENTES AL MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE LA EMPRESA.

EFFECTUAR UN CONTROL ESTRICTO EN EL SERVICIO TELEFÓNICO, ASÍ COMO EL SUMINISTRO DE GASOLINA Y LUBRICANTES DE LOS VEHÍCULOS.

ORGANIZAR Y CONTROLAR LOS SEGUROS DE LOS VEHÍCULOS DE LA EMPRESA.

ELABORAR Y CONTROLAR UN PROCEDIMIENTO ADECUADO PARA LOS GASTOS CORRESPONDIENTES A VIÁTICOS Y DE REPRESENTACIÓN.

ATENDER TODAS LAS DEMÁS ACTIVIDADES PROPIAS DEL DEPARTAMENTO.

#### IV.10.2 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL

CONTROLA LAS ACTIVIDADES RELATIVAS A LA CONTABILIDAD GENERAL DEL ORGANISMO.

CAPTAR Y REGISTRAR SISTEMÁTICAMENTE LAS OPERACIONES QUE REALIZA LA EMPRESA A FIN DE DOTARLA DE INFORMACIÓN VERÁZ Y OPORTUNA.

ELABORAR LOS ESTADOS FINANCIEROS Y ANEXOS CORRESPONDIENTES DE LA FIRMA.

EFFECTUAR CONCILIACIONES BANCARIAS Y SOBRE LAS EXISTENCIAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES EN ALMACENES.

ANALIZAR Y DETERMINAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN.

REALIZAR LA CONCENTRACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS BALANZAS DE COMPROBACIÓN DE OFICINA MATRÍZ Y GERENCIAS DE SUCURSALES.

COORDINAR CON AUDITORÍA INTERNA LAS ACCIONES NECESARIAS A EFECTO DE DESARROLLAR LOS PROGRAMAS ASIGNADOS.

PROPORCIONAR A AUDITORÍA INTERNA LA INFORMACIÓN QUE ÉSTA REQUIERA PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS PROGRAMAS.

ELABORAR UN CONTROL CONTABLE ADECUADO SOBRE LOS ACTIVOS, PASIVO Y CAPITAL, COMO TAMBIÉN DE SUS RESULTADOS.

#### IV.10.3 DEPARTAMENTO DE FINANZAS

DEFINIR LOS REQUERIMIENTOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA, -  
ASÍ COMO LOS PERÍODOS DE PRESUPUESTO A TRAVÉS DE LA GE--  
RENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS EN COORDINACIÓN CON  
LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS.

PLANEAR Y COORDINAR LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE -  
OPERACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN, PARA USO INTERNO Y PARA LAS  
DEPENDENCIAS OFICIALES CORRESPONDIENTES.

SOLICITAR INFORMACIÓN A LOS GERENTES DE OFICINA MATRÍZ Y  
DE SUCURSALES PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE OPE  
RACIÓN.

ELABORAR LAS FORMAS DE APLICACIONES Y REDUCCIONES PRESU  
PUESTALES SOLICITADAS POR LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y  
RECURSOS HIDRÁULICOS Y SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRE-  
SUPUESTO.

REALIZAR LOS SIGUIENTES TRÁMITES EN FORMA DIRECTA ANTE -  
LAS DEPENDENCIAS OFICIALES.

A) OFICIOS DE AUTORIZACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA ENTI-  
DAD ANTE LAS SECRETARÍAS DE AGRICULTURA Y RECURSOS  
HIDRÁULICOS Y PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.

- B) ATENDER LAS SOLICITUDES DE INFORMACIÓN DE LAS SECRETARÍAS DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO Y BANCO DE MÉXICO.
- C) AGILIZAR LOS TRÁMITES DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS ANTE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS Y LA TESORERÍA DE LA FEDERACIÓN.

ATENDER LAS SOLICITUDES DE INFORMACIÓN DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS Y TRABAJOS ESPECIALES QUE INDIQUE.

ELABORAR LOS PROYECTOS Y TENDENCIAS DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA PARA EFECTOS DE PRESUPUESTO, ASÍ COMO OBTENER LOS ÍNDICES DE INFLACIÓN QUE SERVIRÁN DE BASE PARA LA ELABORACIÓN DEL MISMO.

SOMETER A LA CONSIDERACIÓN DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS LOS INFORMES MENSUALES DE CONTROL PRESUPUESTAL TANTO DE MATRÍZ COMO DE SUCURSALES Y LA DISPONIBILIDAD EXISTENTE PARA EFECTUAR PAGOS.

ELABORAR EL PRESUPUESTO DE LAS INVERSIONES PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA, EL CUAL SE PRESENTA ANTE LA JUNTA DE CONSEJO PARA SU APROBACIÓN DEL IMPORTE QUE ASIGNARÁ EL GOBIERNO FEDERAL A LA EMPRESA.

SUPERVISAR Y CONTROLAR LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA EFECTUAR LAS INVERSIONES, ASÍ COMO PARA DESARROLLAR LAS OPERACIONES PROPIAS DE LA EMPRESA.

ASEGURAR EL SUMINISTRO Y LA CONTINUIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS, HACIA LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA FIRMA.

IMPLEMENTAR UN CONTROL EFICIENTE PARA LAS OPERACIONES DE CRÉDITO Y COBRANZA, ASÍ COMO SUS EFECTOS FINANCIEROS.

ELABORAR UN PROGRAMA Y CONTROL DE IMPUESTOS TANTO DE LA FEDERACIÓN, COMO ESTATALES Y MUNICIPALES PARA QUE SE CUBRAN CON OPORTUNIDAD.

#### IV.11 CONTRALORIA INTERNA

REVISAR ESTUDIOS Y ANÁLISIS PARA ORGANIZAR E INSTRUMENTAR EN LA EMPRESA EL SISTEMA INTEGRADO DE CONTROL Y LOS PROCESOS DE ATENCIÓN DE QUEJAS, DENUNCIAS Y RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS.

IMPLEMENTAR LINEAMIENTOS COMPLEMENTARIOS DE CONTROL E INSTRUMENTAR LAS NORMAS REQUERIDAS POR LA SECRETARÍA GENERAL DE LA CONTRALORIA DE LA FEDERACIÓN PARA REGULAR LA OPERACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE CONTROL.

PROTEGER LOS INTERESES Y PROPIEDADES DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS DE CONTROL.

SUPERVISAR QUE LAS GERENCIAS DE MATRÍZ Y SUCURSALES CUMPLAN CON EFICACIA LAS DISPOSICIONES Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, ACUERDOS Y CIRCULARES QUE SE DICTEN.

IMPLEMENTAR Y SUPERVISAR EL PLAN ADECUADO PARA EL CONTROL DE LAS UTILIDADES, PROGRAMAS DE INVERSIÓN, CAPITAL Y FINANCIAMIENTO, PRONÓSTICO DE RESULTADOS ASÍ COMO LOS PRESUPUESTOS DE GASTOS.

SUPERVISAR LOS PLANES FINANCIEROS Y DE CRÉDITOS A CORTO Y LARGO PLAZO QUE INCLUYEN PRONÓSTICOS, ESTIMACIÓN DE FLUJO

DE FONDOS, PLANES ESPECÍFICOS, PRESUPUESTOS, Y OTROS ASPECTOS AFILNES.

IMPLEMENTAR NORMAS PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORIAS Y SUPERVICIOS EMITIDAS POR LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACIÓN.

ATENDER LAS QUEJAS Y DENUNCIAS QUE SE PRESENTEN INTERNA Y EXTERNAMENTE, LLEVAR EL REGISTRO DEL CONTROL DE LAS MISMAS.

ASESORAR E INFORMAR A LOS PARTICULARES Y SERVIDORES PÚBLICOS QUE PRESENTEN QUEJAS Y DENUNCIAS, SOBRE EL TRÁMITE Y DESAHOGO DE LAS MISMAS.

PLANEAR Y PROGRAMAR EJECUTAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES RELATIVAS A LAS AUDITORÍAS A REALIZAR EN EL ORGANISMO.

ESTABLECER CON EL GERENTE DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, LAS POLÍTICAS DE CONTROL A SEGUIR PARA LO CUAL SE REUNIRÁN CADA VEZ QUE SEA NECESARIO CON EL DIRECTOR GENERAL, CON EL OBJETO DE EVALUAR, REVISAR Y AJUSTAR LOS PROGRAMAS EN OPERACIÓN Y PROPORCIONAR LOS ELEMENTOS QUE PERMITAN REDACTAR EL INFORME MENSUAL A LA CONSIDERACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, Y EL ANUAL A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

EFFECTUAR AUDITORÍA CONTINUA A TODAS LAS CUENTAS Y REGISTROS DE LA COMPAÑÍA, Y REVISAR CON EL AUDITOR EXTERNO, LOS ESTADOS FINANCI-

ROS MENSUALES Y ANUALES.

VIGILAR LOS SISTEMAS DE COSTOS.

VIGILAR QUE LAS OPERACIONES DE CONTROL SE REALICEN DE ACUERDO CON LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS.

DETERMINAR EL GRADO DE VERACIDAD EN LOS DISTINTOS INFORMES Y REGISTROS DEL ORGANISMO.

ACORDAR CON EL DIRECTOR GENERAL SOBRE LOS AVANCES Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

REALIZAR AUDITORIAS OPERACIONALES Y FINANCIERAS A LAS FILIALES Y PROPONER AL DIRECTOR GENERAL LAS MEDIDAS CONVENIENTES.

ASISTIR A LAS REUNIONES DE LA COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN Y PROGRAMACIÓN COMO SECRETARIO TÉCNICO CON LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES.

SUPERVISAR QUE SE LLEVAN A CABO DENTRO DE LA EMPRESA LOS LINEAMIENTOS QUE SOBRE REFORMA ADMINISTRATIVA HA IMPLEMENTADO AL GOBIERNO FEDERAL.

#### IV.12 SUCURSALES.

ELABORAR Y PRESENTAR EL PROGRAMA DE OPERACIÓN Y DESARROLLO DE LA SUCURSAL Y SOMETERLO AL CONOCIMIENTO Y VISTO BUENO - DE LA DIRECCIÓN GENERAL PARA SU APROBACIÓN MISMO QUE SE ENVIARÁ A LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS PARA SU INTEGRACIÓN EN EL PLAN Y PROGRAMA GENERAL DE OPERACIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA.

CONTROLAR Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE LA SUCURSAL PARA OBTENER EL MÁXIMO RENDIMIENTO CON EL MEJOR SERVICIO A LOS CLIENTES Y LA MÁS ALTA CALIDAD EN LOS ALIMENTOS PRODUCIDOS POR LA PLANTA, SIGUIENDO LAS POLÍTICAS FIJADAS POR LA DIRECCIÓN GENERAL.

ACORDAR CON EL DIRECTOR GENERAL O CON LAS GERENCIAS SOBRE LOS AVANCES Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

COORDINARSE CON LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS EN MATRÍZ PARA LA CORRECTA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS, A LOS DISTRIBUIDORES.

COORDINAR CON EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS RESPECTO DE TODO LO CONCERNIENTE A CONTRATOS COLECTIVOS, PRESTACIONES, SUELDOS, ETC.

LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES FINANCIERAS EN COORDINACIÓN CON LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS RESPECTO DE PRESUPUESTOS, - FLUJO DE CAJA, CRÉDITOS, PROGRAMAS DE PAGOS ETC., ASÍ COMO PRESENTAR REPORTES MENSUALES SOBRE DICHAS ACTIVIDADES PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD DE LA SUCURSAL EN CUESTIÓN.

EFFECTUAR LAS ACTIVIDADES EN MATERIA DE ADQUISICIONES, COORDINADAMENTE E INFORMANDO A OFICINA MATRÍZ, RESPECTO DE COTIZACIONES, DISPONIBILIDAD Y NECESIDADES MENSUALES DE INVENTARIOS, CARACTERÍSTICAS DE PROVEEDORES, COMITÉS DE COMPRA ETC.

ASISTIR A LAS REUNIONES DE LA COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN Y PROGRAMACIÓN COMO VOCAL TITULAR CON LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES.

#### IV.13 FILIALES

ELABORAR Y PRESENTAR EL PLAN Y PROGRAMA DE OPERACIÓN Y DESARROLLO DE LA FILIAL Y SOMETERLO PARA SU CONOCIMIENTO Y VISTO BUENO A LA DIRECCIÓN GENERAL PARA SU APROBACIÓN MISMO QUE SE ENVIARÁ A LA GERENCIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS PARA SU INTEGRACIÓN Y DESARROLLO EN LA EMPRESA.

PRODUCIR LAS MATERIAS PRIMAS QUE SE PRECISEN EN LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS CONCENTRADOS Y BALANCEADOS PARA CONSUMO ANIMAL.

ACORDAR CON EL DIRECTOR GENERAL O CON LAS GERENCIAS SOBRE LOS AVANCES Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

COORDINARSE CON EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS RESPECTO DE TODO LO CORRESPONDIENTE A CONTRATOS COLECTIVOS, PRESTACIONES, SUELDOS ETC.

LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES FINANCIERAS POR MEDIO DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS RESPECTO DE PRESUPUESTOS, FLUJO DE CAJA, CRÉDITOS, PROGRAMAS DE PAGO, ETC - ASÍ COMO PRESENTAR REPURTRES MENSUALES SOBRE DICHAS ACTIVIDADES PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD DE LA FILIAL EN CUESTION.

COORDINARSE CON LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA CORRECTA DISTRIBUCIÓN INTERNA Y VENTA AL PÚBLICO DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS, EN DICHA FILIAL.

ASISTIR A LAS REUNIONES DE LA COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN Y PROGRAMACIÓN, COMO VOCAL TITULAR CON LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES.

## CONCLUSIONES

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO EN SI, ES GLOBALMENTE LA CONCLUSIÓN DEL TRABAJO, ES DECIR SON, TODOS LOS ASPECTOS MENCIONADOS QUE INTEGRAN PROPIAMENTE LO QUE ES EL MANUAL, MISMOS QUE IMPLICAN LA FINALIDAD PARA LO CUAL SE HIZO DICHA TESIS, YA QUE PROPORCIONA ENTRE OTROS BENEFICIOS: EXPLICACIÓN DE LOS OBJETIVOS, RESPONSABILIDADES COMUNES, TAREAS GENERALES O ESPECIFICAS, COORDINACIÓN DE TRABAJOS, JERARQUÍAS, FUNCIONES, ATRIBUCIONES, ESTRUCTURA DE LA EMPRESA, DESCRIPCIÓN DE CARGOS ETC.

TODO ESTO EN CONJUNTO DA LA PAUTA PARA DETERMINAR LA IMPORTANCIA DEL MANUAL, QUE MEJORARÁ ADECUADAMENTE TODAS Y CADA UNA DE LAS ÁREAS ESPECÍFICAS, ASÍ COMO PARA EFICIENTAR TODOS LOS MOVIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.

POR ELLO EN LA PRESENTE TESIS SE HA PROPUESTO DICHO MANUAL IMPLEMENTÁNDOLO PARA QUE DEPURE VICIOS, CUBRA LAGUNAS EXISTENTES, ELIMINE PUNTOS OBSOLETOS Y APORTE POR MEDIO DE SU USO, RESULTADOS BENEFICIOSOS PARA LA ORGANIZACIÓN A LA CUAL VA DIRIGIDO.

## RECOMENDACIONES

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN USADO ADECUADAMENTE ES UN INSTRUMENTO - MUY ÚTIL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA, SIN EMBARGO ÉL MISMO, POR SÍ SOLO, NO CUMPLE SU OBJETIVO PRIMORDIAL, ES DECIR, - ES ASPECTO FUNDAMENTAL SU ADECUADA DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN EN - LA EMPRESA.

POR OTRA PARTE EN MÉXICO LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS TANTO PÚBLICAS COMO PRIVADAS USAN MÉTODOS ORGANIZACIONALES EMPÍRICOS QUE SE VUELVEN OBSOLETOS CUANDO ESTAS CRECEN; EL USO DEL MANUAL FUNCIONALIZA LAS OPERACIONES DE LAS MISMAS,

EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS COMO LO ES, LA QUE ES OBJETO DE ESTE MANUAL PROPUESTO, TIENEN PROBLEMAS COMO EL BUROCRATISMO Y CONSIGUIENTEMENTE OTROS, POR LO CUAL EN OCASIONES TIENE DIFICULTAD EL FUNCIONAMIENTO DEL MANUAL, PERO ADECUANDO LAS POLÍTICAS A SEGUIR EN EL USO DEL MISMO SE LLEGARÁ A LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

## BIBLIOGRAFIA

- ALLEN LOUIS A. Y DUHALT KRAUSS  
LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PÚBLICAS.  
MC GRAW - HILL  
MADRID 1966
  
- FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO,  
IIª EDICIÓN  
MÉXICO 1979
  
- KOONTZ Y O'DONNELL  
CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA,  
6ª EDICIÓN  
MC GRAW - HILL  
MÉXICO 1974
  
- AGUSTÍN REYES PONCE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,  
EDIT. LIMUSA  
MÉXICO 1979
  
- LITTLEFIELD C.L. Y PATTERSEN R.L.  
ORGANIZACIÓN DE OFICINAS,  
FONDO DE CULTURA ECONÓMICA  
MÉXICO 1978

- TERRY GEORGE R.  
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN,  
EDIT. CECSA  
MÉXICO 1981
- DALE ERNEST  
COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACIÓN DE UNA OFICINA,  
EDIT. REVERTÉ, S.A.,  
MÉXICO 1970
- FREMONT E. KAST  
ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES UN ENFOQUE DE SISTEMAS,  
EDIT, MC GRAW HILL  
MÉXICO 1980
- KOONTZ Y O'DONNELL  
PRINCIPIOS GENERALES DE ORGANIZACIÓN,  
MC GRAW - HILL  
MÉXICO 1978
- PETER F. DRUCKER  
THE PRACTICE OF MANAGEMENT,  
HASPER & ROW PUBLISHERS INC.,  
NUEVA YORK 1954
- GEORGE R, TERRY  
ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE OFICINAS,  
EDIT, CONTINENTAL, S.A.,  
MÉXICO 1966

- JOSÉ R. GÓMEZ DEL VALLE, JOSÉ GONZÁLEZ CASAS,  
TESIS MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE UNA CASA DE BOLSA,  
UNIVERSIDAD ANAHUAC 1985
  
- ANTONIO VILLANUEVA EGAN  
TESIS MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UN  
ORGANISMO DESCENTRALIZADO DEDICADO A LA INVESTIGACIÓN,  
UNIVERSIDAD LA SALLE 1973