

300602
27



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

**PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
APLICABLE A LA PEQUEÑA Y MEDIANA
INDUSTRIA EN MEXICO**

EJEMPLAR UNICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MARTHA SEPULVEDA AMED

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

A MI MADRE:

QUIEN CON SUS ESFUERZOS, SACRIFICIOS Y
CARIÑO HA SABIDO GUIARME EN LA VIDA Y
ASÍ PODER LOGRAR ESTA META.

CON RESPETO Y AMOR.

A MI PADRE:

QUE DÍA A DÍA HA DEDICADO TODO SU ESFUERZO
A NUESTRA FAMILIA Y A QUIEN DEBO EN GRAN
PARTE LA CULMINACIÓN DE MI CARRERA
PROFESIONAL.

CON RESPETO Y AMOR.

A MIS HERMANOS:

HOMERO
SONIA
JAVIER

POR SER LA FUERZA DE UNIÓN DE LA FAMILIA
Y CON QUIENES HE COMPARTIDO CADA UNO DE
LOS MOMENTOS QUE HE VIVIDO.

CON CARÍO

A:
FERNANDO GÓMEZ SÁNCHEZ
CON AMOR.

AL LIC. FERNANDO GUERRA MUÑOZ:

A QUIEN AGRADEZCO SUS ENSEÑANZAS, SU APOYO Y
PRINCIPALMENTE SU AMISTAD.

A LA LIC. MA. TERESA RUBIO MALDONADO:

MI AMIGA, GRACIAS POR TU APOYO.

A TODOS AQUELLOS QUE DE UNA U OTRA
FORMA CONTRIBUYERON EN LA REALIZACIÓN
DE ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN,
ESPECIALMENTE A MI UNIVERSIDAD.

INDICE

CAPITULO I
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

	PÁGINA
1.1 ANTECEDENTES Y ESTADÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	1
1.2 LA EMPRESA	4
1.3 ELEMENTOS DE LA EMPRESA	5
1.4 RECURSOS DE LA EMPRESA	5
1.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	7
1.5.1 SEGÚN SU ORIGEN	8
1.5.2 SEGÚN SU ACTIVIDAD	10
1.5.3 SEGÚN SU MAGNITUD	11
1.6 FINES DE LA EMPRESA	14
1.7 TIPOS DE ORGANIZACIONES	15
1.8 ORGANISMOS QUE PRESTAN SU AYUDA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	19

CAPITULO II
SITUACION ACTUAL Y CARACTERISTICAS
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA
INDUSTRIA

2.0 SITUACIÓN ACTUAL Y CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.....	27
2.1 SITUACIÓN ECONÓMICA DE MÉXICO.....	29
2.2 SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	35

	PÁGINA
2.3 SITUACIÓN LABORAL Y RECURSOS HUMANOS	36
2.4 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	41
2.4.1 LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICA	44
2.4.2 LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICA PARA EL IMPULSO DEL CAMBIO ESTRUCTURAL	45
2.4.3 POLÍTICA DE FOMENTO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA	46
2.5 LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA	52

CAPITULO III

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	53
3.2 CONCEPTOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	55
3.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	58
3.4 DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y LA AUDITORÍA FINANCIERA	59
3.5 ALCANCES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	59
3.6 FINES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	60
3.7 ¿QUIÉN REALIZA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA?	61
3.7.1 ETICA PROFESIONAL	62

	PÁGINA
3.7.2 EL AUDITOR ADMINISTRATIVO EXTERNO EN EL ORGANIGRAMA EMPRESARIAL	65

CAPITULO IV

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1 PLANEACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	67
4.2 ETAPAS DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ..	68
4.3 TÉCNICA DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ..	70
4.3.1 LOS RECURSOS	73
4.3.2 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS	77
4.3.2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS	78
4.3.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS ...	80
4.5 EL PROCESO BÁSICO U OPERACIONAL (PISO OPERATIVO, - - "C")	85
4.5.1 DIAGRAMAS	85
4.5.2 DIAGRAMAS DE FLUJO	93
4.6 EL PROCESO ADMINISTRATIVO O DE CONTROL (PISO ADMINISTRATIVO, "B")	97
4.6.1 ESTADOS FINANCIEROS Y/O SISTEMAS DE INFORMACIÓN	97
4.7 EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES (PISO ESTRATÉGICO, "A")	101

4.8	TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	103
4.9	METODOLOGÍA DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA QUE SE DESARROLLA	107
4.9.1	DIAGRAMA DEL PROGRAMA "DE PISOS O NIVELES" DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	107
4.9.2	NARRATIVO DEL DIAGRAMA	108
4.9.3	FILOSOFÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	117
4.10	SERVICIOS QUE PUEDEN SER REALIZADOS A TRAVÉS DE LA - APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	118
4.11	DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	118
4.11.1	ORGANIZACIÓN	119
4.11.2	ORGANIGRAMAS	120
	4.11.2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS	120
4.11.3	MANUALES DE ORGANIZACIÓN	125
4.11.4	PROCESO PARA DEFINIR UNA ESTRUCTURA	125
4.11.5	DETERMINACIÓN DE LA CORRECTA UBICACIÓN DE AC TIVIDADES Y OPERACIONES PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	129
4.11.6	PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN PARA EL DIAGNÓSTI CO	129
4.11.7	PRINCIPIOS DE LA ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANI ZACIÓN CON OBJETO DE DIAGNÓSTICO	130

CAPITULO V
 APLICACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA
 ADMINISTRATIVA A LA PEQUEÑA
 Y MEDIANA INDUSTRIA

	PÁGINA
5.1 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	132
5.1.1 LINEAMIENTOS GENERALES	135
5.1.2 ORGANIGRAMA GENERAL	138
5.2 PROPUESTA HECHA AL GRUPO X, S.A. DE C.V.	142
5.2.1 ALCANCE DE LOS SERVICIOS GENERALES	143
5.2.2 OBJETIVOS Y ESTRATEGÍAS GENERALES	143
5.2.3 ALTERNATIVAS	145
5.2.4 COSTO Y DURACIÓN DE LOS SERVICIOS	157
5.3 RESULTADO DE LA PROPUESTA HECHA AL GRUPO X, S.A. DE C.V.	160
5.4 REPORTE DEL AVANCE DEL PROYECTO DESARROLLADO DENTRO DEL AREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES DEL GRUPO X, - S.A. DE C.V.	162
5.5 DESARROLLO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	163
5.5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS NATURALES DE OPERACIÓN TAL COMO VAN SUCEDIENDO	163
5.5.2 DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA. (DIAGRAMAS DE - BLOQUE)	163

	PÁGINA
5.5.2.1 REGLAS PARA LA ELABORACIÓN DE PROCESOS EN BLOQUES	167
5.5.3 FILOSOFÍAS PARA EL DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA DE MANUFACTURA Y MATERIALES	167
5.5.4 RESULTADO DEL ANÁLISIS Y CONCLUSIONES	171
5.5.5 RECOMENDACIONES, EL DIAGRAMA BÁSICO DE OPERACIÓN DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN ANUAL Y -- MENSUAL, NARRATIVOS DE LOS DIAGRAMAS DE BLOQUE	175
5.6 REPORTE DEL AVANCE DEL PROYECTO DESARROLLADO DENTRO DEL ÁREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES DEL GRUPO X, -- S.A. DE C.V.	196
5.7 DIAGRAMA DE FLUJO	197
5.8 REPORTE DEL AVANCE DEL PROYECTO DESARROLLADO DENTRO DEL ÁREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES DEL GRUPO X, -- S.A.	206
5.9 DESCRIPCIÓN DE PUESTO	207
5.10 ENTREGA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES DEL GRUPO X, S.A. DE C.V.	215
5.11 INVENTARIO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS Y/O ÁREAS DE LA EMPRESA.....	217
5.12 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN.....	219
5.12.1 DIAGNÓSTICO PARA LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN POR ÁREA Y/O DEPARTAMENTO ..	223
5.13 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS ..	226
5.13.1 DIAGRAMA GENERAL DEL SISTEMA CONTABLE	236

	PÁGINA
5.14 ENTREGA DE LOS DIAGNÓSTICOS CONVENIDOS AL AREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES DEL GRUPO X, S.A. DE -- C.V.	237
5.15 INFORME FINAL	238
CONCLUSIONES	240
BIBLIOGRAFIA	244

INTRODUCCION

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

MÉXICO SE ENCUENTRA EN UNA GRAVE CRISIS QUE AFECTA A TODOS LOS SECTORES, NO PODEMOS DARNOS EL LUJO DE DESPERDICIAJ RECURSOS, DEBEMOS GENERAR LA MAYOR PRODUCCIÓN POSIBLE.

NOS ENCONTRAMOS EN UNA ÉPOCA DE ESTANFLACIÓN, ES DECIR, INFLACIÓN Y RESECIÓN JUNTAS, SI QUEREMOS SUPERARLA, DEBEMOS UTILIZAR AL MÁXIMO LOS RECURSOS PROPIOS CON LOS QUE CONTAMOS, Y ÉSTOS, SON MANEJADOS EN SU GRAN MAYORÍA POR LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

UNA ECONOMÍA EN CRECIMIENTO, DICE EL LIC. MIGUEL DE LA MADRID, EN "LOS PROBLEMAS NACIONALES DE HOY", REQUIERE PARA SU PROPIA EFICACIA Y -- EFICIENCIA UNA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA FUERTE Y DESARROLLADA, ASIMISMO AGREGA QUE MÉXICO NO DEBE PLANTEARSE EL DILÉMA ENTRE APOYAR A EMPRESAS GRANDES O A LAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS.

CREO QUE UNA DE LAS MEJORES FORMAS DE AYUDAR A QUE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS SE FORTIFIQUEN ES A TRAVÉS DE LA REVISIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, Y ESTO SE LLEVA A CABO POR MEDIO DE LA -- AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. ES POR ESTO, QUE EL PRESENTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN TIENE COMO OBJETIVO LA PRESENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICABLE A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN MÉXICO.

ME PARECE IMPORTANTE QUE ANTES DE ENFOCARMÉ AL TEMA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA, EL ANALIZAR LO REFERENTE A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN GENERAL, LA CUAL SERÁ DEFINIDA EN EL PRIMER CAPÍTULO, ASÍ COMO LAS DIFERENTES CLASIFICACIONES QUE SE HACEN SEGÚN EL CAPITAL, VOLUMEN DE VENTAS Y NÚMERO DE EMPLEADOS CON QUE CUENTA. ASIMISMO SE VERÁN LOS DIFERENTES TIPOS EN QUE PUEDE CONSTITUIRSE UNA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MÉXICO Y LOS ORGANISMOS QUE PRESTAN SU AYUDA A ESTE TIPO DE EMPRESAS.

EN EL SEGUNDO CAPÍTULO ANALIZARÉ LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA QUE PREVALECE EN EL PAÍS Y LA EXISTENTE DENTRO DEL SECTOR INDUSTRIAL.

EN ESTE CAPÍTULO SE VERÁN LOS PLANES, PROGRAMAS Y OBJETIVOS QUE EL GOBIERNO FEDERAL TIENE PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA CONTENIDOS EN

III

EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y EN EL PROGRAMA NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR, ASÍ COMO LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SERÁ TRATADA EN EL TERCER CAPÍTULO -- DONDE ESPECIFICARÉ SUS ANTECEDENTES, LOS DIFERENTES CONCEPTOS QUE SOBRE ELLA SE TIENEN, SUS OBJETIVOS, LA DIFERENCIA ENTRE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y LA FINANCIERA, SUS ALCANCES, FINES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

SE HABLARÁ ASIMISMO DEL PAPEL DEL AUDITOR EXTERNO Y DE SU UBICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA MENCIONANDO LA ÉTICA PROFESIONAL QUE DEBERÁ SEGUIR.

UNA VEZ ANALIZADO LO ANTERIOR, PROCEDERÉ A RECOMENDAR EN EL CAPÍTULO CUARTO UN PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, DEFINIENDO SUS CARACTERÍSTICAS, OBJETIVOS, FUNCIONES Y HERRAMIENTAS.

DENTRO DEL CAPÍTULO QUINTO SE EXPONDRÁ UN CASO PRÁCTICO, UTILIZANDO EL PROGRAMA MENCIONADO, ASÍ COMO TODOS LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

POR ÚLTIMO DOY MIS CONCLUSIONES ESPERANDO QUE ESTE SEMINARIO SEA ÚTIL, Y SOBRE TODO PARA UN PAÍS QUE COMO EL NUESTRO, ATRAVIESA POR UNA CRISIS TAN GRAVE, Y QUE NOSOTROS LOS ADMINISTRADORES DEBEMOS COMPROMETER NUESTRA AYUDA PARA QUE ESTÁ SITUACIÓN SEA SUPERADA A TRAVÉS DEL EMPLEO IDÓNEO DE LOS RECURSOS CON LOS QUE CONTAMOS.

H I P O T E S I S

LA UTILIZACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN MEXICO COMO UNA HERRAMIENTA EFECTIVA DE DIAGNOSTICO A TRAVES DE LA APLICACION DEL PROGRAMA DE PISOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

CAPITULO I

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES Y ESTADÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

EN LOS PAÍSES EN PROCESO DE DESARROLLO Y EN LOS ALTAMENTE INDUSTRIALIZADOS, EXISTE UNA ESTRUCTURA INDUSTRIAL, COMERCIAL O DE SERVICIOS, CUYA INTEGRACIÓN PUEDE SER DEFICIENTE O RESPONDER CON EFICIENCIA A LA DEMANDA DEL MERCADO INTERNO DE CADA PAÍS, ASÍ COMO A SU DEMANDA INTERNACIONAL, SIN EMBARGO, EN CUALQUIER ESTRUCTURA ECONÓMICA EXISTE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

LA IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA RADICA EN DOS HECHOS FUNDAMENTALES: EL ECONÓMICO Y EL SOCIAL.

A. IMPORTANCIA ECONÓMICA:

SURGE MUCHOS AÑOS ANTES DE QUE SURGA EL CAPITALISMO INDUSTRIAL, COMO FUENTE CREADORA DE NECESIDADES DEL HOMBRE, COMO EL TALLADO DE PIEDRA, EL TRABAJO CON METALES, LA MANUFACTURA DE PREGONES DE VESTIR Y ORNAMENTALES.

EN MÉXICO, DESDE LA ETAPA DE LA VIDA INDEPENDIENTE SURGEN EMPRESAS COMO LA FUNDIDORA DE HIERRO Y ACERO DE MONTERREY, LA INDUSTRIA DEL CEMENTO, DEL JABÓN, GRANDES EMPRESAS IMPORTADORAS, Y, TRAS ÉSTAS, YA EXISTÍA LA INCIPIENTE EMPRESA TANTO INDUSTRIAL COMO COMERCIAL. DESPUÉS DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA APARECEN TODO TIPO DE INDUSTRIAS, PERO PREDOMINAN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

EN 1930 SEGÚN CIFRAS ELABORADAS POR FOGAIN, EN BASE A LOS CENSOS INDUSTRIALES, LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA DEL PAÍS POR EL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS, REPRESENTABA EL 12% DEL TOTAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN, EN TANTO QUE EL 86.4% CORRESPONDÍA A LAS INDUSTRIAS MENOR QUE PEQUEÑA, ES DECIR, A

TALLERES Y ARTESANÍAS. PARA 1950 LAS INDUSTRIAS PEQUEÑAS Y - MEDIANAS REPRESENTARON EL 25,5% Y LA MENOR SE REDUJO AL -- 71,9%.

PARA 1965 LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA ASCENDIÓ A 56,8% EN -- TANTO QUE LA INDUSTRIA MENOR QUE PEQUEÑA DESCENDIÓ A UN 41,8%. EN 1971, EL 64,64% FUERON INDUSTRIAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS Y EL 34,92% TALLERES Y ARTESANÍAS.

RESPECTO AL PERÍODO 1975-79, EL TOTAL DE INDUSTRIAS REGISTRADAS LLEGÓ A 120,274 DISTINGUIÉNDOSE 93,293 EMPRESAS COMO PE-- QUEÑAS Y MEDIANAS, ES DECIR EL 77,5%. EL EMPLEO GENERADO POR ÉSTAS ALCANZÓ EL 83% Y SU PARTICIPACIÓN AL PRODUCTO INTERNO - BRUTO (1) FUÉ DEL 65% CALCULÁNDOSE UN PROMEDIO INVERTIDO POR EMPRESA DE \$3,2 MILLONES.

LA IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA NO SÓLO PUEDE MEDIRSE POR EL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS, SINO TAMBIÉN POR - EL CAPITAL INVERTIDO QUE REPRESENTA, POR EL VALOR DE SU PRO-- DUCCIÓN, POR EL VALOR AGREGADO, POR LAS MATERIAS PRIMAS QUE - CONSUMEN, POR LA FORMACIÓN DE CAPITAL FIJO, POR LOS EMPLEOS - QUE GENERA Y POR LA CAPACIDAD DE COMPRA QUE DAN A LA POBLA--- CIÓN TRABAJADORA A TRAVÉS DE SUELDOS Y SALARIOS.

B. IMPORTANCIA SOCIAL:

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA INCORPORÁ FUERZA DE TRABAJO AL - SECTOR MANUFACTURERO PROCEDENTE DEL AGRO MEXICANO, CONSTITU-- YENDO POR UN LADO LA ELEVACIÓN DE UN RANGO SOCIAL DISTINTO A ESTE SECTOR DE DESOCUPADOS A SEMIDESOCUPADOS, DEBIDO A LA CA-- PACIDAD DE COMPRA QUE LES PROPORCIONA LA INDUSTRIA A TRAVÉS - DE SUS SALARIOS Y POR LOS BIENES QUE ADQUIEREN CON ÉL, Y POR OTRO LADO AYUDA A LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LA MANO DE - OBRA QUE POR LA ESTRUCTURA EDUCACIONAL, CARACTERÍSTICA DE LOS

(1) PIB, MAGNITUD ECONOMICA IGUAL AL PIB A PRECIOS DE MERCADO MENOS LOS IMPUESTOS INDIRECTOS, ES DECIR DEDUCIDAS LAS SUBVENCIONES A LA PRO-- DUCCIÓN.

PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO, NO HABRÍA ENCONTRADO LOS ELEMENTOS PARA FORMAR Y CAPACITAR.

A PARTIR DE 1950, LA INDUSTRIA DEL PAÍS SE EXPANDIÓ CASI EXCLUSIVAMENTE A BASE DE SUBSTITUIR IMPORTACIONES DE BIENES DE CAPITAL, ÉSTO PROVOCÓ UN CONSIDERABLE RETRASO EN LA INTEGRACIÓN INDUSTRIAL, LO QUE A SU VEZ, OCASIONÓ UN DEBILITAMIENTO EN LA DEMANDA DE LA POBLACIÓN. TAL PROCESO CONDICIONÓ Y LIMITÓ LA GENERACIÓN DE EMPLEOS TANTO DEL SECTOR INDUSTRIAL COMO DEL COMERCIAL, QUE CONTINUARON ENFOCÁNDOSE A LAS CLASES SOCIALES DE MAYOR PODER ADQUISITIVO, LOCALIZADOS EN LOS PRINCIPALES CENTROS DE CONCENTRACIÓN ECONÓMICA Y DE SERVICIOS. DE ESTA SUERTE, EXTENSAS ZONAS DEL TERRITORIO NACIONAL QUEDARON AL MARGÉN DEL PROCESO DE FORMACIÓN DEL CAPITAL, PRINCIPAL ELEMENTO CON EL QUE DEBE CONTAR LA DESCENTRALIZACIÓN ECONÓMICA; DE ELLO SE HA DERIVADO LA CONSECUENTE SUBUTILIZACIÓN DE UNA BASTA GAMA DE RECURSOS TANTO HUMANOS COMO MATERIALES, Y EL TRASLADO DEL DESEMPLEO Y SUBEMPLEO DEL ÁMBITO RURAL AL URBANO.

ES CIERTO QUE LA CONCENTRACIÓN DE ACTIVIDADES EN UNOS CUANTOS PUNTOS DEL TERRITORIO NACIONAL CONSTITUYÓ, EN SU MOMENTO UN FACTOR ESENCIAL PARA EL CRECIMIENTO, PUES A TRAVÉS DE ECONOMÍAS DE AGLOMERACIÓN, SE ABARATARON LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y SE GENERARON LOS EXCEDENTES FINANCIEROS NECESARIOS PARA LA FORMACIÓN DE CAPITAL, PERO LO QUE EN UN PRINCIPIO FUE ESTÍMULO A LA RENTABILIDAD, AHORA LO VEMOS COMO UN OBSTÁCULO CENTRAL.

EN EL PERÍODO 1976-81, SURGEN CIERTOS FENÓMENOS, QUE SON CONSECUENCIA DIRECTA DE LO OCURRIDO EN LOS PERÍODOS ANTERIORES. EL PRIMER FENÓMENO A CONSIDERAR ESTÁ REPRESENTADO POR LA DEVALUACIÓN DEL 10. DE SEPTIEMBRE DE 1976 Y LA CRISIS ECONÓMICA Y POLÍTICA QUE SE DERIVÓ DE ELLA.

PERO ÉSTO SERÁ CONSIDERADO MÁS PROFUNDAMENTE EN LA "SITUACIÓN ECONÓMICA DE MÉXICO" CAPÍTULO II. POR AHORA PASEMOS A ANALIZAR EL SIGNIFICADO DE EMPRESA, PARA PODER LLEGAR A SU CLASIFICACIÓN, Y DE ÉSTA FORMA AL ESTUDIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

1.2 LA EMPRESA

PARA ENTENDER LA DIFERENCIA EXISTENTE ENTRE LA PEQUEÑA, MEDIANA Y GRAN EMPRESA SE HACE NECESARIO DEFINIR LO QUE ES UNA EMPRESA EN GENERAL.

EMPRESA: (1)

"UNIDAD ANALÍTICA DE TRANSFORMACIÓN."

"UNIDAD DE ANÁLISIS QUE ES CAPAZ DE TRANSFORMAR UN CONJUNTO DE PRODUCTOS EN FORMA DE BIENES Y SERVICIOS DESTINADOS AL CONSUMO DENTRO DE LA SOCIEDAD EN QUE EXISTA."

"UNIDAD SOCIOECONÓMICA QUE GENÉRA O TRANSFORMA BIENES Y SERVICIOS PARA LA SOCIEDAD."

"UNIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS, HUMANOS Y MATERIALES CON LA INTENCIÓN DE ALCANZAR CIERTOS OBJETIVOS."

"UNIDAD ECONÓMICA SOCIAL EN LA QUE EL CAPITAL, EL TRABAJO Y LA DIRECCIÓN SE COORDINAN PARA LOGRAR UNA PRODUCCIÓN QUE CORRESPONDA A LOS REQUERIMIENTOS DEL MEDIO HUMANO EN EL QUE LA PROPIA EMPRESA ACTÚA."

CONCLUYENDO DE LAS DEFINICIONES ANTERIORES PODEMOS OBTENER UN CONCEPTO DE DEFINICIÓN GENERAL.

LA EMPRESA ES LA UNIDAD PRODUCTIVA, QUE CONSTITUIDA SEGÚN ASPECTOS LEGALES, SE INTEGRA POR RECURSOS Y SE VALE DE LA ADMINISTRACIÓN PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PARA LOS CUALES FUÉ CREADA.

(1) DEFINICIONES TOMADAS EN CLASE EN DIFERENTES SEMESTRES.

UNA VEZ QUE CONTAMOS CON ESTAS DEFINICIONES ME PARECE CONVENIENTE MENCIONAR LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN A UNA EMPRESA.

1.3 ELEMENTOS (1)

UNA EMPRESA CUENTA CON LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- A) BIENES MATERIALES:
QUE SON LOS EDIFICIOS, MAQUINARIA Y EQUIPO, MATERIA PRIMA, DINERO, ETC.
- B) PERSONAS:
DESDE OBREROS HASTA ALTOS EJECUTIVOS.
- C) SISTEMAS:
SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN, DE VENTAS, DE FINANZAS, DE PERSONAL, DE ADMINISTRACIÓN, Y EN GENERAL DE CONTROL INTERNO.

AL HABLAR DE EMPRESA NOS DEBEMOS REFERIR NO SÓLO A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA SINO TAMBIÉN AL CONJUNTO DE RECURSOS CON QUE CUENTA.

1.4 RECURSOS

UNA EMPRESA CUENTA CON RECURSOS MATERIALES O ECONÓMICOS, CON RECURSOS HUMANOS Y CON RECURSOS TÉCNICOS.

RECURSOS MATERIALES

CONSISTEN EN COSAS TANGIBLES TALES COMO EL EQUIPO, LAS INSTALACIONES, EL EDIFICIO, LOS PRODUCTOS, EL DINERO. ALGUNOS SON CONSUMIDOS RÁPIDAMENTE EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN, OTROS SON DE USO DURADERO DURANTE UN PERÍODO CONSIDERABLE EN EL CUAL PRESTAN SUS SERVICIOS. LA EMPRESA COMPRO, ARRIENDA, PRODUCE O VENDE TODOS ESTOS RECURSOS, SON UNA PORCIÓN QUE CASI SIEMPRE ESTÁ IMPLÍCITA EN TODA DECISIÓN ADMINISTRATIVA.

[1] VID. REYES PONCE. "ADMINISTRACION DE EMPRESAS," 1a. PARTE. PAG. 72

RECURSOS HUMANOS

ES EL ELEMENTO MÁS IMPORTANTE DENTRO DE UNA EMPRESA, COMPRENDE A TODO EL PERSONAL, ÉSTE RECURSO AL IGUAL QUE EL ANTERIOR, CASI -- SIEMPRE ESTÁ PRESENTE EN TODA DECISIÓN ADMINISTRATIVA DESDE EL - PUNTO DE VISTA DEL EFECTO DE ESAS DECISIONES.

RECURSOS TÉCNICOS

UNA CLASIFICACIÓN SENCILLA SOBRE LOS RECURSOS QUE INTERVIENEN EN UNA EMPRESA SERÍA TAN SÓLO EL SEÑALAR A LOS RECURSOS HUMANOS Y - MATERIALES. SIN EMBARGO, LOS RESULTADOS QUE RINDEN ESTOS RECURSOS SON UNA FUNCIÓN DEL MODO COMO SE UTILIZAN; RECURSOS SIMILA-- RES, USADOS PARA FINES TAMBIÉN SIMILARES, PUEDEN RENDIR RESULTA-- DOS DIFERENTES. LA DIFERENCIA BÁSICA RESIDE MÁS BIEN EN EL MODO DE HACER Y UTILIZAR MEJOR LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES. ESTÉ MODO NOS LO SEÑALA LA TÉCNICA, POR LO QUE EN ÉSTA ERA DE GRANDES AVANZES TÉCNOLÓGICOS, LO PODEMOS CONSIDERAR COMO UN RECURSO MÁS, - PORQUE DE SU UTILIZACIÓN DEPENDERÁ EN ALTO GRADO LA TRAYECTORIA - DE LA PROPIA EMPRESA.

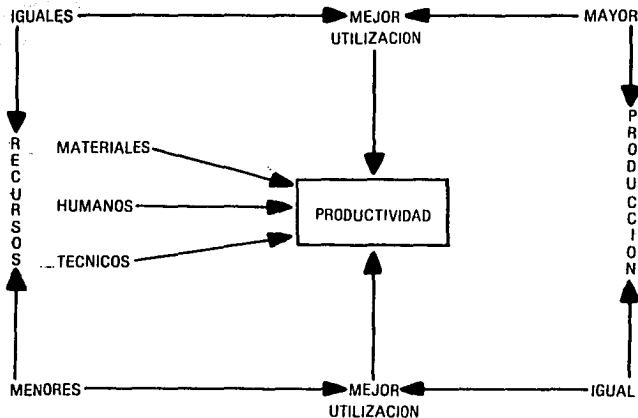
PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS, LA EMPRESA DISPONE SIEMPRE DE LOS RECURSOS QUE HE MENCIONADO, Y QUE AÚN CON CIERTAS LIMITA-- CIONES, EXIGEN EL MEJOR APROVECHAMIENTO EVITANDO DESPERDICIOS Y - DEFICIENCIAS PARA PODER HACER UNA REALIDAD CONSTANTE LOS PRINCI-- PIOS DE UNA SANA PRODUCTIVAD: "IGUAL PRODUCCIÓN CON MENORES RECURSOS O MAYOR PRODUCCIÓN CON IGUALES RECURSOS", (VER FIG. No.1.1).

UNA VEZ ANALIZADOS LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA, PASAREMOS A VER LA CLASIFICACIÓN QUE COMUNMENTE SE HACE DE LAS EMPRESAS.

PRODUCTIVIDAD SANA

= PRODUCCIÓN CON - RECURSOS: MEJOR UTILIZACIÓN (PRODUCTIVIDAD)

+ PRODUCCIÓN CON = RECURSOS: MEJOR UTILIZACIÓN (PRODUCTIVIDAD)



(Fig. No. 1.1)

1.5. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

LA CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SE HACE NECESARIA, YA QUE CADA TIPO DE ÉSTAS CUENTA CON DIFERENTE ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN, ACTIVIDAD, ETC., Y POR LO TANTO LOS PROBLEMAS A LOS QUE SE TIENE QUE ENFRENTAR SON DISTINTOS. LAS EMPRESAS PUEDEN SER CLASIFICADAS SEGÚN SU ORIGEN, SEGÚN LA ACTIVIDAD QUE DESARROLLAN Y SEGÚN SU MAGNITUD.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

POR SU ORIGEN	{ PÚBLICA PRIVADA
POR SU ACTIVIDAD	{ INDUSTRIAL COMERCIAL DE SERVICIOS
POR SU MAGNITUD	{ GRANDE MEDIANA PEQUEÑA FAMILIAR

1.5.1 CLASIFICACIÓN SEGÚN SU ORIGEN

EL ORIGEN DE LAS EMPRESAS SE ENCUENTRA EN EL OBJETIVO PARA EL CUAL SON ESTABLECIDAS, AUNQUE TODAS LAS EMPRESAS TIENEN UN OBJETIVO SOCIAL, NO TODAS TIENEN EL MISMO OBJETIVO UTILITARIO, TENIENDO AQUÍ EL PUNTO DE PARTIDA PARA SU DIFERENCIACIÓN.

EMPRESA PÚBLICA

SURGIÓ COMO INSTRUMENTO DE PODER PÚBLICO PARA REGULAR LA MARCHA DE LAS EMPRESAS PRIVADAS, EL ESTADO ACTÚA COMO EMPRESARIO.

LA EMPRESA PÚBLICA TIENE OBJETIVOS DE SERVICIO HACIA LA COMUNIDAD EN LA CUAL SE DESARROLLAN SUS ACTIVIDADES, TIENE OBJETIVOS SOCIALES DIRIGIDOS A LAS PERSONAS QUE APORTAN SU TRABAJO HACIA EL FIN COMÚN, QUE ES LA EMPRESA.

EL OBJETIVO UTILITARIO ES NULO YA QUE NO SE FORMAN CON LA INTEN

CIÓN DE OBTENER UTILIDADES SINO DE TRABAJAR PARA LA COMUNIDAD, -- AUNQUE A COSTA DE SUBSIDIOS TENGAN QUE LOGRAR SUS OBJETIVOS, -- TRABAJAN PARA LA COMUNIDAD Y LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE ÉSTA, AUNQUE PARA LOGRARLO TENGAN QUE OLVIDARSE DE LAS UTILIDADES.

ESTE TIPO DE EMPRESAS ESTÁ FORMADA POR PERSONAS QUE SON DESIGNADAS POR EL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO, EL CUAL TAMBIÉN APORTA - EL CAPITAL Y ELEMENTOS TÉCNICOS PARA SU INTEGRACIÓN.

EMPRESA PRIVADA

SU EVOLUCIÓN DATA DE LA ÉPOCA DEL CAPITALISMO COMPETITIVO, PREDOMINANTE EN EL SIGLO XIX, DONDE ERA COMÚN LA EMPRESA PARTICULAR O FAMILIAR, LA CUAL VA DESAPARECIENDO CON EL CAPITALISMO ORGANIZADO Y MONOPOLÍSTA A FAVOR DE LAS SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, COMANDITARIA POR ACCIONES Y ANÓNIMAS, QUE TRATA RÉ EN EL PUNTO 1.7, EN LAS QUE EL CAPITAL ESTÁ MÁS DESPERSONALIZADO Y LAS PRESIONES PARA INTEGRAR AL PERSONAL EN LAS ESTRUCTURAS CAPITALISTAS EXISTENTES SON MÁS RACIONALIZADAS Y DIFUSAS.

ESTO TRAE CONSIGO QUE LA IDEOLOGÍA AMO-TRABAJADOR, OBRERO-PATRÓN SE SUSTITUYAN POR LA DE COMUNIDAD DE APORTACIONES, PARTICIPACIÓN EN LOS BENEFICIOS Y RELACIONES HUMANAS.

TIENE COMO CARACTERÍSTICA LA LIBERTAD DE ACCIÓN DEL EMPRESARIO EN LOS MÉTODOS PRODUCTIVOS, AUNQUE SOMETIDO A CIERTAS LIMITACIONES REFERENTES A LA NATURALEZA DEL PRODUCTO, LAS CONDICIONES LABORALES, EL SISTEMA DE PRECIOS, ETC.

LOS BIENES Y SERVICIOS QUE PRODUCE ESTÁN DESTINADOS A UN MERCADO, Y ESTO TIENE COMO CAUSA/EFECTO LA GENERACIÓN DE UTILIDADES.

LAS RELACIONES DE UNA EMPRESA PRIVADA CON LAS DEMÁS, SE RIGEN - EN FORMA MÁS O MENOS AMPLIA POR LA COMPETENCIA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OTRAS DE LAS CLASIFICACIONES EXISTENTES, COMO YA HABÍA MENCIONADO ANTES, ES SEGÚN LA ACTIVIDAD QUE DESARROLLAN.

1.5.2 CLASIFICACIÓN SEGÚN SU ACTIVIDAD

LAS EMPRESAS PUEDEN SER CLASIFICADAS DE MUY VARIADAS FORMAS, PERO GENERALMENTE DEPENDIENDO DE LA ACTIVIDAD QUE DESARROLLAN PUEDE SER INDUSTRIALES, COMERCIALES O DE SERVICIOS.

I N D U S T R I A L

LA EMPRESA INDUSTRIAL, SE DEDICA A LA EXPLOTACIÓN DE LA TIERRA, EXTRACCIÓN DE MINERALES, ASÍ COMO A LA TRANSFORMACIÓN DE MATERIALES, Y POSEE UNA CARACTERÍSTICA QUE LA HACE INCONFUNDIBLE, - LA DEL VALOR AGREGADO.

ENTENDEMOS POR ESTO, LA INTERVENCIÓN DEL HOMBRE EN ALGÚN TIPO - DE MATERIA, CON LO CUAL CAMBIA SU ESTRUCTURA FÍSICA Y/O QUÍMICA DICHA MATERIA, Y SU VALOR DENTRO DE UN CIERTO MERCADO AUMENTA.

C O M E R C I A L

ESTE TIPO DE EMPRESAS SE DEDICA A LA DISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍAS, ENTENDIÉNDOSE ÉSTA COMO EL PASO INTERMEDIO DE LAS MERCANCÍAS DEL PRODUCTOR AL CONSUMIDOR.

LA EMPRESA COMERCIAL ES LA QUE TIENE MÁS AUGE EN MÉXICO Y ACTÚA COMO ENLACE ENTRE LOS PRODUCTORES Y LOS CONSUMIDORES PUDIENDO - EXISTIR O NO, LA COMPRA DIRECTA POR PARTE DE LA MISMA HACIA EL PRODUCTOR O POR PARTE DEL CONSUMIDOR HACIA EL COMERCIANTE.

LA DIVISIÓN DEL TRABAJO, ES DECIR, QUE CADA UNIDAD ECONÓMICA SE DEDIQUE SOLAMENTE A PRODUCIR ALGUNOS BIENES O SERVICIOS, IMPLICA LA NECESIDAD DEL INTERCAMBIO CON OTRAS UNIDADES ECONÓMICAS - PARA VENDER SUS PRODUCTOS ASÍ COMO PARA COMPRAR AQUÉLLOS QUE, - AL NO PRODUCIRLOS, LE SON NECESARIOS PARA LA SATISFACCIÓN DE -- SUS NECESIDADES, EL SECTOR COMERCIAL CUIDA PARA LOS SECTORES --

OFERENTES Y DEMANDANTES LA ORGANIZACIÓN DE DICHO INTERCAMBIOS.

DE SERVICIOS

Aquí nos encontramos con el tipo de empresas que son las más -- complejas de comprender, ya que no producen ni distribuyen, -- sino que actúan como auxiliares.

Tenemos por ejemplo, los bancos y las empresas de transportes, -- son empresas que facilitan el comercio y la producción pero -- que, no intervienen directamente en el transcurso de los satisfactores, desde la persona que los produce hasta la persona que hace uso de ellos.

Las empresas en cuestión, cobran por lo que hacen y su actividad está valorizada con una tarifa, dicha actuación está limitada por las actividades de las empresas comerciales e industriales.

1.5.3 CLASIFICACIÓN SEGÚN SU MAGNITUD

La necesidad de clasificar a las empresas según su magnitud se deriva del hecho de que por su mismo tamaño los problemas que tienen que afrontar son distintos totalmente y por tanto las soluciones.

Esta división se hace en base al personal contratado, la complejidad de la organización el volumen de producción, el capital invertido, etc.

La clasificación de las empresas según su magnitud es la siguiente:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EMPRESA PEQUEÑA

EN CUANTO AL PERSONAL CONTRATADO EXISTEN DIFERENTES CRITERIOS - PARA SABER CUANDO UNA EMPRESA ES PEQUEÑA.

SI CUENTA CON MENOS DE 250 PERSONAS (COLEGIO AMERICANO DE CONTADORES).

SI CUENTA DE 40 A 80 PERSONAS (LIC. AGUSTÍN REYES PONCE).

SI CUENTA CON MENOS DE 100 PERSONAS (PLAN NACIONAL DE DESARROLLO INDUSTRIAL).

EN CUANTO A LA COMPLEJIDAD DE LA ORGANIZACIÓN SE DICE QUE ES EMPRESA PEQUEÑA SI EXISTEN POR LO MENOS TRES GRUPOS FUNDAMENTALES: EL DE PRODUCCIÓN DE BIENES O SERVICIOS, EL DE DISTRIBUCIÓN Y EL DE FINANZAS Y CONTROL.

EN CUANTO AL CAPITAL INVERTIDO SE DICE QUE ES PEQUEÑA SI CUENTA CON UN CAPITAL DE \$100 000 A \$18 MILLONES.

LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA PEQUEÑA ES PRECARIA, Y POR TANTO LA PLANEACIÓN, QUE ES SOLAMENTE EL SOMERO PLANTEAMIENTO DE UN CURSO DE ACCIÓN, SIN NINGUNA TÉCNICA Y CASI NULOS SISTEMAS DE CONTROL.

ESTE TIPO DE EMPRESAS SE CARACTERIZA POR LA ESCASA EXISTENCIA DE ESTÍMULOS, MOTIVACIONES O INCENTIVOS AL PERSONAL.

SEGÚN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO INDUSTRIAL, UNA EMPRESA ES PEQUEÑA CUANDO SU INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS ES INFERIOR A 200 - VECES EL SALARIO MÍNIMO GENERAL EN EL D.F.

LAS EMPRESAS PEQUEÑAS ÚNICAMENTE RESUELVEN PROBLEMAS PRESENTES,

COMIENZAN A DESARROLLAR SU MAGNITUD CON BASE AL ESFUERZO DE LA PERSONA QUE LLEVA SU DIRECCIÓN.

EMPRESA MEDIANA

SE DICE QUE UNA EMPRESA ES MEDIANA SI SU PERSONAL CONTRATADO ES DE 250 A 2500 PERSONAS (COLEGIO AMERICANO DE CONTADORES), EL LIC. REYES PONCE OPINA QUE ES MEDIANA SI CUENTA DE 80 A 500 PERSONAS; Y EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO INDUSTRIAL NOS DICE QUE ES MEDIANA SI CUENTA DE 101 A 1000 PERSONAS CONTRATADAS.

EN CUANTO A LA COMPLEJIDAD DE SU ORGANIZACIÓN SE DICE QUE ES MEDIANA SI CUENTA DE 6 A 10 NIVELES JERÁRQUICOS, ES DECIR, UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA MÁS DEFINIDA.

EN CUANTO AL CAPITAL INVERTIDO SE DICE QUE UNA EMPRESA ES MEDIANA SI SU CAPITAL VARÍA DE \$18 A \$80 MILLONES.

EN ESTE TIPO DE EMPRESAS EL NÚMERO DE INCENTIVOS ES MAYOR LO MISMO QUE LA MOTIVACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL.

LAS DECISIONES ESTÁN MÁS VINCULADAS A LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL, LO QUE SIGNIFICA QUE LOS RECURSOS ESTÁN MEJOR ORGANIZADOS Y LAS ACTIVIDADES MÁS DESCENTRALIZADAS.

EMPRESA GRANDE

SE DICE QUE UNA EMPRESA ES GRANDE SI SU PERSONAL CONTRATADO ES DE MÁS DE 2500 PERSONAS (COLEGIO AMERICANO DE CONTADORES); EL LIC. REYES PONCE OPINA QUE ES GRANDE SI CUENTA CON MÁS DE 500 PERSONAS; Y EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO INDUSTRIAL NOS DICE QUE UNA EMPRESA ES GRANDE SI CUENTA CON MÁS DE 1000 PERSONAS.

EN CUANTO A LA COMPLEJIDAD DE LA ORGANIZACIÓN SE DICE QUE UNA EMPRESA ES GRANDE CUANDO EXISTEN MÁS DE 10 NIVELES JERÁRQUICOS, ES DECIR, UNA ESTRUCTURA TOTALMENTE DEFINIDA.

EN CUANTO AL CAPITAL INVERTIDO, EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDUSTRIAL OPINA QUE UNA EMPRESA ES GRANDE CUANDO CUENTA CON UN CAPITAL MAYOR A \$80 MILLONES DE PESOS.

ESTE TIPO DE EMPRESAS, POR SU GRAN MAGNITUD REQUIERE DE UN DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, BIEN ESTRUCTURADO Y CON UNA ORGANIZACIÓN BIEN DEFINIDA,

FAMILIAR

EN MI CRITERIO, ESTE TIPO DE EMPRESA NO SE PUEDE ENCUADRAR, YA QUE LO MISMO ES UNA TIENDA DE ABARROTES, FAMILIAR, QUE UNA EMPRESA DE MAGNITUD ENORME, PERO FAMILIAR.

HABIENDO YA ELABORADO Y COMPRENDIDO LAS CLASIFICACIONES DE LAS EMPRESAS ME PARECE NECESARIO ENTENDER LOS FINES QUE LAS EMPRESAS TIENEN DESDE UN PUNTO DE VISTA GENERAL, LOS CUALES PUEDEN SER -- CONSIDERADOS OBJETIVAMENTE, SUBJETIVAMENTE Y CON FINALIDADES DE OTROS ELEMENTOS. PARA EJEMPLIFICAR ESTO VER FIG. No. 1,2

UNA DE LAS FORMAS DE TENER ÉXITO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA ES EL TIPO DE ORGANIZACIÓN CON QUE CUENTA, YA QUE ÉSTAS LIMITAN O NO LAS RESPONSABILIDADES DE QUIENES LAS ADMINISTREN. POR LO -- TANTO ANALIZARÉ LAS FORMAS MÁS COMUNMENTE CONOCIDAS EN MÉXICO.

1.6 FINES DE LA EMPRESA ⁽¹⁾

OBJETIVAMENTE
CONSIDERADA

FIN INMEDIATO. LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA UN MERCADO.
FIN MEDIATO, EL ANÁLISIS QUE SE BUSCA CON LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS:
-EMPRESA PÚBLICA, BUSCA SATISFACER UNA NECESIDAD DE CARÁCTER GENERAL O SOCIAL, PUDIENDO OBTENER, O NO BENEFICIOS,
-EMPRESA PRIVADA, BUSCA LA OBTENCIÓN DE UN BENEFICIO ECONÓMICO MEDIANTE LA SATISFACCIÓN DE ALGUNA NECESIDAD DE ORIGEN GENERAL O SOCIAL.

(1) VID. REYES PONCE "ADMINISTRACION DE EMPRESAS" 1a. PARTE. PAG. 83.

SUBJETIVAS DEL EMPRESARIO	}	FINALIDAD NATURAL. OBTENCIÓN DE UTILIDADES JUSTAS.
		FINALIDADES COLATERALES. OBTENCIÓN DE PRESTIGIO SOCIAL, EL ABRIR FUENTES DE TRABAJO, ETC.
FINALIDADES DE OTROS ELEMENTOS	}	DE LOS EMPLEADOS, TÉCNICOS, JEFES. EL OBTENER UN - SALARIO JUSTO, POSICIÓN SOCIAL, GARANTÍA, MEJORAMIENTO.
		DEL OBRERO. SALARIO JUSTO, MEJORAMIENTO, SEGURIDAD, DEL CAPITALISTA. SEGURIDAD EN SU INVERSIÓN, RÉDITOS ADECUADOS.

(Fig. No. 1.2)

1.7 TIPOS DE ORGANIZACIÓN ⁽¹⁾

LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES DE MÉXICO RECONOCE A LAS SIGUIENTES ESPECIES DE SOCIEDADES: (ART. 10. A 264).

1. SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO.
2. SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE.
3. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.
4. SOCIEDAD ANÓNIMA.
5. SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES.
6. SOCIEDADES DE CAPITAL VARIABLE.

CUALQUIER SOCIEDAD PUEDE CONSTITUIRSE EN SOCIEDAD DE CAPITAL VARIABLE OBSERVANDO CIERTAS DISPOSICIONES, QUE MÁS ADELANTE MENCIONARÉ.

(1) VID. "CÓDIGO DE COMERCIO Y LEYES COMPLEMENTARIAS. LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES." ART. 10. AL 64. PÁGS. 173-228.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LA LEY TAMBIÉN MENCIONA A LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS, LAS CUALES SON REGIDAS POR SU PROPIA LEY Y PARA LOS EFECTOS DE ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN, NO TIENE FINALIDAD ALGUNA EL ANALIZARLAS. -

LAS SOCIEDADES SE CONSTITUIRÁN ANTE NOTARIO Y LA ESCRITURA CONSTITUTIVA DEBERÁ CONTENER:

- NOMBRES, NACIONALIDADES Y DOMICILIOS DE LAS PERSONAS QUE LA -- CONSTITUYEN.
- RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN.
- DURACIÓN.
- IMPORTE DEL CAPITAL SOCIAL.
- PUESTOS DENTRO DE LA SOCIEDAD.
- NÚMERO DE SOCIOS.
- DOMICILIO DE LA SOCIEDAD.
- MONTO DEL FONDO DE RESERVA (POR LO MENOS DEL 5% DEL CAPITAL SOCIAL).

1) SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO

ES AQUÉLLA QUE EXISTE BAJO UNA RAZÓN SOCIAL Y EN LA QUE TODOS LOS SOCIOS RESPONDEN, DE MODO SUBSIDIARIO, ILIMITADA Y SOLIDARIAMENTE DE LAS OBLIGACIONES SOCIALES. LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD - ESTARÁ A CARGO DE UNO O VARIOS ADMINISTRADORES, QUIENES PODRÁN -- SER SOCIOS O PERSONAS EXTRAÑAS A ELLA, Y SERÁN ELEGIDOS POR VOTOS DE LOS SOCIOS.

2) SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE (S. EN C.)

ES LA QUE EXISTE BAJO UNA RAZÓN SOCIAL Y SE COMPONE DE UNO O VA-- RIOS SOCIOS COMANDITADOS QUE RESPONDEN DE MANERA SUBSIDIARIA, ILI MITADA Y SOLIDARIAMENTE DE LAS OBLIGACIONES SOCIALES; Y DE UNO O

VARIOS COMANDITARIOS QUE ÚNICAMENTE ESTÁN OBLIGADOS AL PAGO DE --
SUS APORTACIONES,

LOS SOCIOS COMANDITARIOS NO PUEDEN EJERCER ACTO ALGUNO DE ADMINIS-
TRACIÓN.

3) SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S. DE R.L.)

ES LA QUE SE CONSTITUYE ENTRE SOCIOS QUE SOLAMENTE ESTÁN OBLIGA--
DOS AL PAGO DE SUS APORTACIONES,

NO DEBERÁ TENER MÁS DE 25 SOCIOS,

EL CAPITAL SOCIAL NUNCA SERÁ INFERIOR A \$5,000.00

LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD ESTARÁ A CARGO DE UNO O MÁS GE--
RENTES, QUE PODRÁN SER SOCIOS O PERSONAS EXTRAÑAS A LA SOCIEDAD,-
DESIGNADOS TEMPORALMENTE O POR TIEMPO INDEFINIDO. LAS RESOLUCIO--
NES DE ESTOS SERÁN POR MAYORÍA DE VOTOS. LA ASAMBLEA DE SOCIOS -
ES EL ÓRGANO SUPREMO DE LA SOCIEDAD,

4) SOCIEDAD ANONIMA (S.A.)

ES LA QUE EXISTE BAJO UNA DENOMINACIÓN Y SE COMPONE EXCLUSIVAMEN-
TE DE SOCIOS CUYA OBLIGACIÓN SE LIMITA AL PAGO DE SUS ACCIONES,

SE CONSTITUYE A TRAVÉS DE UNA ESCRITURA CONSTITUTIVA,

DEBERÁ TENER 5 SOCIOS COMO MÍNIMO,

EL CAPITAL SOCIAL NO SERÁ MENOR DE \$25,000.00,

LAS ACCIONES EN QUE SE DIVIDE EL CAPITAL SOCIAL ESTARÁN REPRESENTADAS POR TÍTULOS QUE SERVIRÁN PARA ACREDITAR Y TRANSMITIR LA CALIDAD Y DERECHOS DEL SOCIO.

LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD ESTARÁ A CARGO DE UNO O VARIOS -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MANDATARIOS TEMPORALES Y REVOCABLES, QUIENES PUEDEN SER SOCIOS O NO.

CUANDO LOS ADMINISTRADORES SEAN DOS O MÁS, CONSTITUIRÁN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. LA VIGILANCIA DE ESTA SOCIEDAD ESTARÁ A CARGO DE UNO O VARIOS COMISARIOS, TEMPORALES O REVOCABLES QUIENES PUEDEN SER SOCIOS O NO.

LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS PRACTICARÁN ANUALMENTE UN BALANCE EN EL QUE SE HARÁ CONSTAR EL CAPITAL SOCIAL.

LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS SERÁ EL ÓRGANO SUPREMO DE LA SOCIEDAD.

5) SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES (S. EN C. POR A.)

ES LA QUE SE COMPONE DE UNO O VARIOS SOCIOS COMANDITADOS, LOS CUALES RESPONDEN DE MANERA SUBSIDIARIA, ILIMITADA Y SOLIDARIAMENTE DE LAS OBLIGACIONES SOCIALES; Y DE UNO O VARIOS COMANDITARIOS QUE ÚNICAMENTE ESTÁN OBLIGADOS AL PAGO DE SUS ACCIONES.

EL CAPITAL SOCIAL ESTARÁ DIVIDIDO EN ACCIONES, PERO LAS PERTENECIENTES A LOS COMANDITADOS SIEMPRE SERÁN NOMINATIVAS Y NO PODRÁN CEDERSE SIN EL CONSENTIMIENTO DE LA TOTALIDAD DE LOS COMANDITADOS Y EL DE LA DOS TERCERAS PARTES DE LOS COMANDITARIOS.

LOS COMANDITADOS SERÁN LOS SOCIOS FUNDADORES.

6) SOCIEDADES DE CAPITAL VARIABLE (S. DE C.V.)

EN ESTE TIPO DE SOCIEDADES EL CAPITAL SOCIAL SERÁ SUSCEPTIBLE DE AUMENTO POR APORTACIONES POSTERIORES DE LOS SOCIOS O POR ADMISIÓN DE NUEVOS SOCIOS; Y DE DISMINUCIÓN DE DICHO CAPITAL POR RETIRO PARCIAL O TOTAL DE LAS APORTACIONES. LAS SOCIEDADES DE CAPITAL

VARIABLE SE REGISTRAN POR LAS DISPOSICIONES QUE CORRESPONDAN A LA -
ESPECIE DE SOCIEDAD QUE SE TRATE.

TODO AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL DEBERÁ INSCRIBIRSE
EN UN LIBRO DE REGISTRO QUE AL EFECTO LLEVARÁ LA SOCIEDAD.

NO PODRÁ EJERCITARSE EL DERECHO DE SEPARACIÓN DE CAPITAL CUANDO -
TENGA COMO CONSECUENCIA REDUCIR A MENOS DEL MÍNIMO EL CAPITAL SO-
CIAL.

YA DEFINIDOS LOS TIPOS DE ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE LAS CUALES -
PUEDEN CONSTITUIRSE UNA PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA, O CUALQUIER --
TIPO DE EMPRESA CREO PRUDENTE PASAR A ANALIZAR LOS ORGANISMOS QUE
PRESTAN SU AYUDA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.

1.8 ORGANISMOS QUE PRESTAN SU AYUDA A LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

LA AYUDA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA ES MUY IMPORTANTE, PUES -
ES UN FACTOR DETERMINANTE EN EL PROGRESO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL -
PAÍS, Y DADA SU PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DE GENERADORA ELEVADA DE
EMPLEOS.

EXISTEN EN EL PAÍS ORGANISMOS QUE PRESTAN SU AYUDA TÉCNICA Y ASIS-
TENCIAL A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, PERO SIENDO LA PEQUEÑA Y
MEDIANA INDUSTRIA EL TEMA DE ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN, MEN-
CIONARÉ LOS QUE SE ENFOCAN PRINCIPALMENTE A ESTE SECTOR, LOS CUA-
LES SON:

1. BANCA DE DESARROLLO.
2. SOCIEDADES NACIONALES DE CRÉDITO.
3. INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. BANCA DE DESARROLLO.

LOS FONDOS DE GARANTÍA Y FOMENTO CREADOS POR EL GOBIERNO FEDERAL, SON FIDEICOMISOS REPRESENTADOS POR LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.

LOS RECURSOS APORTADOS PARA LA CREACIÓN DE ESTOS FIDEICOMISOS PROVIENEN DE DIFERENTES FUENTES COMO SON:

- PATRIMONIO FEDERAL.
- CRÉDITOS DE BANCOS MUNDIALES.
- CAPITALIZACIÓN DE LOS INTERESES DE LOS CRÉDITOS OTORGADOS POR LOS MISMOS FIDEICOMISOS.
- OTRAS APORTACIONES.

EN CUANTO AL FIDEICOMISO, LA LEY GENERAL DE TÍTULOS Y OPERACIONES DE CRÉDITO, ART. 346 (TÍTULO SEGUNDO, CAPÍTULO V), NOS DICE:

"EN VIRTUD DEL FIDEICOMISO, EL FIDEICOMITENTE DESTINA CIERTOS BIENES A UN FIN LÍCITO DETERMINADO, ENCOMENDANDO LA REALIZACIÓN DE ESE FIN A UNA INSTITUCIÓN FIDUCIARIA."

ASÍ MISMO, EL ART. 348, NOS DICE:

"PUEDEN SER FIDEICOMISARIOS LAS PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS -- QUE TENGAN LA CAPACIDAD NECESARIA PARA RECIBIR EL PROVECHO QUE EL FIDEICOMISO IMPLICA." (1)

DE AQUÍ DESPRENDEMOS QUE EN ESTE CASO:

(1) VID. "CÓDIGO DE COMERCIO Y LEYES COMPLEMENTARIAS." PAG. 330.

- EL FIDEICOMITENTE : SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO,
 EL FIDUCIARIO : NAFINSA, BANCO DE MÉXICO,
 INTERMEDIARIO : SON LOS BANCOS NACIONALIZADOS,
 FIDEICOMISARIO : SON LOS USUARIOS QUE UTILIZAN LOS DIFERENTES FONDOS,

ESTOS FIDEICOMISOS QUE PRESTAN SU AYUDA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA SON:

1. NACIONAL FINANCIERA, S.A. (NAFINSA)

APOYA LOS PROYECTOS DE ALTA RENTABILIDAD SOCIAL, Y ADMINISTRA A DIFERENTES FIDEICOMISOS, FUNGIENDO COMO FIDUCIARIO,

2. BANCO MEXICANO DE COMERCIO EXTERIOR. (BANCOMEXT)

DA APOYO FINANCIERO A LA INDUSTRIA DE LAS EXPORTACIONES, - OTORGA CRÉDITOS PARA EL FINANCIAMIENTO DE DIVERSOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y DE VENTA.

3. PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA (PAI)

CONJUNTA LA NORMATIVIDAD DE LOS SECTORES FINANCIERO E INDUSTRIAL.

4. FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL (FONEP)

OTORGA CRÉDITOS PARA LA REALIZACIÓN DE ESTUDIOS DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN, TRANSFERENCIA, ASIMILACIÓN, ADAPTACIÓN E INOVACIÓN TECNOLÓGICA AL MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA Y A LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS. ASESORA A LOS OTROS FONDOS EN LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS PARA LA APORTACIÓN DE CAPITAL DE RIESGO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL (FOMIN)

ES UN FIDEICOMISO ADMINISTRADO POR NAFINSA EL CUAL SE ASOCIA CON LAS INDUSTRIAS MEDIANTE LA APORTACIÓN TEMPORAL DE CAPITAL DE RIESGO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO, PARA LA CREACIÓN DE FUENTES DE TRABAJO ASÍ COMO PARA LA DESCENTRALIZACIÓN INDUSTRIAL.

6. FIDEICOMISOS DE CONJUNTOS, PARQUES, CIUDADES INDUSTRIALES Y CENTROS COMERCIALES (FIDEIN)

VENTA DE TERRENOS, ARRENDAMIENTO DE MAQUINARIA Y NAVES INDUSTRIALES, INSTALACIÓN DE EQUIPO ANTICONTAMINANTE COMÚN PARA LA DESCENTRALIZACIÓN INDUSTRIAL, ASÍ COMO LA DETERMINACIÓN DE LAS POBLACIONES EN QUE SE LLEVARÁN A CABO DESARROLLOS INDUSTRIALES Y LA PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL GOBIERNO Y PARTICULARES INTERESADOS.

7. FONDO DE GARANTÍA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA (FOGAIN)

ES UN FIDEICOMISO ADMINISTRADO POR NAFINSA, EL CUAL OTORGA POR CONDUCTO DE LA BANCA DE DESARROLLO APOYO FINANCIERO A LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS INDUSTRIALES.

8. FIDEICOMISO DE INFORMACIÓN TÉCNICA (INFONOTEC)

PROPORCIONA INFORMACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA ASÍ COMO ASESORAMIENTO PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE PRODUCCIÓN, INGENIERÍA, PLANEACIÓN Y MERCADOTECNIA.

9. FONDO PARA EL FOMENTO DE LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS (FOMEX)

ES UN FIDEICOMISO ADMINISTRADO POR EL BANCO DE MÉXICO, EL CUAL OTORGA CRÉDITOS Y/O GARANTÍAS PARA LA EXPORTACIÓN DE

BIENES Y SERVICIOS, ASÍ COMO LA SUBSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES DE BIENES DE CAPITAL PARA COLOCAR AL EXPORTADOR EN CONDICIONES COMPETITIVAS DENTRO DEL MERCADO INTERNACIONAL.

10. FONDO DE EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL (FONEI)

ES UN FIDEICOMISO ADMINISTRADO POR EL BANCO DE MÉXICO, EL CUAL DA APOYO FINANCIERO PARA LA PROMOCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO, AMPLIACIÓN, MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS, PARA FOMENTAR LA SUBSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES.

11. CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONACYT)

FOMENTA LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LAS INDUSTRIAS.

12. REGISTRO NACIONAL DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA (RNTT)

ASESORA GRATUITAMENTE A LAS INDUSTRIAS EN CUANTO A NEGOCIACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES, ASÍ COMO EN EL SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LOS CONTRATOS DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA.

2. SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO.

SON BANCA DE PRIMER PISO QUE APOYAN A TRAVÉS DE SUS DEPARTAMENTOS DE INVERSIÓN LA CREACIÓN DE EMPRESAS INDUSTRIALES EN ACTIVIDADES PRIORITARIAS, APORTANDO CAPITAL TEMPORAL DE RIESGO.

3. INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS.

PARTICIPAN EN LA GENERACIÓN Y CAPTACIÓN DE AHORRO Y SON:

1. ASEGURADORAS.

FORTALECEN EL MERCADO DE CAPITALES MEDIANTE LA COLOCACIÓN

DE RECURSOS A LARGO PLAZO, LOS CUALES CONTRIBUYEN A FINANCIAR ACTIVIDADES Y PROYECTOS PRIORITARIOS.

2. MERCADO DE VALORES.

APORTAN CAPITAL DE RIESGO PARA LA PROMOCIÓN DE NUEVAS EMPRESAS Y APOYO A LAS YA EXISTENTES QUE REQUIEREN RECURSOS A LARGO PLAZO.

3. UNIONES DE CRÉDITO.

A TRAVÉS DE ÉSTAS, SE CANALIZAN RECURSOS TANTO DE LA BANCA DE DESARROLLO COMO DE LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CRÉDITO, PARA FACILITAR EL ACCESO DE PRODUCTORES MEDIANOS Y PEQUEÑOS A LOS SERVICIOS QUE PRESTAN ESTAS INSTITUCIONES.

PRESTAN SU AYUDA A LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS INDUSTRIALES EN CUANTO A PROBLEMAS DE CRÉDITO, ADQUISICIONES, COMERCIALIZACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA.

CADA UNO DE LOS FONDOS ANTERIORMENTE MENCIONADOS CUENTA CON SUS -- PROPIAS REGLAS DE OPERACIÓN, LAS CUALES PUEDEN SER MODIFICADAS POR SU COMITÉ TÉCNICO.

LA MAYORÍA DE ESTOS FONDOS FUNCIONAN SIN OTORGAR FINANCIAMIENTO EN FORMA DIRECTA, LO HACEN A TRAVÉS DEL DESCUENTO DE LA CARTERA A LA BANCA DEL PAÍS.

LOS EFECTOS ECONÓMICOS DE ESTOS FONDOS, HA TENIDO UNA GRAN IMPORTANCIA PARA EL PAÍS YA QUE HAN CONTRIBUIDO AL DESARROLLO SECTORIAL DE LA PRODUCCIÓN, DE LA DISTRIBUCIÓN Y DE LOS SERVICIOS.

TAMBIÉN HAN DADO APOYO AL FORTALECIMIENTO DE LAS FUENTES DE TRABAJO, A LA VIVIENDA, A LA GENERACIÓN Y AHORRO DE DIVISAS, PROMOVRIENDO LAS EXPORTACIONES Y EVITANDO LAS IMPORTACIONES, LO MISMO HAN --

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

25

AYUDADO AL DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA AL APOYAR ACTIVIDADES BÁSICAS.

SON SUJETOS DE CRÉDITO DENTRO DEL SECTOR PRIVADO:

- PRODUCTORES DE BIENES Y/O SERVICIOS.
- SOCIEDADES INDUSTRIALES O SIMILARES.
- INSTITUCIONES DOCENTES Y DE INVESTIGACIÓN.
- JEFES DE FAMILIA.
- OTROS.

SON SUJETOS DE CRÉDITO DENTRO DEL SECTOR PÚBLICO:

- EMPRESAS U ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS.
- EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL.
- GOBIERNOS ESTATALES.
- MUNICIPIOS.

LOS REQUISITOS QUE SE NECESITAN REUNIR PARA SER SUJETO DE CRÉDITO DE CUALQUIERA DE ESTOS FONDOS SON LOS SIGUIENTES:

- EL TENER CAPACIDAD JURÍDICA PARA OBLIGARSE.
- EL SER SUJETOS DE CRÉDITO CON CAPACIDAD SUFICIENTE DE PAGO.
- EL ALINEARSE DENTRO DE LAS REGLAS DE OPERACIÓN QUE CADA FONDO SEÑALE.

UNA VEZ VISTOS LOS LINEAMIENTOS GENERALES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, PASEMOS A VER LA SITUACIÓN ACTUAL Y CARACTERÍSTICAS DE LA MISMA, PERO ENFOCÁNDONOS AL SECTOR INDUSTRIAL; ESTE SERÁ EL TEMA DEL PRÓXIMO CAPÍTULO.

CAPITULO II

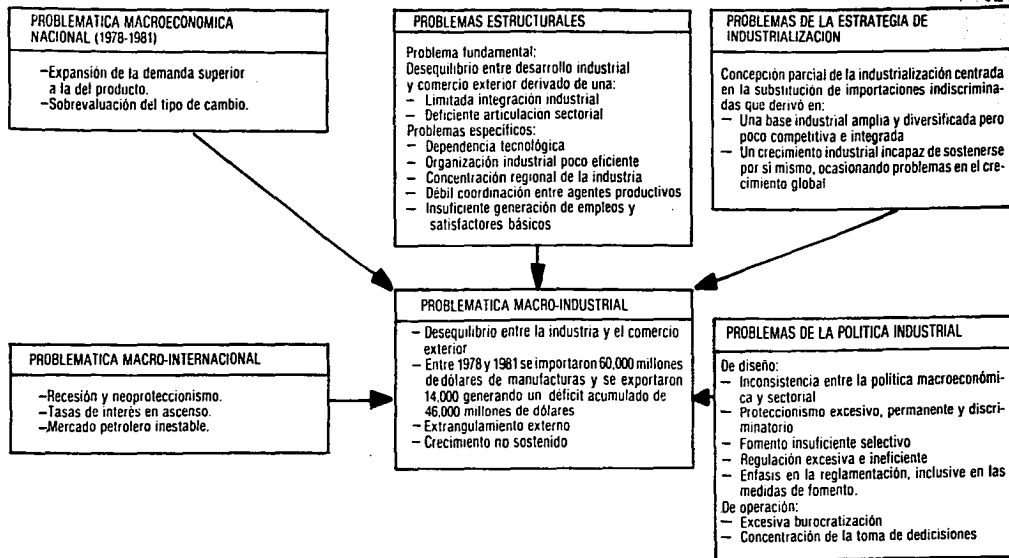
CAPITULO II
SITUACION ACTUAL Y CARACTERISTICAS
DE LA PEQUENA Y MEDIANA
INDUSTRIA

EL DESARROLLO INDUSTRIAL HA SIDO Y SERÁ PARTE FUNDAMENTAL DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL SISTEMA MEXICANO. CADA DÍA SU DESARROLLO REQUIERE UNA MAYOR PLANEACIÓN, DESDE EL INICIO DE UN PROYECTO A REALIZAR, HASTA EL FINAL DE ESTE, TANTO EN LO INTERNO COMO EN LOS FACTORES EXTERNOS QUE INCIDEN EN ÉL.

LAS EMPRESAS QUE EN UNA ÉPOCA COMO ÉSTA QUIERAN SEGUIR EVOLUCIONANDO SIN PLANEAR Y ORGANIZAR CADA UNO DE SUS MOVIMIENTOS, DEFINITIVAMENTE SE VAN A ENCONTRAR CON UNA SERIE DE PROBLEMAS QUE DÍFICILMENTE LES DARÁN POSIBILIDADES DE ASPIRACIÓN DE PARTICIPACIÓN DENTRO DEL SECTOR MÁS DINÁMICO DE NUESTRA ECONOMÍA.

EL ADECUADO APROVECHAMIENTO DE NUESTRO POTENCIAL DE DESARROLLO REQUIERE LA CORRECCIÓN DE LOS PROBLEMAS ESTRUCTURALES DE LA ECONOMÍA, LOS CUALES SE HAN AGUDIZADO CON EL PASO DEL TIEMPO. LAS PRINCIPALES DEFICIENCIAS DE LA PROBLEMÁTICA INDUSTRIAL SE MANIFIESTAN EN EL SIGUIENTE DIAGNÓSTICO: (VER. FIG. NO. 2.1)

DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA INDUSTRIAL (1)



(FIG. No.2.1)

(1) VID. "PROGRAMA NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR".
1984-1988, PAG. 33.

2.1 SITUACIÓN ECONÓMICA DE MÉXICO

A NIVEL MACROECONÓMICO, EL EQUILIBRIO SE DA CUANDO EL CRECIMIENTO ECONÓMICO VA ACOMPAÑADO DE UNA RELACIÓN ADECUADA ENTRE EL AHORRO, LA INVERSIÓN, EL DÉFICIT FISCAL Y EL SALDO EXTERNO, BAJO UNA RELATIVA ESTABILIDAD DE PRECIOS. EN LAS RELACIONES CON EL EXTERIOR - EL EQUILIBRIO SE MANIFIESTA EN LA BALANCA COMERCIAL Y EN CUENTA - CORRIENTE. (1) EN ESTE SENTIDO LA MÁXIMA EXPRESIÓN DE Desequilibrio MACROECONÓMICO EN MÉXICO TUVO LUGAR EN 1981, CUANDO EL DÉFICIT EN CUENTA CORRIENTE ALCANZÓ CIFRAS SUPERIORES A 12,000 MILLONES DE DÓLARES Y LA DEUDA EXTERNA CONTRATADA SÓLO EN ESE AÑO FUÉ MAYOR A 19,000 MILLONES DE DÓLARES. COMO CONSECUENCIA, 1982 SE CARACTERIZÓ POR UN ABIERTO PROCESO DE RECESIÓN E INFLACIÓN. ASÍ, LA TASA DE CRECIMIENTO DE LOS PRECIOS FUÉ DEL ORDEN DEL 100%, -

(1) BALANZA DE PAGOS.

DOCUMENTO QUE CONTABILIZA LAS TRANSACCIONES QUE SE REALIZAN ENTRE DISTINTOS ESTADOS, REFIRIÉNDOSE A UN PAGO REAL (SALIDAS Y ENTRADAS DE DINERO POR EXPORTACIONES E IMPORTACIONES) PUEDE SER TRIMESTRAL, SEMESTRAL O ANUAL.

ESTA BALANZA SE DIVIDE A SU VEZ EN:

1. BALANZA DE CUENTA CORRIENTE, QUE ES LA SUMATORIA DE:

A) BALANZA COMERCIAL.

DOCUMENTO QUE ENUMERA Y CUANTIFICA EL VALOR MONETARIO DE LA TOTALIDAD DE COMPRAS Y VENTAS DE MERCANCIAS QUE UN PAÍS INTERCAMBIA CON EL EXTERIOR.

B) BALANZA DE SERVICIOS.

REGISTRO DEL TOTAL DE PAGOS QUE HICIERON LOS RESIDENTES DE UN PAÍS A LOS DEL EXTERIOR, POR CONCEPTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

2. BALANZA DE CAPITAL.

REGISTRO DEL MOVIMIENTO DE FONDOS ENTRE UN PAÍS Y LOS DEMÁS, -- POR CONCEPTO DE PRESTAMOS, INVERSIONES, PAGOS, DEVOLUCIONES Y MOVIMIENTOS DE RESERVA MONETARIA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACOMPAÑADA DE UN ESTANCAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN -QUE DECRECIÓ EN 0,5%- Y UNA DEUDA EXTERNA ACUMULADA QUE LLEGÓ A LOS 80,000 MILLONES DE DÓLARES.

DICHO DESEQUILIBRIO FUÉ EL RESULTADO DE UNA EXPANSIÓN ACELERADA - DE LA DEMANDA, DEL 10% EN PROMEDIO ANUAL ENTRE 1977 Y 1981, DEBIDO AL FUERTE CRECIMIENTO DEL GASTO PÚBLICO Y PRIVADO. EN CONTRASTE, LA OFERTA CRECIÓ SÓLO AL 8%, OCASIONANDO CRECIENTES REQUERIMIENTOS DE IMPORTACIONES Y DINAMIZANDO EL PROCESO INFLACIONARIO.- EL AHORRO INTERNO FUÉ INSUFICIENTE PARA FINANCIAR EL RÁPIDO PROCESO DE INVERSIÓN DE ESTE PERÍODO, Y LA FUGA DE CAPITALES QUE SE -- DIÓ HACIA FINALES DEL MISMO. EL AHORRO CORRIENTE DEL SECTO PÚBLICO SE REDUJO CONSTANTEMENTE, HASTA CONSTITUIRSE EN 1982, ES UN -- DÉFICIT EQUIVALENTE AL 5,5% DE PIB QUE, SUMADO A LA CRECIENTE INVERSIÓN PÚBLICA LLEVÓ EL DÉFICIT TOTAL DE ESTE SECTOR A SIGNIFICAR EL 17,6% DEL PIB. ESTE DETERIORO FUÉ TAN SEVERO QUE INCLUSO SE INCURRIÓ EN ENDEUDAMIENTO PARA CUBRIR EL GASTO CORRIENTE.

POR OTRA PARTE LA INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA RESULTÓ INSUFICIENTE DEBIDO AL EXCESO DE LA DEMANDA AGREGADA SOBRE LA OFERTA Y A QUE - EL GASTO PÚBLICO SE DISTRIBUYÓ EN FORMA BALANCEADA ENTRE LOS DISTINTOS SECTORES.

A SU VEZ, LA POLÍTICA CAMBIARIA, AL MANTENER EL TIPO DE CAMBIO -- FIJO INDEPENDIENTEMENTE DE LOS DIFERENCIALES DE INFLACIÓN INTERNA Y EXTERNA, IMPLICÓ UNA SOBREVALUACIÓN DEL PESO Y CONTRIBUYÓ AL ESTANCAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES Y EL AUJE DE LAS IMPORTACIONES,- AGRAVANDO EL DÉFICIT ESTRUCTURAL EN CUENTA CORRIENTE.

POR OTRO LADO, LA RECESIÓN GENERALIZADA DE LA ECONOMÍA MUNDIAL, - LA CONTRACCIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL, EL ALZA DE LAS TASAS - DE INTERÉS, LA CAIDA EN LOS PRECIOS Y LA DEMANDA DEL PETRÓLEO REDUNDARON EN UNA IMPORTANTE REDUCCIÓN DEL INGRESO NETO DE DIVISAS ESPERADO, EL CUAL SE INTENTÓ COMPENSAR POR LA VÍA DEL INCREMENTO

DE LA CONTRATACIÓN DE LA DEUDA EXTERNA. ESTO PROVOCÓ AÚN MÁS EL DETERIORO DEL DÉFICIT DE LA CUENTA CORRIENTE Y LA PRECIPITACIÓN DE LA CRISIS.

EN CUANTO A 1983 LA SITUACIÓN QUE AQUEJABA A MÉXICO ERA LA SIGUIENTE:

- LA TASA DE DESEMPLEO SE HABÍA DUPLICADO, ALCANZANDO NIVELES DEL 8% Y PREVALECIÓ UNA TENDENCIA AL DETERIORO CRECIENTE DEL MERCADO LABORAL.
- UN NÚMERO IMPORTANTE DE EMPRESAS SE ENCONTRABA EN UNA SITUACIÓN DE NO PODER SEGUIR OPERANDO POR CARECER DE CAPITAL DE TRÁBAJO Y DE DIVISAS PARA LA IMPORTACIÓN DE INSUMOS.
- LA INFLACIÓN NO SÓLO HABÍA ALCANZADO NIVELES DEL 100% SINO QUE SE ESTABA ACELERANDO A VELOCIDAD INUSITADA.
- EL INGRESO NACIONAL AL IGUAL QUE EL PIB, SE HABÍAN CONTRAÍDO Y EL SISTEMA FINANCIERO NO CAPTABA SUFICIENTE AHORRO. EL AHORRO INTERNO DECAYÓ AL IGUAL QUE EL EXTERNO.
- EL SECTOR PÚBLICO REGISTRÓ POR SEGUNDO AÑO UN DÉFICIT SUPERIOR AL 15%.
- NUESTRA MONEDA SE DESLIZABA \$.21 DIARIAMENTE CON RESPECTO AL DÓLAR.

EN 1984 LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE MÉXICO FUÉ LA SIGUIENTE:

- LA INDUSTRIA CRECIÓ 5% A DIFERENCIA DEL DECAIMIENTO QUE TUVO EN 1983, EL CUAL FUE DEL 8%. LA REANIMACIÓN DE ESTE SECTOR SE DEBIÓ A LOS SIGUIENTES FACTORES PRINCIPALMENTE:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. DESCENSO EN LA TASA INFLACIONARIA.
 2. APROVECHAMIENTO DE LAS OPORTUNIDADES PARA INCREMENTAR LAS EXPORTACIONES Y SUSTITUIR LAS IMPORTACIONES.
 3. RENEGOCIACIÓN DE PASIVOS EN MONEDA EXTRANJERA.
 4. INCENTIVOS FISCALES PARA LA ADQUISICIÓN DE ACTIVOS FIJOS.
 5. RELATIVA FLEXIBILIDAD EN LOS CONTROLES DE PRECIOS.
 6. MAYOR EFICIENCIA EN EL MANEJO DE INVENTARIOS Y DE OTROS RECURSOS EMPRESARIALES.
- EN CUANTO A LA INDUSTRIA MAQUILADORA, SU APORTACIÓN DE 1250 MILLONES DE DÓLARES REPRESENTÓ UN INCREMENTO ANUAL DEL 50%.
 - PARA FINALES DE 1984 LA BALANZA COMERCIAL ARROJÓ UN SUPERÁVIT DE 13,400 MILLONES DE DÓLARES.
 - LA TASA DE INFLACIÓN DE ÉSTE AÑO FUÉ DEL 50%.
 - EL PRODUCTO INTERNO BRUTO AVANZÓ ENTRE EL 2.5 Y EL 2.8%.
 - EL ÍNDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR TUVO UNA SENSIBLE BAJA, YA QUE EN 1984 FUE DEL 42.7% A DIFERENCIA DE 1983, DEL -58.5%.
 - LA DEUDA EXTERNA DEL SECTOR PÚBLICO FUÉ DE 48 MIL MILLONES DE DÓLARES.

ESTE AÑO EL AVANCE MÁS SIGNIFICATIVO EN MATERIA ECONÓMICA CONSISTIÓ EN HABER FRENADO LA CAÍDA DEL APARATO INDUSTRIAL, ASÍ COMO EN 1983 EL LOGRO MÁS DESTACADO FUE HABER DETENIDO LA HIPERINFLACIÓN.

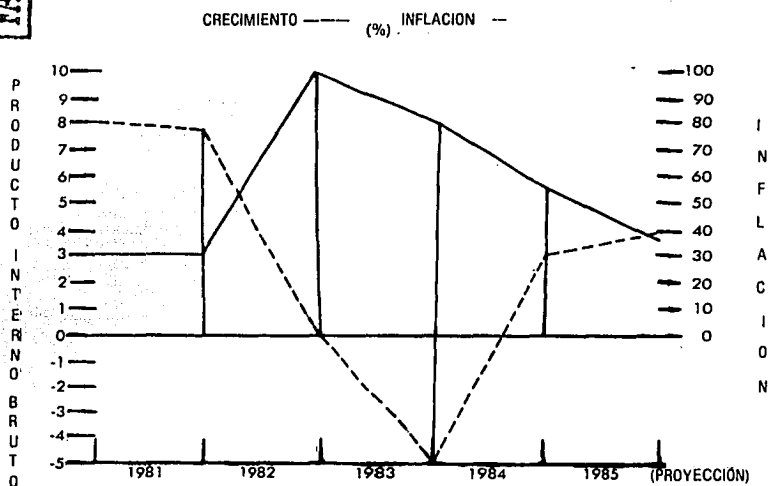
EN 1985 SE ESTIMA QUE SUCEDERÁ LO SIGUIENTE:

- LA INDUSTRIA CRECERÁ ENTRE EL 3.0 Y 4.0%.
- LA INDUSTRIA MAQUILADORA AUMENTARÁ EL 20%, ES DECIR, APORTARÁ 1,500 MILLONES DE DÓLARES.
- EL PRODUCTO INTERNO BRUTO CRECERÁ ENTRE EL 3.9 Y EL 4.8%.
- SE ESPERA QUE LA BALANZA COMERCIAL TENGA UN SUPERÁVIT ENTRE -- 10,000 Y 12,000 MILLONES DE DÓLARES.
- EN CUANTO A LA INFLACIÓN, SE ESPERA QUE DECREZCA DEL 50% A FINALES DE 1984, A UNA TASA ENTRE EL 35 Y EL 44%.

LA TRAYECTORIA QUE DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS HAN TENIDO LA INFLACIÓN Y EL PRODUCTO INTERNO BRUTO ES MUY DRÁSTICA, PARA CONOCER LA TENDENCIA QUE TENDRÁ, SE DEBE CONOCER CUAL FUÉ LA QUE TUVO, ES -- POR ÉSTO QUE ME PARECE IMPORTANTE PRESENTAR LA SIGUIENTE GRÁFICA, (VER, FIG. 2.2).

INFLACION VS. PRODUCTO INTERNO BRUTO (1)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



(FIG. NO. 2.2)

(1) VID. "REPORTE ECONOMICO SOBRE MEXICO". BANCOMER. NOV. 1984. MEXICO.

2.2 SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL SECTOR INDUSTRIAL

EL DESARROLLO ECONÓMICO DE MÉXICO HA TENIDO EN EL SECTOR INDUSTRIAL SU MOTOR DE CRECIMIENTO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. ASÍ MIENTRAS LA ECONOMÍA CRECIÓ CERCA DEL 6% PROMEDIO ANUAL, LA INDUSTRIA LO HIZO ALREDEDOR DEL 8%, LO QUE CONDUJO A QUE SE DUPLICARA SU PARTICIPACIÓN EN EL PIB PASANDO DE MENOS DE 20% EN 1940 A CASI EL 39% EN 1980. EN SU INTERIOR LA ACTIVIDAD MÁS IMPORTANTE ES LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, LA CUAL INCREMENTÓ SU PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCIÓN NACIONAL DEL 15 AL 25% DURANTE ESE PERÍODO. NO OBSTANTE LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL AÚN MUESTRA UN GRADO DE INTEGRACIÓN INSUFICIENTE PARA PERMITIR AL PAÍS EVOLUCIONAR DE MANERA MENOS DEPENDIENTE. LA POLÍTICA DE SUBSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES HA SIDO, -- EN GENERAL, INDISCRIMINADA EN FAVOR DE LA PRODUCCIÓN INTERNA DE BIENES DE CONSUMO DURADERO Y NO HA PROPICIADO UN CRECIMIENTO MÁS ARTICULADO DE LAS INDUSTRIAS DE BIENES INTERMEDIOS Y DE CAPITAL, -- PRODUCIENDO DESEQUILIBRIOS Y RIGIDEZES IMPORTANTES.

LA VULNERABILIDAD EXTERNA DEL SECTOR SE MANIFIESTA EN LA INTENSIDAD EN EL USO DE INSUMOS IMPORTADOS Y EN LA POCA CAPACIDAD PARA -- EXPORTAR. ASÍ, EL DÉFICIT EXTERNO DEL SECTOR MANUFACTURERO FUÉ -- CERCANO A LOS 13 MIL MILLONES DE DÓLARES EN 1980, LO QUE REPRESENTÓ UN 7% DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, EN COMPARACIÓN CON UN 4% EN 1970.

LA POLÍTICA DE PROTECCIÓN HA FAVORECIDO UNA SUBSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES POR ETAPAS, CON BAJOS NÍVELES DE EFICIENCIA, QUE HA TENIDO COMO CONSECUENCIA UN APARATO PRODUCTIVO AUNQUE DIVERSIFICADO, POCO COMPETITIVO E INTEGRADO.

EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN HA CONTRIBUIDO A LA CONCENTRACIÓN ECONÓMICA EN UNAS CUANTAS ZONAS URBANAS, TAN SÓLO EN EL ÁREA ME-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO SE GENERA ALREDEDOR DEL 30% -- DEL PIB Y EL 40% DE LA PRODUCCIÓN MANUFACTURERA.

EN LA DÉCADA DE LOS SETENTA, LA INDUSTRIA MANUFACTURERA CRECIÓ - ACCELERADAMENTE A UNA TASA PROMEDIO ANUAL DEL 7.1% POR LO QUE PARA 1980 SE HABÍA DUPLICADO LA PRODUCCIÓN REAL DEL SECTOR RESPECTO A 1970. SIN EMBARGO, DURANTE EL MISMO PERÍODO SE MANIFIESTA LA DESARTICULACIÓN DE LA PLANTA INDUSTRIAL, REFLEJÁNDOSE EN UN DESEQUI LIBRIO EXTERNO A TRAVÉS DE DOS PROBLEMAS: EL RETROCESO EN LA SUBSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES Y LA MONOEXPORTACIÓN. ASÍ, MIENTRAS -- QUE EN 1970 LA PARTICIPACIÓN DE LAS IMPORTACIONES EN LA OFERTA NACIONAL ERA DEL 21%, PARA 1980 HABÍA AUMENTADO EL 31%, EVIDENCIANDO UNA MAYOR DEPENDENCIA DEL CRECIMIENTO Y DE LA INDUSTRIALIZACIÓN DE LAS IMPORTACIONES. ESTE FENÓMENO DE SUBSTITUCIÓN, TUVO PARTICULAR RELEVANCIA EN EL SECTOR DE BIENES DE CAPITAL Y PRODUCTOS INTERMEDIOS. POR OTRA PARTE, LA PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS EN LA PRODUCCIÓN DE LA MISMA ACTIVIDAD PERMANECIÓ ESTANCADA A LO LARGO DE LA DÉCADA A UN NIVEL CERCANO AL 10%. DE 1970 A 1980, LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR MANUFACTURERO EN LAS EXPORTACIONES TOTALES DE MERCANCÍAS SE REDUJO DEL 34 AL -- 27%.

2.3 SITUACIÓN LABORAL Y RECURSOS HUMANOS

EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN HA TENIDO UN IMPORTANTE IMPACTO -- SOBRE LA URBANIZACIÓN Y LA GENERACIÓN DE EMPLEOS EN EL PAÍS. EN -- UN LAPSO DE CUARENTA AÑOS, LA POBLACIÓN URBANA PASÓ DE 35% DEL TOTAL A 65% Y LA OCUPACIÓN DE LA INDUSTRIA DE 15.5% A 26%. LA TASA MEDIA ANUAL DE CRECIMIENTO DE LA OCUPACIÓN INDUSTRIAL ENTRE 1960 Y 1980 HA SIDO DEL 4.6%.

EL ASPECTO LABORAL Y DE RECURSOS HUMANOS, ES MUY IMPORTANTE, NO -- SÓLO EN EL SECTOR INDUSTRIAL SINO EN CUALQUIER SECTOR, ES POR ESTO

QUE ME PARECE CONVENIENTE AHONDAR EN EL TEMA, COMENZADO CON EL -- SIGNIFICADO QUE TIENE LA REMUNERACIÓN, SIGUIENDO CON LO REFERENTE A LOS GRUPOS DE TRABAJO, LA MOTIVACIÓN Y ROTACIÓN DE ESTOS.

EN CUANTO A LA REMUNERACIÓN DENTRO DEL SECTOR INDUSTRIAL, SE DICE, QUE ES EL PAGO DE LA JUSTA RETRIBUCIÓN POR UN SERVICIO PRESTADO CON PLENO CONSENTIMIENTO.

EL PAGO DEBE HACERSE EN MONEDA DE CURSO LEGAL; PARA OBTENER UNA - BASE LEGAL ES NECESARIO TOMAR EN CUENTA EL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL, ASÍ COMO TENER PRESENTE LAS DISPOSICIONES LABORALES VIGENTES DEL SALARIO MÍNIMO, DEL SEGURO SOCIAL Y DE LA PARTICIPACIÓN - DE UTILIDADES. (1)

EXISTEN 3 TIPOS DE REMUNERACIÓN:

- BASADA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS DEBERES EN TIEMPO.
- BASADA EN UNIDADES DE TRABAJO.
- COMBINACIONES.

EL SALARIO PARA QUE PUEDA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES DEBE REUNIR CIERTAS CARACTERÍSTICAS:

- DEBE SER SUFICIENTE PARA MANTENER UN NIVEL DE VIDA ADECUADO AL PUESTO QUE OCUPA.
- FLEXIBLE PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS RÁPIDOS DE LA SITUACIÓN.
- BARATO DE ESTABLECER, MANEJAR Y CONTROLAR.
- NO DEBE EXCEDER NI SER MENOR DEL 10% DE LOS SUELDOS PARA TRABAJOS SIMILARES EN LA MISMA COMUNIDAD.
- DEBEN TOMARSE EN CUENTA DISPOSICIONES LEGALES, MUNICIPALES, Y NACIONALES EN MATERIA DE TRABAJO.

1) VID. ARIAS GALICIA. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS". PAG.207.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TODAS LAS INDUSTRIAS TRABAJAN EN BASE AL DESEMPEÑO DE GRUPOS DE TRABAJO, POR LO CUAL ES IMPORTANTE ANALIZAR COMO SE LLEGAN A FORMAR ÉSTOS GRUPOS.

LOS GRUPOS PASAN UNA Y OTRA VEZ POR UN CICLO, QUE SE PRESENTA CUANDO SE REFORMAN O CADA VEZ QUE SE REÚNEN, Y CUANDO ES RESUELTA CADA FASE PROBLEMÁTICA, SE CREA ENTONCES UN MEJORAMIENTO EN EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL GRUPO Y POR TANTO SE INCREMENTA LA EFECTIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DEL MISMO.

LAS FASES COMPRENDIDAS EN EL CICLO SON:

1. FORMACIÓN PREVIA DEL GRUPO Y MOVIMIENTOS INICIALES.
2. CONFRONTACIÓN DE UN PROBLEMA DIFÍCIL.
3. SOLUCIÓN DEL PROBLEMA A TRAVÉS DE LA ACCIÓN COOPERATIVA DEL GRUPO.
4. REORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO.

PARA QUE EXISTA UN GRUPO ES NECESARIO QUE SE DEN ESFUERZOS POR PARTE DEL LÍDER Y DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO PARA VENCER LAS BARRERAS QUE SE VAYAN PRESENTANDO, DE LO CONTRARIO PODRÍA DISTORCIONARSE EL TRABAJO DEL GRUPO EN LO FUTURO, EVITANDO SU DESARROLLO.

EN EL AMBIENTE DE NEGOCIOS ACTUAL, EL GERENTE SE VE COMPRIMIDO ANTE DOS FUERZAS: EL TRABAJADOR Y LA GERENCIA.

EL GERENTE TIENE QUE MAXIMIZAR LA MORAL Y LA EFICIENCIA DE LOS TRABAJADORES EJECUTANDO AL MISMO TIEMPO EL PLAN DE GANANCIAS DE LA GERENCIA.

PARA QUE UN GERENTE PUEDA TENER ÉXITO EN ESTA SITUACIÓN, LA MEJOR MANERA DE HACERLO ES POR MEDIO DEL PROCESO DE MOTIVACIÓN, ENTENDIENDO POR ÉSTO, COMO EL PROCESO DENTRO DE NOSOTROS, PARA DESARRO

LLAR UN COMPORTAMIENTO DEFINIDO, ESTABLE Y COMPROMETIDO HACIA UN FIN CONCRETO.

LA MOTIVACIÓN ADOPTA 3 FORMAS:

- EXTRÍNSECA. PROVIENE DESDE AFUERA.
- INTRÍNSECA. PROVIENE DESDE DENTRO.
- TRASCENDENTE. PRODUCE UN BENEFICIO PARA OTRO.

EN BASE A ÉSTO EL GERENTE PUEDE PERCATARSE DE LAS INTERRELACIONES Y NECESIDADES DE SUS COLABORADORES.

POR OTRO LADO, EN TODO ORGANISMO, ES IMPORTANTE CONOCER LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS, ASÍ COMO EL VALOR DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL, SABIENDO QUE EXISTEN DOS TIPOS:

ROTACIÓN EXTERNA

ES AQUÉLLA EN DONDE UN CIERTO NÚMERO DE EMPLEADOS EN RELACIÓN AL TOTAL DEJAN LA EMPRESA EN LA CUAL SE ENCONTRABAN PRESTANDO SUS SERVICIOS. DENTRO DE ÉSTA ROTACIÓN SE DAN LOS SIGUIENTES TIPOS: RENUNCIA VOLUNTARIA, SUSPENSIÓN, DESPIDOS, ENFERMEDAD, INCAPACIDAD, TERMINACIÓN DE CONTRATO, JUBILACIÓN Y MUERTE.

ROTACIÓN INTERNA

REYES PONCE LA DEFINE COMO EL NÚMERO DE TRABAJADORES QUE CAMBIAN DE PUESTO SIN SALIR DE LA EMPRESA, EN RELACIÓN CON EL NÚMERO TOTAL DE LOS QUE FORMAN UN SECTOR, DEPARTAMENTO, SECCIÓN O PUESTO. DENTRO DE ESTA ROTACIÓN SE DAN LOS SIGUIENTES TIPOS: TRANSFERENCIAS, PROMOCIONES Y ASCENSOS, DESCENSOS.

LA ROTACIÓN DE PERSONAL ES CAUSA DE GRANDES PROBLEMAS QUE VIVEN UN GRAN NÚMERO DE EMPRESAS EN MÉXICO, DEBIDO PRINCIPALMENTE A LOS

COSTOS QUE ÉSTA IMPLICA, LOS DIRIGENTES EN GENERAL CREEN QUE SE DEBE A DOS FACTORES PRINCIPALMENTE, EL FACTOR ECONÓMICO COMO PRIMER LUGAR Y LA CREACIÓN DE AUTOESTIMACIÓN Y AUTOREALIZACIÓN COMO SEGUNDO.

LO MÁS IMPORTANTE EN MATERIA DE ROTACIÓN DE PERSONAL, ES LLEVAR ÍNDICES PARA TODA LA EMPRESA Y POR CADA UNO DE SUS SECTORES, CATEGORÍAS DE PERSONAL, DEPARTAMENTO, Y QUIZÁ AÚN PARA CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE TIENEN UN MAYOR NÚMERO DE EMPLEADOS, A FIN DE CONOCER CUAL ES EL ÍNDICE DESEABLE EN CADA GRUPO Y A CUALES OBEDECE LA ROTACIÓN.

EL ÍNDICE DE ROTACIÓN NO ES EL ÚNICO FACTOR QUE DEBE SER CONSIDERADO. LA CALIDAD DEL PERSONAL QUE DEJA LA COMPAÑÍA ES IMPORTANTE PUESTO QUE LA ROTACIÓN ENTRE EMPLEADOS COMPETENTES Y DESEABLES ES ASUNTO SERIO, COMPARADO CON LA ROTACIÓN ENTRE EMPLEADOS INCOMPETENTES E INDESEABLES.

EXISTEN DIFERENTES FORMAS DE EVITAR LA ROTACIÓN EXCESIVA DE PERSONAL COMO SON:

- UNA ADECUADA SUPERVISIÓN.
- PROGRAMAS DE PERSONAL AMPLIOS Y BIEN PROYECTADOS.
- ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN.
- UNA EXCELENTE COMUNICACIÓN.

DENTRO DE LOS EFECTOS QUE PRODUCE LA ROTACIÓN DE PERSONAL TENEMOS EL COSTO, QUE ES LA PÉRDIDA ECONÓMICA QUE LA EMPRESA TIENE QUE SOPORTAR CUANDO SE ORIGINA LA ROTACIÓN; DENTRO DE ÉSTOS TENEMOS LOS SIGUIENTES:

- COSTOS DEL EMPLEO, ANUNCIOS, PUBLICACIONES, SELECCIÓN, GASTOS DE VIAJES, SUELDOS Y SALARIOS, INSCRIPCIÓN AL SEGURO SOCIAL, - ETC.

- COSTOS DE ADIESTRAMIENTO.
- COSTOS DE PUESTA EN MARCHA.
- COSTOS DE ENTRENAMIENTO.
- GASTOS DE EQUIPO PRODUCTIVO.
- GASTOS EN SERVICIOS A EMPLEADOS.
- COSTOS DE PERMANENCIA CORTA.
- GASTOS DE SEPARACIÓN.
- PAGO DE INDEMNIZACIÓN.

ES POR ESTO QUE LA ROTACIÓN EXCESIVA DE PERSONAL DEBE SER TOMADA MUY EN CUENTA POR LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA, YA QUE EN LA BÚSQUEDA DEL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, SE DEBEN TOMAR EN CUENTA LOS ALTOS COSTOS QUE TRAE CONSIGO LA ROTACIÓN.

UNA VEZ ANALIZADO LO REFERENTE A RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA INDUSTRIA, CREO CONVENIENTE EXPLICAR LOS LINEAMIENTOS QUE SE SEGUIRÁN EN LOS PRÓXIMOS SEIS AÑOS, CON RESPECTO AL SECTOR INDUSTRIAL CONTEMPLADOS EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO, PRESENTADO POR EL C. PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, LIC. MIGUEL DE LA MADRID H.

2.4 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (1983-1988) (1)

EN LO REFERENTE AL SECTOR INDUSTRIAL, EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO NOS DICE QUE EL DESARROLLO INDUSTRIAL DESEMPEÑA UN PAPEL CADA VEZ MÁS IMPORTANTE EN LA EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA Y DE LA SOCIEDAD Y DE SU DINAMISMO Y ORIENTACIÓN DEPENDE DE MANERA ESENCIAL EL ÉXITO DE LA ESTRATEGIA DEL PLAN, ASÍ COMO QUE LA RECUPERACIÓN DE LAS BASES DEL DESARROLLO SOCIAL DEPENDERÁN EN GRAN MEDIDA DE LA CAPACIDAD QUE ALCANCE LA PLANTA INDUSTRIAL PARA LA CONTRIBUCIÓN -

(1) VID. DE LA MADRID. "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO". PAG. 314.

DE LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE LA POBLACIÓN, -- PARA EL LOGRO DE UNA INTEGRACIÓN CRECIENTE DEL APARATO PRODUCTIVO NACIONAL Y EL VÍNCULO EFICIENTE CON EL EXTERIOR.

EL PLAN LE FIJA AL SECTOR INDUSTRIAL LOS CUATRO PROPÓSITOS SIGUIENTES:

1. ATENDER LAS NECESIDADES BÁSICAS DE LA POBLACIÓN MEDIANTE LA PRODUCCIÓN DE BIENES DE CONSUMO POPULAR Y LA AMPLIACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA INDUSTRIA PARA OFRECER UN EMPLEO PRODUCTIVO Y PERMANENTE.
2. CONSTITUIRSE EN EL MOTOR DE UN CRECIMIENTO ECONÓMICO AUTOSOSTENIDO, CAPAZ DE GENERAR EMPLEOS, DIVISAS Y RECURSOS INTERNOS SUFICIENTES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES DE ESTABILIDAD EN LOS TRES MERCADOS ANTERIORES.
3. COADYUVAR A LA DESCENTRALIZACIÓN TERRITORIAL DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA Y EL BIENESTAR SOCIAL.
4. PROPICIAR LA CONSOLIDACIÓN DE UN EMPRESARIADO NACIONAL SÓLIDO, QUE SEA CAPAZ DE EJERCER CON EFICIENCIA EL PAPEL INNOVADOR Y CREATIVO QUE REQUIERE EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL PAÍS.

LA CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA QUE REGIRÁ LA REORIENTACIÓN Y LA MODERNIZACIÓN DEL APARATO INDUSTRIAL CONSISTIRÁ EN EL DESARROLLO DE UN AMPLIO MERCADO INTERNO QUE IMPULSE AL SECTOR INDUSTRIAL INTEGRADO HACIA ADENTRO Y COMPETITIVO HACIA AFUERA.

LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS SE CONCENTRARÁN EN CINCO ORIENTACIONES:

1. EL DESARROLLO DE LA OFERTA DE BIENES BÁSICOS.
2. EL FORTALECIMIENTO DE LAS RAMAS PRODUCTIVAS LAS CUALES ARTICULEN EFICIENTEMENTE LA PRODUCCIÓN NACIONAL.
3. EL IMPULSO DE LAS RAMAS CON CAPACIDAD DE GENERACIÓN NETA DE DIVISAS.
4. LA CREACIÓN DE UNA BASE TECNOLÓGICA PROPIA, NECESARIA PARA LA INDEPENDENCIA ECONÓMICA DEL PAÍS.
5. EL PROPICIAR QUE LA INDUSTRIA PARAESTATAL SEA UN IMPORTANTE ELEMENTO DE APOYO EN EL DESARROLLO DE LAS CUATRO ORIENTACIONES MENCIONADAS.

LA ESTRATEGIA DARÁ PRIORIDAD A LAS RAMAS QUE TENGAN UNA AMPLIA Y CRECIENTE DEMANDA FINAL; QUE INCORPOREN EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS NACIONALES ABUNDANTES; QUE GENEREN DEMANDA DE BIENES DE CAPITAL SUSCEPTIBLES DE PRODUCIRSE EFICIENTEMENTE EN EL PAÍS; ASÍ COMO QUE COMPLETEN CADENAS PRODUCTIVAS DE LOS BIENES PRIORITARIOS.

LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS Y LOS LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICA ENMARCARÁN LAS LÍNEAS DE ACCIÓN DE LAS RAMAS INDUSTRIALES SOBRE LA BASE DE LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS INDUSTRIAS EN LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO ESTRUCTURAL Y DE LA CAPACIDAD DE ACCIÓN DIRECTA POR PARTE DEL ESTADO.

DE ESTA FORMA, EN EL SECTOR DE BIENES BÁSICOS SE DISTINGUIRÁN SEIS GRANDES CATEGORÍAS PRIORITARIAS: INDUSTRIA ALIMENTARIA, BIENES DE CONSUMO DURADERO Y NO DURADERO, SALUD, EDUCACIÓN, TRANSPORTE COLECTIVO Y MATERIALES PARA LA VIVIENDA.

EN LO QUE RESPECTA AL SECTOR DE BIENES DE CAPITAL, LA ESTRATEGIA SE INSTRUMENTARÁ EN FORMA SELECTIVA, APOYANDO POR UN LADO LA FABRICACIÓN NACIONAL DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE USO GENERALIZADO Y, POR OTRO, LA MAQUINARIA PARA EFECTUAR LOS PROCESOS BÁSICOS DE --

TRANSFORMACIÓN DE MATERIALES EN LAS CADENAS BÁSICAS DE LA METAL-MECÁNICA, QUÍMICA, PETROQUÍMICA, ENERGÉTICOS Y OTRAS RAMAS PRIORITARIAS.

CABE SUBRAYAR QUE, AL PROMOVER UNA ESTRATEGIA DE IMPORTACIONES SE TRATARÁ, RESPETANDO LOS IMPERATIVOS DE COMPETIVIDAD INTERNACIONAL, DE DESARROLLAR BIENES DE CAPITAL QUE NO DISTORSIONEN LAS ACTIVIDADES Y LA ESTRUCTURA DE LOS COSTOS RELATIVOS DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA PRODUCCIÓN.

POR SU PARTE LOS BIENES INTERMEDIOS QUE SON CONSIDERADOS PRIORITARIOS SERÁN FUNDAMENTALMENTE INSUMOS DE AMPLIA DIFUSIÓN Y APORTE CRÍTICO A LA INTEGRACIÓN DE CADENAS Y PROCESOS PRODUCTIVOS, CON BASE EN EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS NATURALES, EN PARTICULAR AQUÉLLOS BIENES EN LOS QUE EL PAÍS CUENTE CON RECURSOS NATURALES ABUNDANTES Y QUE TENGAN ADEMÁS, UN AMPLIO MERCADO INTERNO O QUE MANIFIESTEN POTENCIAL PARA LA EXPORTACIÓN.

ASIMISMO, SERÁN PRIORITARIOS AQUÉLLOS BIENES EN LOS QUE, A PESAR DE NO CONTAR CON ABUNDANTES RECURSOS NATURALES, LA AMPLIACIÓN DE LA PRODUCCIÓN SE JUSTIFIQUE POR CRITERIOS DE COSTOS EN DIVISAS Y DE COMPETIVIDAD INTERNACIONAL.

2.4.1 LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICA

PARA FACILITAR LA TRANSICIÓN DEL APARATO INDUSTRIAL DURANTE LA CRISIS ASÍ COMO LA PRESERVACIÓN DEL ACTIVO SOCIAL QUE SIGNIFICAN LAS EMPRESAS EXISTENTES YA SEA POR SU ORGANIZACIÓN, SU CAPACIDAD PRODUCTIVA, SU EXPERIENCIA TÉCNICA O LOS EMPLEOS QUE SUSTENTAN, DENTRO DEL MARCO DEL "PROGRAMA DE REORDENACIÓN ECONÓMICA", SE ESTABLECERÁ UN CONJUNTO DE APOYOS PARA DEFENDER A LA PLANTA INDUSTRIAL Y AL EMPLEO. COMO SON:

- POLÍTICA DE DEMANDA SELECTIVA. LA REORIENTACIÓN DE LA DEMANDA HACIA ADENTRO Y EN PARTICULAR HACIA SECTORES INTENSIVOS - EN MANO DE OBRA.
- POLÍTICA CAMBIARIA-FINANCIERA. EL PONER EN PRÁCTICA MECANISMOS QUE SIN RECURRIR EN SUBSIDIOS PERMITAN DISTRIBUIR EN EL TIEMPO LAS PÉRDIDAS INCURRIDAS Y ASÍ FACILITAR LA GENERACIÓN Y USO DE DIVISAS.
- POLÍTICA FINANCIERA. ACCIONES PARA LA RENEGOCIACIÓN DE LA DEUDA INTERNA CON LA BANCA NACIONALIZADA Y LA BANCA DE FOMENTO.

2.4.2 LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICA PARA EL IMPULSO DEL CAMBIO ESTRUCTURAL

=====

LA POLÍTICA INDUSTRIAL, EN SUS LINEAMIENTOS PARA IMPULSAR EL -- CAMBIO ESTRUCTURAL SE PROPONDRÁ AVANZAR PARA LA INTEGRACIÓN NACIONAL Y LA VINCULACIÓN EFICIENTE CON EL EXTRANJERO.

SE SEGUIRÁN VARIAS POLÍTICAS PARA EL CAMBIO ESTRUCTURAL Y SON - LAS QUE A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN:

POLÍTICA DE PROTECCIÓN Y COMERCIO EXTERIOR:

POLÍTICA DE CONTROLES.

POLÍTICA ARANCELARIA.

POLÍTICA DE FRANJAS FRONTERIZAS Y ZONAS LIBRES.

NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES.

POLÍTICA DE FOMENTO A LA INDUSTRIA:

POLÍTICA FISCAL Y FINANCIERA.

POLÍTICA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO-INDUSTRIAL Y CAPACITACIÓN.

POLÍTICA DE FOMENTO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

POLÍTICA DE EMPRESA PÚBLICA EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL.

POLÍTICA DE REGULACIÓN:

SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES.

POLÍTICA DE REGULACIÓN DE MERCADOS Y PRECIOS.

POLÍTICA DE INVERSIÓN EXTRANJERA.

POLÍTICA DE NORMAS INDUSTRIALES.

POLÍTICA DE EQUILIBRIO ECOLÓGICO.

SIENDO, QUE ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ESTÁ ENFOCADO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA, ME PARECE CONVENIENTE AHONDAR EN LA POLÍTICA DE FOMENTO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA ANTES MENCIONADA.

2.4.3 POLÍTICA DE FOMENTO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA (1)

LA CUAL NOS DICE QUE LA IMPORTANCIA DE ESTAS EMPRESAS DERIVA DE LA GRAN CAPACIDAD QUE TIENEN PARA OFRECER UN ELEVADO NÚMERO DE EMPLEOS EN FUNCIÓN A SUS INVERSIONES; POR SER LAS PRINCIPALES PRODUCTORAS DE BIENES DE CONSUMO POPULAR, POR ESTAR UBICADAS EN ZONAS PRIORITARIAS DE DESARROLLO Y POR TANTO CONTRIBUIR A LA DISTRIBUCIÓN REGIONAL DEL INGRESO; POR REQUERIR DE UN TIEMPO RELATIVAMENTE MENOR PARA LA MADURACIÓN DE SUS PROYECTOS, CON MENOR DEPENDENCIA DE INSUMOS, TECNOLOGÍA Y RECURSOS EXTERNOS, POR TODO LO ANTERIORMENTE MENCIONADO SON PIEZA CLAVE EN LOS PROCESOS

(1) VID. "PROGRAMA NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR." 1984-1988. PAG. 163.

SOS DE RECUPERACIÓN Y REORDENACIÓN ECONÓMICA NACIONAL ASÍ COMO PARA EL CAMBIO ESTRUCTURAL, OBJETIVOS PRIORITARIOS DEL "PROGRAMA NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR."

EN CUANTO A LA LÍNEA DE ACCIÓN QUE SEGUIRÁ ESTA POLÍTICA, SERÁ LA DE PONER EN MARCHA UN PAQUETE DE FOMENTO INTEGRAL, EL CUAL - INCLUYA INFORMACIÓN SOBRE LA DEMANDA, FINANCIAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA, DE TAL FORMA QUE LAS INDUSTRIAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS QUEDEN ARTICULADAS COMO PROVEEDORES O SUBPROVEEDORES DEL SECTOR PÚBLICO.

LOS INSTRUMENTOS DISEÑADOS PARA RESPALDAR A ESTAS EMPRESAS RESPONDERÁN A LOS OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DE FOMENTO Y SERÁN:

1. FINANCIERAS:

- LOS MECANISMOS CREDITICIOS SE ORIENTARÁN A SUPERAR LA FALTA DE LIQUIDEZ Y DE CAPITAL DE TRABAJO PARA LA REALIZACIÓN DE NUEVAS INVERSIONES.
- DARÁN SU APOYO EN FORMA FUNDAMENTAL LA BANCA DE DESARROLLO, FONDOS Y FIDEICOMISOS,
- SE FORTALECERÁ LA CREACIÓN DE UNIONES DE CRÉDITO.

2. FISCALES:

- CONTARÁN CON ESTÍMULOS FISCALES.
- SU ACCESO SERÁ A TRAVÉS DE PROCEDIMIENTOS SENCILLOS, Y ÁGILES PARA QUE SU APLICACIÓN SEA UN INCENTIVO EFECTIVO.

3. APOYO A LA DEMANDA:

- SE PROPICIARÁ A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE BOLSAS DE SUBCONTRATACIÓN DE PROCESOS INDUSTRIALES, LA REALIZACIÓN DE EXPOSICIONES DE PARTES, EQUIPOS Y REFACCIONES QUE MOTIVEN EL PROCESO DE SUBSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES.

- SE INCREMENTARÁ LA CAPACIDAD INSTALADA.
4. AL COMERCIO EXTERIOR:
- A TRAVÉS DE LA CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS DE COMERCIO EXTE--RIOR Y DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN PRIVADOS.
5. A LA INCORPORACIÓN A LA TECNOLOGÍA:
- SE APOYARÁ LA INVESTIGACIÓN, ADECUACIÓN Y USO DE TÉCNI--CAS APROPIADAS A LOS REQUERIMIENTOS Y POSIBILIDADES DE - LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.
 - SE DARÁ INFORMACIÓN TANTO NACIONAL COMO INTERNACIONAL SO--BRE LA TECNOLOGÍA APROPIADA A SUS NECESIDADES Y EXPECTA--TIVAS DE PRODUCCIÓN.
6. A LA ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS:
- SE FACILITARÁ EL ACCESO AL MERCADO DE LAS MATERIAS PRI--MAS A TRAVÉS DE LOS CENTROS DE ADQUISICIÓN DE MATERIAS - PRIMAS (CAMP).
7. A LA CAPACITACIÓN:
- SE FOMENTARÁ LA CAPACITACIÓN DE LA MANO DE OBRA, PROCU--RANDO LA DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS GENERADOS POR EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.
 - SE LES APOYARÁ PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPA--CITACIÓN TANTO PRESENTES COMO FUTURAS.
8. A LAS EMPRESAS DEL SECTOR SOCIAL:
- SE LES GARANTIZARÁN FINANCIAMIENTOS.
 - SE FOMENTARÁN NUEVAS INVERSIONES EN ESTE SECTOR.
 - SE REFORZARÁ SU MERCADO, TÉCNICAS Y CAPACITACIÓN.

SE BUSCARÁ LA COORDINACIÓN DE ESTOS APOYOS A TRAVÉS DE UNA SUBCOMISIÓN ESPECÍFICA (PROGRAMA INTEGRAL DE DESARROLLO INDUSTRIAL Y COMERCIAL, PIDIC), DE LA COMISIÓN CONSULTIVA DE PLANEACIÓN INDUSTRIAL.

POR OTRO LADO, LA CLASIFICACIÓN QUE EL "PROGRAMA NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR" HACE DE LA INDUSTRIA ES - LA SIGUIENTE (VER. FIGS. No. 2.3 Y 2.4)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA

SECTOR INDUSTRIAL ENDOGENO SIE	SECTOR INDUSTRIAL EXPORTADOR SIEIX	SECTOR INDUSTRIAL SUBSTITUTIVO DE IMPORTACIONES SESI
Es el menos vulnerable a los factores externos. Está conformado por ramas que han experimentado mayor integración.	Conformado por aquellas ramas del sector endogeno que concurren satisfactoriamente al mercado internacional debido a su alto nivel de capacidad, y que tienen una tradición exportadora.	Constituido por un conjunto de ramas que por su insuficiente integración han contribuido en menor grado al desarrollo auto-sostenido de la industria
Pertenecen a este sector actividades productoras de bienes de consumo no duradero.	Pertenecen a este sector actividades productoras de bienes de consumo no duradero e insumos de amplia difusión.	Pertenecen a este sector actividades productoras principalmente de bienes de capital.
Genera el 61% del total de la producción manufacturera.	Aporta el 11% al total de las exportaciones manufactureras.	Contribuye un 26% del valor de la producción manufacturera.
En cuanto al valor agregado: 62%	En cuanto al valor agregado: 11%	En cuanto al valor agregado: 27%
Genera el 59% del empleo.	Genera el 16% del empleo.	General el 25% del empleo.
En cuanto a la exportación: 21%	En cuanto a la exportación: 38%	En cuanto a la exportación: 41%
Crecimiento promedio entre 1970-81: 6.3% Crecimiento esperado entre 1985-88: entre el 5.8% y 6.8%	Crecimiento esperado entre 1985-88: entre el 4.7% y 5.5%	Crecimiento esperado entre 1985-88: entre el 9.8% y 11.5%
En cuanto a la importación de productos de las ramas del sector: 27%	En cuanto a la importación de productos de las ramas del sector: 2%	En cuanto a las importaciones de productos de las ramas del sector: 71%
En la importación de insumos por las ramas del sector: 29%	En cuanto a la importación de insumos por las ramas del sector: 3%	En la importación de insumos por las ramas del sector: 68%

(FIG. No. 2.3)

RAMAS DE LA INDUSTRIA	SIE	SIEX	SESI
BIENES DE CONSUMO			
Carnes y lacteos	●		
Preparación de frutas y legumbres	●	●	
Molenda de trigo	●		
Molenda de nixtamal	●		
Molenda de café	●	●	
Azúcar	●		
Aceites y grasas comestibles			●
Alimentos para animales			●
Preparación y envases de pescados y mariscos	●	●	
Otros productos alimenticios	●		
Bebidas alcohólicas	●		
Cerveza y malta	●		
Refrescos y aguas gaseosas	●		
Tabaco	●	●	
Hilados y tejidos de fibras blandas y duras	●	●	
Otras industrias textiles	●	●	
Prendas de vestir	●	●	
Cuero y calzado	●	●	
Otros productos de madera y corcho	●		
Medicamentos	●		
Jabones, detergentes y cosméticos	●		
Muebles metálicos	●		
Aparatos electrodomésticos	●		
Electrónica de consumo			●
Equipos y aparatos eléctricos	●		
Vehículos automoviles para transporte de menos de diez personas			●
INSUMOS DE AMPLIA DIFUSION			
Mielés incristalizables	●	●	
Aseriaderos, triplay tableros	●		
Celulosas			●
Papel y carton	●		
Imprentas y editoriales	●		
Petroleo y sus derivados	●		
Petroquímica básica y química básica			●
Abonos y fertilizantes			●
Resinas sintéticas y fibras artificiales			●
Farmacquímicos y otros productos químicos			●
Productos de hule y plástico	●		
Vidrio y productos de vidrio	●	●	
Cemento	●		
Productos a base de minerales no metálicos	●		
Industrias básicas de hierro y acero	●		
Industrias básicas de metales no ferrosos			●
BIENES DE CAPITAL			
Productos metálicos estructurales	●		
Maquinaria y equipo eléctrico			●
Equipos y accesorios de electrónica profesional			●
Tractores (tractocamiones, autobuses integrantes, camiones de carga)	●		
Carrocerías para vehículos automoviles			●
Autopartes para vehículos automoviles	●	●	
Carrocerías y partes para tractores			●
Equipo y material de transporte			●

(Fig. No. 2.4)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.5 LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

COMO VIMOS ANTERIORMENTE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE MÉXICO ES CRÍTICA, LA INDUSTRIAL TAMBIÉN LO ES, PERO HEMOS VISTO ASÍ MISMO QUE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA ES UNA GRAN GENERADORA DE EMPLEOS, LA PRINCIPAL PRODUCTORA DE BIENES DE CONSUMO POPULAR Y PIEZA CLAVE EN LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA DE MÉXICO, POR TANTO CREO QUE LES DEBEMOS DAR LA IMPORTANCIA QUE MERECE Y MÁS EN UNA SITUACIÓN -- COMO LA ACTUAL, EN CUANTO A QUE SE PODRÍAN APROVECHAR DE MEJOR -- FORMA LOS RECURSOS CON LOS QUE CUENTAN Y UNA DE LAS HERRAMIENTAS QUE EXISTEN PARA EL DIAGNÓSTICO Y EL BUEN ENCAMINAMIENTO DE ÉSTOS, ES LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

ES POR ESTO QUE EN EL PRÓXIMO CAPÍTULO TRATARÉ A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, SUS ANTECEDENTES, OBJETIVOS, ALCANCES, FINES, ETC.- PARA PODER VISUALIZAR DE MEJOR FORMA LA UTILIZACIÓN DE ÉSTA, COMO HERRAMIENTA EN BENEFICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

CAPITULO III

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ANTES DE CONCEPTUALIZAR LO QUE SIGNIFICA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, ME PARECE CONVENIENTE ANALIZAR SU ORIGEN, PARA EL ESTABLECIMIENTO CLARO DEL OBJETIVO QUE PERSIGUE Y LA PROBLEMATICA QUE PRETENDE RESOLVER EN EL AMBITO DE SU OPERACION.

3.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA NACIO EN EL MOMENTO EN QUE SE SENTIO LA NECESIDAD, POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS DE TENER UN DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y NO SOLO EL CONTABLE Y FINANCIERO COMO TRADICIONALMENTE VENIA OCURRIENDO.

LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA TIENE ANTECEDENTES QUE PODEMOS REMONTAR AL SEGUNDO MILENIO ANTES DE CRISTO, EN EGIPTO, DONDE SEGUN NOS INDICA HARRY ELMER BARNES, EN SU LIBRO "LA VIDA ECONOMICA DEL ANTIGUO EGIPTO", EN EL PUNTO REFERENTE A LA RECAUDACION DE LOS IMPUESTOS, ESTABA CONFIADA A EMPLEADOS LOCALES DE LOS SESENTA DISTritos DEL IMPERIO; COMO JEFE FIGURABA EL TESORERO PRINCIPAL QUE ERA VIGILADO POR EL VISIR TODOS LOS DIAS Y ESTE, A SU VEZ, COMUNICABA AL FARAON LA INFORMACION RECIBIDA. GRAN NUMERO DE ESCRIBAS Y EMPLEADOS ERAN NECESARIOS PARA QUE FUNCIONARA ESTE SISTEMA, ELABORANDO ESTADOS DE INGRESOS Y EGRESOS QUE SEGUIAN EL CICLO INFORMATIVO ANTES MENCIONADO. LA LIQUIDACION Y RECAUDACION DE LAS CONTRIBUCIONES ERA APROBADA CUIDADOSAMENTE POR LAS AUTORIDADES CENTRALES. UN BALANCE AL CORRIENTE DE LOS INGRESOS Y LOS EGRESOS NO DEBIA FALTAR MENSUALMENTE EN LA OFICINA DEL FARAON, INCLUYENDO INFORMACION PARA PERSPECTIVAS FUTURAS DE SU REINO.

EN LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL SE PRODUCEN CIERTOS FENOMENOS COMO EL DE LA SINDICALIZACION MASIVA Y LAS REVOLUCIONES SOCIALISTAS,

NACIENDO UNA NUEVA SITUACIÓN ENTRE EMPLEADOS Y DIRECTIVOS. Es -- EVIDENTE LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE ESE CAMBIO SOCIAL Y EL CAMBIO DE PENSAMIENTO QUE AFECTÓ TAMBIÉN LAS PRÁCTICAS DE AUDITORÍA, Y ASÍ, ENCONTRAMOS LOS PRIMEROS VESTIGIOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA HACIA 1934, APROXIMADAMENTE, COMO PARTE INTEGRANTE DE LA AUDITORÍA INTERNA, PERO ÉSTA PRINCIPALMENTE, ESTABA LIMITADA A -- LAS FINANZAS Y CONTABILIDAD, Y NO SE TENÍA LA LIBERTAD CON QUE SE DESARROLLA LA AUDITORÍA INTERNA EN LA ACTUALIDAD.

EL DR. JAMES Mc. KINSEY ENTRE LOS AÑOS DE 1935 Y 1940 LLEGÓ A LA CONCLUSIÓN DE QUE LA EMPRESA, DEBE PERIÓDICAMENTE HACER UNA "AUTO AUDITORÍA" UNA EVALUACIÓN DE LA EMPRESA EN TODOS SUS ASPECTOS, A LA VISTA DE UN MEDIO AMBIENTE EMPRESARIAL.

AL FINALIZAR LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, SE APRECIAN GRAN CANTIDAD DE CAMBIOS EN LAS EMPRESAS, TALES COMO EL CRECIMIENTO DE LAS MISMAS, EL AUMENTO EN LA MAGNITUD DE LAS ORGANIZACIONES, EL DESARROLLO DE LA CIENCIA APLICADA AL MUNDO INDUSTRIAL, LA NECESIDAD QUE TIENE LA DIRECCIÓN DE ENFRENTARSE A UNA TREMENDA MASA DE DATOS Y AL CONTROL Y FUNCIONALIDAD DE LAS ESTRUCTURAS ORGÁNICAS, LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ENTONCES TOMA FORMA, YA QUE PUEDE PROPORCIONAR UN VERDADERO SERVICIO A LA DIRECCIÓN AL DETERMINAR EN QUE MEDIDA LOS PLANES SE CUMPLEN, Y AL INTERVENIR EN CADA UNO DE LOS -- SECTORES DE LA EMPRESA, DETECTA ERRORES O PROPICIA MEJORAS QUE -- PUEDEN IMPLANTARSE.

EN REALIDAD LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EMPIEZA A TENER APLICACIÓN EN LA DÉCADA DE LOS CINCUENTA, DONDE LAS GRANDES EMPRESAS -- SON LAS QUE POR SU DESARROLLO, MEDIANTE LA CAPACIDAD DE SUS HOMBRES, PROFUNDIZAN EN EL PENSAMIENTO TÉCNICO CIENTÍFICO Y LO DIVULGAN A TRAVÉS DE INFORMACIONES, PUBLICACIONES, ARTÍCULOS Y NOTICIAS. (1)

(1) VID. CERVANTES ABREU. "DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA" - - PAG. 21.

AHORA PASEMOS A ANALIZAR LOS DIFERENTES CONCEPTOS QUE SE TIENEN -
DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

3.2 CONCEPTOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

A) PARA BRADFORD CADMUS:

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES AQUÉLLA QUE SE CONCRETA EN UN ESTUDIO QUE MUESTRA LA OPINIÓN DE UN CONTADOR PÚBLICO CON RESPECTO AL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA". (1)

NO ESTOY DE ACUERDO CON ESTA OPINIÓN, EN LO QUE RESPECTA A QUE SE DEBE SER HECHA POR UN CONTADOR PÚBLICO, YA QUE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA TAMBIÉN PUEDE SER HECHA Y DE MEJOR FORMA (POR LOS CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS PRECISOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU PROPIO DICTAMEN) POR UN LIC. EN ADMINISTRACIÓN.

B) PARA HENRY DE VOS:

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PUEDE DEFINIRSE COMO EL ANÁLISIS INFORMATIVO, CONSTRUCTIVO Y EVALUATIVO, CON UNA SERIE DE RECOMENDACIONES CON RESPECTO A LA AMPLIA IMAGEN DE LOS PLANES, PROCESOS, PERSONAS Y PROBLEMAS DE UNA ENTIDAD ECONÓMICA." (2)

C) EL INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE E.U.A., ENLOBA A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DENTRO DE LA AUDITORÍA INTERNA A LA QUE DEFINE COMO:

"UNA ACTIVIDAD APRECIATIVA INDEPENDIENTE DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN, PARA REVISAR LA CONTABILIDAD, FINANZAS Y OTRAS OPERACIONES, COMO BASE DE SERVICIO DE DIRECCIÓN." (3)

(1) IBID. PAG. 23

(2) IBID. PAG. 23

(3) IDEN.

D) INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACIÓN:

"CUALQUIER EMPRESA, DE CUALQUIER ÍNDOLE, TIENE ÁREAS GENERALES SUJETAS A INVESTIGACIÓN Y QUE PERMITEN OBTENER UNA EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN." (1)

E) ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MÉXICO:

"UNA DEFINICIÓN CONCISA DE INVESTIGACIÓN INDUSTRIAL LA ENUNCIARÍA COMO UN 'ANÁLISIS DE POTENCIALIDAD DE LA PRODUCTIVIDAD'. EN LA PRÁCTICA SE TRATA DE INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE OPERACIÓN YA SEA EN UNA EMPRESA O EN UNA RAMA INDUSTRIAL." (2)

F) PARA ALFONSO MEJÍA FERNÁNDEZ:

"LA MEDICIÓN DE LA ACTUACIÓN DE LA GERENCIA ESTA EN LA JUSTIFICACIÓN DE SUS OPERACIONES Y ÉSTA NO QUIERE DECIR SIMPLEMENTE QUE TODAS LAS OPERACIONES ESTÉN RESPALDADAS COMPLETAMENTE POR DOCUMENTOS, SINO QUE LAS OPERACIONES EN SU ORIGEN HAYAN OBEDECIDO A UNA FINALIDAD ESPECÍFICA PARA SOLUCIONAR UN PROBLEMA DE LA ADMINISTRACIÓN, CON RELACIÓN A LOS OBJETIVOS." (3)

G) PARA MANUEL D'AZAOLA:

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES EL MÉTODO POR MEDIO DEL CUAL MEDIMOS LOS ERRORES Y LOS ACIERTOS EN UNA EMPRESA, PROCURA MOSTRAR QUE LAS EXPERIENCIAS Y ESPECIALIZACIONES ADQUIRIDAS NO SIEMPRE LLEGAN A MEDIRSE Y QUE DE REALIZARSE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, SE PODRÍA REDUCIR EVENTUALMENTE LO QUE SE TRADUCIRÍA EN DESARROLLO ECONÓMICO." (4)

(1) FERNÁNDEZ ARENA. "LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA". PAG. 22

(2) IDEM.

(3) IBID. PAG. 12

(4) IBID. PAG. 13

H) PARA ROBERTO MACÍAS PINEDA:

"ES NECESARIA UNA CONTINUA VERIFICACIÓN Y UN CONTROL CUIDADOSO PARA ASEGURARSE DE QUE LAS PRÁCTICAS Y PROGRAMAS DE LA NEGOCIACIÓN ALCANZAN LOS RESULTADOS PARA LOS QUE SE CREARON Y SIGUEN MANTENIENDO. LAS POLÍTICAS DEBEN CONSIDERARSE CUIDADOSAMENTE, DEBEN SER CONSISTENTES CON LOS OBJETIVOS BÁSICOS DE LA EMPRESA Y DEBEN SER APROPIADAS EN TÉRMINOS DE POLÍTICA PÚBLICA CORRIENTE. CONSTITUYE UNA OPORTUNIDAD PARA MOSTRAR QUÉ ES LO QUE UN NEGOCIO ESTÁ LOGRANDO." (1)

I) PARA JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA:

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES LA REVISIÓN OBJETIVA, METÓDICA Y COMPLETA, DE LA SATISFACCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, CON BASE A LOS NIVELES JERÁRQUICOS DE LA EMPRESA, EN CUANTO A SU ESTRUCTURA Y LA PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL DE LOS INTEGRANTES DE LA INSTITUCIÓN." (2)

J) PARA WILLIAM P. LEONARD:

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PUEDE DEFINIRSE COMO UN EXÁMEN COMPLETO Y CONSTRUCTIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UNA EMPRESA, INSTITUCIÓN O DEPARTAMENTO GUBERNAMENTAL; O DE CUALQUIER OTRA ENTIDAD Y DE SUS MÉTODOS DE CONTROL, MEDIOS DE OPERACIÓN Y EMPLEO QUE DÉ A SUS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES." (3)

K) PARA CARLOS ENRIQUE ANAYA SÁNCHEZ:

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES LA TÉCNICA QUE TIENE COMO OBJETIVO REVISAR, SUPERVISAR Y EVALUAR LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA". (4)

(1) IBID. PAG. 13

(2) IBID. PAG. 14

(3) VID. LEONARD P. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA". PAG. 45

(4) VID. ANAYA SANCHEZ "AUDITORIA ADMINISTRATIVA". PAG. 19.

L) PARA VÍCTOR M. RUBIO RAGAZZONI:

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA CONSISTE EN EVALUAR EL FUNDAMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN, MEDIANTE LA LOCALIZACIÓN DE IRREGULARIDADES O ANOMALÍAS, Y EL PLANTEAMIENTO DE POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN, TENIENDO COMO FINALIDAD APOYAR A LOS NIVELES DE SUPERVISIÓN A LOGRAR UNA ADMINISTRACIÓN MÁS EFECTIVA, MEDIANTE LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS QUE SURGAN DE LA PRÁCTICA DE AUDITORÍAS." (1)

M) EN MI OPINIÓN:

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES LA REVISIÓN PROFUNDA Y OBJETIVA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UN ORGANISMO SOCIAL, TENIENDO COMO FINALIDAD LA EVALUACIÓN DE LA MISMA Y LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS QUE PERMITAN A TRAVÉS DE LAS RECOMENDACIONES EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN".

UNA VEZ DEFINIDA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PASEMOS A VER CUÁLES SON LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE.

3.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

EL OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA CONSISTE EN --
DESCUBRIR DEFICIENCIAS O IRREGULARIDADES EN ALGUNA DE LAS PARTES
DE LA EMPRESA EXAMINADAS Y APUNTA⁽²⁾R SUS PROBABLES REMEDIOS, PARA
LLEGAR A LA SOLUCIÓN EFECTIVA.

A CONTINUACIÓN PARA AMPLIAR EL OBJETIVO DE LA AUDITORÍA ADMINIS--
TRATIVA, SE COMPARARÁ CON LA QUE SE CONOCE COMO AUDITORIA FINAN--
CIERA.

(1) VID. RUBIO & HERNANDEZ. "GUÍA PRÁCTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA". PAG. 13.

(2) VID. LEONARD P. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA". PAG. 45.

3.4 DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y LA AUDITORÍA FINANCIERA

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

- PRETENDE LOGRAR EL GRADO OPTIMO DE FUNCIONAMIENTO OPERATIVO DE LA EMPRESA DE CONFORMIDAD A LOS PLANES, OBJETIVOS, POLÍTICAS, - PROCEDIMIENTOS, ETC.
- EVALÚA EL DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN CADA UNA - DE SUS ETAPAS Y EN CADA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA,
- ES ELÁSTICA, YA QUE NO TIENE -- NORMAS Y LINEAMIENTOS DE ACEPTACIÓN GENERAL.
- SE PROYECTA AL FUTURO.
- LOS INTERESADOS SON PRINCIPAL-- MENTE EXTERNOS: EL GOBIERNO, EL PÚBLICO, LOS ACCIONISTAS, ETC.
- LEGALMENTE AÚN NO ESTÁ RECONOCI DA,

AUDITORÍA FINANCIERA

- DA OPINIÓN SOBRE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y LOS RE-- SULTADOS OBTENIDOS POR LA ENTIDAD REVISADA.
- EVALÚA LOS EFECTOS CUANTI-- FICADOS RELACIONADOS CON -- EL SISTEMA CONTABLE EST-- BLECIDO.
- EXISTEN NORMAS Y PRINCI-- PIOS DE CONTABILIDAD GENE-- RALMENTE ACEPTADOS, HACIÉN DOLA ESTÁTICA.
- SE CONCRETA A REVISAR HE-- CHOS PASADOS.
- LOS INTERESADOS SON INTER-- NOS: LA GERENCIA.
- ES REQUERIDA LEGALMENTE.

YA VISTAS LAS DIFERENCIAS EXISTENTES ENTRE LA AUDITORÍA ADMINIS-- TRATIVA Y LA FINANCIERA, CREO CONVENIENTE PASAR A ANALIZAR LOS AL CANCES DE LA PRIMERA Y LOS CAMPOS QUE LE SON SUSCEPTIBLES DE ESTU DIO.

3.5 ALCANCES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

EN CUANTO AL ALCANCE DE SUS ACTIVIDADES, LA AUDITORÍA ADMINIS-- TRATIVA PUEDE SER DE UNA FUNCIÓN ESPECÍFICA, UN DEPARTAMENTO O GRUPO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DE DEPARTAMENTOS, UNA DIVISIÓN O GRUPO DE DIVISIONES O DE LA EMPRESA EN SU TOTALIDAD. ALGUNAS AUDITORÍAS ABARCAN UNA COMBINACIÓN DE DOS O MÁS DE DICHAS ÁREAS. SIN EMBARGO, SE OBTIENEN BENEFICIOS TOTALES CUANDO ES APLICABLE A "UN TODO", DONDE SE PUEDE DIAGNOSTICAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

EN CUANTO AL CAMPO DE ESTUDIO, TENEMOS QUE PUEDE ABARCAR LA ECONOMÍA DE LA PRODUCCIÓN, INCLUYENDO ELEMENTOS TALES COMO ESPECIALIZACIÓN, SIMPLIFICACIÓN, ESTANDARIZACIÓN, DIVERSIFICACIÓN, EXPANSIÓN, CONTRACCIÓN E INTEGRACIÓN. TAMBIÉN PODRÍA INCLUIR LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN, A SABER: MATERIA PRIMA, DISPONIBILIDAD DE LA MANO DE OBRA, DISPOSICIÓN DE LAS INSTALACIONES DE TRABAJO, PERO PARA ÉSTOS ÚLTIMOS CONSIDERANDO LA INTERVENCIÓN DE ESPECIALISTAS. (1)

3.6 FINES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

LA TÉCNICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA (ES UNA TÉCNICA PORQUE TIENE LA NECESIDAD DE TOMAR DIFERENTES PROCEDIMIENTOS ESPECIALIZADOS) SE DESARROLLA POR UN PROCESO QUE PERMITE MEJORAR MÉTODOS Y SISTEMAS DE TRABAJO, PARA EL APROVECHAMIENTO ÓPTIMO DE LOS DIFERENTES RECURSOS DE LA EMPRESA, SEÑALANDO LAS DEBILIDADES, DEFICIENCIAS O ERRORES Y EL PORQUÉ DE CADA HECHO; ASÍ COMO LOS ACIERTOS, Y SITUACIÓN DE LA MISMA FRENTE A OTRAS SIMILARES, ÁREAS EN LAS QUE PUEDE HABER MEJORAS Y HASTA QUE PUNTO SE ESTÁN LOGRANDO LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR LA ORGANIZACIÓN, CON LA FINALIDAD DE LOGRAR UNA ADMINISTRACIÓN MÁS EFECTIVA.

LOS FINES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SON:

- A) EL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN SU TOTALIDAD.
- B) LA DETERMINACIÓN DEL VALOR DE LOS RECURSOS EN FUNCIÓN A LOS OBJETIVOS.

(1) IBID. PAG. 57
VER PAG. 118 DE ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACION.

- c) EL DESARROLLO Y CONTINUIDAD DE LOS OBJETIVOS Y EL OTORGAMIENTO DE RECURSOS,
- d) LA GENERACIÓN DE CAMBIOS EN LA FORMA DE OBTENER LOS RESULTADOS,
- e) EL PROCURAR EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS,

UNA VEZ VISTOS LOS FINES QUE PERSIGUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PASARÉ A MENCIONAR QUIEN LA PUEDE DESARROLLAR ASÍ COMO LA UBICACIÓN QUE TIENE DENTRO DE UNA EMPRESA.

3.7 ¿QUIÉN REALIZA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA?

EL AUDITOR ADMINISTRATIVO ES LA PERSONA CON ESTUDIOS PROFESIONALES Y CAPACIDAD TÉCNICA PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PARTIDOS Y CONCEPTOS DE LA EMPRESA. DEBE SER:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN,
LICENCIADO EN CONTADURÍA, O
CONTADOR PÚBLICO.

CUALQUIERA DE ELLOS DEBE TENER AMPLIOS CONOCIMIENTOS EN ADMINISTRACIÓN Y EXPERIENCIA PROFESIONAL PARA PODER DESEMPEÑAR EL PAPEL DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO. (1)

EL DR. CARLOS ENRIQUE ANAYA SÁNCHEZ EN SU LIBRO "AUDITORÍA ADMINISTRATIVA" NOS DICE QUE EL DECÁLOGO DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO ES EL SIGUIENTE:

1. CONOCIMIENTOS IDÓNEOS DE ADMINISTRACIÓN.
2. EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN.

(1) IBID. PAG. 60

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. ESPÍRITU DE INVESTIGACIÓN E INICIATIVA.
4. OBJETIVIDAD Y EQUIDAD.
5. SENTIDO ANALÍTICO Y DE OBSERVACIÓN.
6. PRUDENCIA, CLARIDAD Y PRECISIÓN.
7. INTEGRIDAD DE CARÁCTER.
8. ÉTICA PROFESIONAL.
9. DISCERNIMIENTO Y SENSIBILIDAD PARA FORMARSE UN CRITERIO EN LA APRECIACIÓN DE CONJUNTO DE LA EMPRESA EN REVISIÓN.
10. HABILIDAD DE EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA. ⁽¹⁾

LOS PUNTOS ANTERIORES SON INDISPENSABLES PARA QUE SE DESARROLLE - LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DAR EN SU OPORTUNIDAD LAS MEDIDAS - CORRECTIVAS NECESARIAS; PERO EN MI OPINIÓN ALGO HABRÍA QUE AGREGARSE; QUE ES EL CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN,

ME PARECE CONVENIENTE AHONDAR, DADA LA IMPORTANCIA QUE ESTE TEMA TIENE, EN LO REFERENTE A ÉTICA PROFESIONAL Y A LAS NORMAS DE ÉTICA QUE DEBEN SEGUIR LOS AUDITORES ADMINISTRATIVOS.

3.7.1 ÉTICA PROFESIONAL

LA ÉTICA ES LA "CIENCIA DE LA ACTIVIDAD HUMANA EN ORDEN AL BIEN", ⁽²⁾

LA PROFESIÓN PUEDE DEFINIRSE COMO LA "ACTIVIDAD PERSONAL, PUESTA DE MANERA ESTABLE Y HONRADA AL SERVICIO DE LOS DEMÁS Y EN BENEFICIO PROPIO, A IMPULSOS DE LA PROPIA VOCACIÓN Y CON LA DIGNIDAD QUE LE CORRESPONDE A LA PERSONA HUMANA." ⁽³⁾

(1) IBID. PAG. 63

(2) VID. SANABRÍA "ÉTICA". PAG. 20

(3) VID. GUTIERREZ SAENZ. "INTRODUCCION A LA ÉTICA". PAG. 238

LA ÉTICA PROFESIONAL ES AQUÉLLA PARTE DE LA ÉTICA QUE DEFINE Y SEÑALA EL COMPORTAMIENTO DEL HOMBRE, TANTO INTERNA COMO EXTERNAMENTE, COMO PROFESIONAL.

LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ÉTICA PROFESIONAL SON DE VALIDEZ - UNIVERSAL PARA TODAS LAS PROFESIONES Y SÓLO SE ADECUAN A LAS NECESIDADES DE CADA UNA, PERO EN SU ESENCIA PERMANECEN INTACTOS.

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, EN ESTE CASO COMO AUDITOR ADMINISTRATIVO, DEBE OBSERVAR Y CUMPLIR DICHS PRINCIPIOS BÁSICOS - PARA EL BENEFICIO DE LA COLECTIVIDAD, DE LA CUAL FORMA PARTE, Y DEL SUYO PROPIO.

PARA ÉL, EXISTE UNA FUENTE DE CONOCIMIENTOS DE DICHS PRINCIPIOS, LA CUAL ES EL "CÓDIGO DE ÉTICA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN", QUE TIENE UNA DOBLE FUNCIÓN:

LA INFORMATIVA: ENTERAR DE COMO DEBE SER LA ACTUACIÓN DE UN - L.A.

LA FORMATIVA: CREAR LA CONCIENCIA EN EL L.A. Y MOVERLO A ACTUAR DE DETERMINADA FORMA.

A CONTINUACIÓN CITARÉ ALGUNAS DE LAS NORMAS QUE UN AUDITOR ADMINISTRATIVO DEBE CONSIDERAR AL DESEMPEÑAR ALGÚN TRABAJO:

CAPACIDAD: EL AUDITOR, AL HACERSE CARGO DE UN TRABAJO, - DEBE ESTAR CONSCIENTE DE QUE TIENE LA CAPACIDAD DE DESEMPEÑARLO EFICAZMENTE.

INDEPENDENCIA: LAS OPINIONES, SUGERENCIAS Y CONSEJOS DEL - AUDITOR EN EL DESEMPEÑO DE UN TRABAJO, DEBEN SER RESULTADO DE CIRCUNSTANCIAS Y OBSERVACIONES PERSONALES Y NO POR INFLUENCIA MENTAL O MATERIAL DE QUIENES CONTRATEN SUS SERVICIOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EQUIDAD:

EL AUDITOR PROCURARÁ QUE AL EMITIR CONSEJOS, SEAN CON EQUIDAD Y PROTEJAN LOS INTERESES MORALES Y MATERIALES DE LA COMUNIDAD, DEL TRABAJADOR Y DE LA FIRMA QUE CONTRATA.

SELECCIÓN DE CLIENTES:

EL AUDITOR DEBERÁ RECHAZAR AQUÉLLAS PROPOSICIONES DE TRABAJO CUYA FINALIDAD SE OPGONA A LOS LINEAMIENTOS MORALES Y HONESTOS QUE DEBE OSTENTAR LA ACTUACIÓN PROFESIONAL.

SECRETO PROFESIONAL:

EL AUDITOR ESTÁ OBLIGADO A NO DIVULGAR, POR NINGÚN MOTIVO, HECHOS, DATOS Y CIRCUNSTANCIAS DE LOS QUE HA TENIDO CONOCIMIENTO POR SU INTERVENCIÓN EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.

HONORARIOS:

DEBEN SER ESTIMADOS EN RELACIÓN DIRECTA CON LA IMPORTANCIA, RESPONSABILIDAD, CALIDAD Y -- JUSTA VALORACIÓN DEL SERVICIO.

DIFUSIÓN DE LOS SERVICIOS:

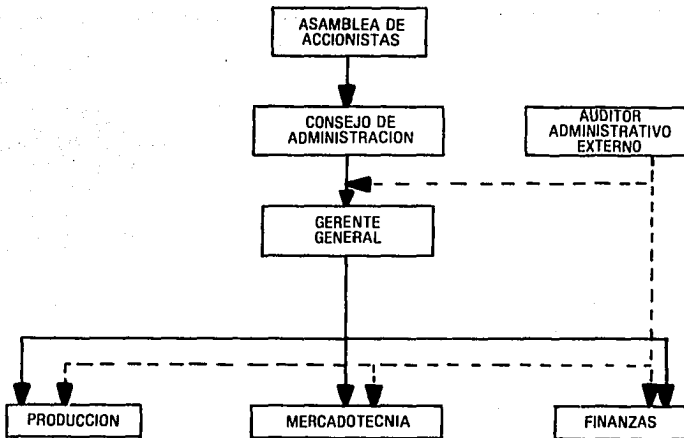
PARA LA DIFUSIÓN DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA, ES ACONSEJABLE QUE EL AUDITOR PARTICIPE EN CONFERENCIAS, SEMINARIOS, MESAS REDONDAS, COLABORE EN PUBLICACIONES DE CARÁCTER TÉCNICO, ETC. CON EL FIN DE AUMENTAR SUS RELACIONES Y DAR A CONOCER SU CALIDAD PROFESIONAL, Y NO POR MEDIO DE PROPAGANDA ESCANDALOSA, DESENFRENADA Y LLAMATIVA EN LA QUE OFREZCAN SERVICIOS Y BENEFICIOS MARAVILLOSOS DE DUDOSA REALIZACIÓN. (1)

(1) VID. RUBIO & HERNANDEZ "GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA".
PAG. 19

UNA VEZ VISTAS LAS NORMAS DE ÉTICA QUE DEBE SEGUIR UN AUDITOR - ADMINISTRATIVO, PASAREMOS A VER EL LUGAR DENTRO DEL ORGANIGRAMA EMPRESARIAL DONDE SE ENCUENTRA UBICADA SU ACTIVIDAD. (ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN SE ENFOCA ÚNICAMENTE HACIA LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN LOS AUDITORES ADMINISTRATIVOS EXTERNOS).

3.7.2 EL AUDITOR ADMINISTRATIVO EXTERNO EN EL ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

(1)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL AUDITOR ADMINISTRATIVO, REvisa, EVALÚA Y ACONSEJA. (1)

EN MI OPINIÓN Y EXPERIENCIA PROFESIONAL EN ESTA ÁREA, EL AUDITOR ADMINISTRATIVO REPORTA DIRECTAMENTE A LA DIRECCIÓN O GERENCIA GENERAL, Y NO AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

UNA VEZ VISTO TODO LO REFERENTE A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA - PASEMOS A VER EN EL SIGUIENTE CAPÍTULO LO REFERENTE A LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN GENERAL, ASÍ COMO EL PROGRAMA ESPECÍFICO QUE ES PROPUESTO EN ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.

(1) VID. ANAYA SANCHEZ. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA". PAG. 61

CAPITULO IV

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV
PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

LOS PROGRAMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA SON AQUÉLLOS PLANES EN LOS QUE NO SOLAMENTE SE FIJAN LOS OBJETIVOS Y LA SECUENCIA DE LAS OPERACIONES SINO PRINCIPALMENTE EL TIEMPO REQUERIDO PARA REALIZAR CADA -- UNA DE SUS PARTES. (1)

4.1 PLANEACIÓN DE UN PROGRAMA DE
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PARA PODER ELABORAR UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES IN DISPENSABLE EVALUAR LA EFICACIA ADMINISTRATIVA DE UNA ORGANIZA- CIÓN, O DE UNA DE SUS PARTES, DETECTANDO SI LA PLANEACIÓN ES CAPAZ DE REALIZAR LOS OBJETIVOS, POR TANTO SE DEBERÁ HACER UNA INVESTI- GACIÓN PRELIMINAR QUE CUBRIRÁ TODOS LOS ASPECTOS GENÉRICOS DE LA ORGANIZACIÓN DE LA DEPENDENCIA EN ESTUDIO, ES DECIR, LA CONSTITU- CIÓN DE LA EMPRESA, SU NATURALEZA, SUS OBJETIVOS Y SU ORGANIZA- CIÓN, ASÍ COMO SUS SISTEMAS DE TRABAJO, SECUENCIAS DE OPERACIONES, NECESIDADES DE INFORMACIÓN Y EQUIPO EMPLEADO.

EN TODO ANÁLISIS PRELIMINAR EL AUDITOR DEBERÁ ENTREVISTAR A UNA - SERIE DE PERSONAS PARA OBTENER LOS DATOS BÁSICOS RELACIONADOS CON LA FUNCIÓN Y EL ÁREA. SI LA INFORMACIÓN OBTENIDA ES LA ADECUADA, EL ENCARGADO DEL ESTUDIO PODRÁ TENER UN MARCO DE REFERENCIA QUE - LE PERMITIRÁ UBICARSE ADECUADAMENTE Y CAPTAR DETALLES QUE A PRIME RA VISTA PODRÍAN PASAR DESAPERCIBIDOS.

SI LA INVESTIGACIÓN PRELIMINAR ES ADECUADA, SE FACILITARÁ LA REC- PILACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y POR TANTO SE EVITARÁ LA - PÉRDIDA DE TIEMPO Y DINERO.

(1) VID. CERVANTES ABREU. "DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA." PAG. 64

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2 ETAPAS DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

LAS ETAPAS DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, NOS DICE - EL C.P. VÍCTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y EL L.A. JORGE HERNÁNDEZ FUENTES EN SU LIBRO "GUÍA PRÁCTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA" SON - LAS SIGUIENTES: (1)

ETAPA	CONTENIDO
1o. ETAPA. PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> - DEFINICIÓN DEL ESTUDIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA A DESARROLLAR. - DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO. - ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE DIAGNÓSTICO. - APROBACIÓN DEL PROGRAMA. - DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO. - DEFINICIÓN DEL OBJETIVO. - ALCANCE ESPECÍFICO DE LA AUDITORIA. - DETERMINACIÓN DEL PERSONAL NECESARIO. - DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR. - DIAGRAMAS DE PROCESO, FLUJO Y BLOQUE. - ORGANIGRAMAS. - TÉCNICAS MATEMÁTICAS Y ESTADÍSTICAS, ETC. ENTRE OTRAS. - APROBACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORIA.

(1) VID. RUBIO & HERNANDEZ. "GUÍA PRÁCTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA" PÁGS. 29-30

ETAPA	CONTENIDO
20. ETAPA. EXAMEN	<ul style="list-style-type: none"> - ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS, INTERPRETACIÓN DE DOCUMENTOS. - APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. - CAPTACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA, (ORGANIGRAMAS, MANUALES, INSTRUCTIVOS, FORMATOS, ETC.). - REVISIÓN, COMPLEMENTACIÓN Y DEPURACIÓN DE LA INFORMACIÓN CAPTADA. - CAPTACIÓN DE OPINIONES Y SUGERENCIAS.
30. ETAPA. EVALUACION	<ul style="list-style-type: none"> - ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN CAPTADA. - JERARQUIZACIÓN DE OBSERVACIONES. - PLANTEAMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES. - DISCUSIÓN DE LAS OBSERVACIONES.
40. ETAPA. PRESENTACION	<ul style="list-style-type: none"> - ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL. - PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL AL DIRECTOR GENERAL Y SUBDIRECTOR DE AUDITORÍA. - PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL A LOS RESPONSABLES DE LA UNIDAD AUDITADA.

UNA VEZ VISTAS LAS ETAPAS QUE DEBE SEGUIR UN PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, PROCEDERÉ A DESCRIBIR UNO, QUE EN MI OPINIÓN ES BASTANTE COMPLETO Y FÁCILMENTE APLICABLE A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN MÉXICO.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.3 TÉCNICA DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

TENIENDO EN CUENTA QUE EL PROGRAMA QUE VOY A PRESENTAR HA SIDO -- DESARROLLADO POR EL LIC. FERNANDO GUERRA M. CREO CONVENIENTE REDEFINIR EL CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EL MEJOR ENTENDIMIENTO DEL PROGRAMA:

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES EL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO CON EL PROPÓSITO DE LOGRAR RESULTADOS Y CAMBIOS."

ESTO SIGNIFICA QUE EN TODA ORGANIZACIÓN SE REQUIERE DE LA REVISIÓN NECESARIA DE SUS PLANES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS Y SOBRE TODO REVISAR EL POTENCIAL CON QUE LA ORGANIZACIÓN CUENTA AL DIAGNOSTICAR EL OBJETIVO QUE GUIA SUS ACTIVIDADES, REPRESENTANDO LA PROPIA VIDA DE LA EMPRESA, DETERMINANDO SI LA PLANEACIÓN ES TAN PRODUCTIVA COMO LOS REQUERIMIENTOS DE LOGRO QUE TENGA EL OBJETIVO AL QUE SIRVEN.

ES POR ESO QUE SE DICE QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES:

$$P = O$$

DONDE, "P" REPRESENTA EL POTENCIAL DE PRODUCCIÓN DEL TRABAJO, ES DECIR, QUE TAN PRODUCTIVOS DEBEN SER LOS PLANES, PARA LLEGAR A LA REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

"O" REPRESENTA LOS OBJETIVOS QUE SE TIENEN PLANEADOS, LA RAZÓN DE EMPRENDER DETERMINADA ACCIÓN.

POR LO TANTO LA SUMATORIA DE LA PRODUCTIVIDAD DEBE SER IGUAL A -- LOS OBJETIVOS PLANEADOS: $\sum P = O$

EJEMPLO:

	$\Sigma P = 0$				
1.	<table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black; padding: 2px 10px;">9</td><td style="border-bottom: 1px solid black; padding: 2px 10px;">10</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 10px;">9+1</td><td style="padding: 2px 10px;">10</td></tr> </table>	9	10	9+1	10
9	10				
9+1	10				
3.	<table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black; padding: 2px 10px;">10</td><td style="border-bottom: 1px solid black; padding: 2px 10px;">10</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 10px;">10</td><td style="padding: 2px 10px;">11</td></tr> </table>	10	10	10	11
10	10				
10	11				
4.	<table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black; padding: 2px 10px;">10+1</td><td style="border-bottom: 1px solid black; padding: 2px 10px;">11</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 10px;">11</td><td style="padding: 2px 10px;">11</td></tr> </table>	10+1	11	11	11
10+1	11				
11	11				

1. EN ESTE CASO LOS RECURSOS EMPLEADOS NO SATISFACEN A LA REALIZACIÓN DEL OBJETIVO, PUES EL VALOR DEL PRIMERO ES INFERIOR AL DEL OBJETIVO; AL AUDITAR SE HARÁN UNA SERIE DE RECOMENDACIONES Y CAMBIOS SOBRE LOS RECURSOS.
2. REALIZADO EL DIAGNÓSTICO DEL PUNTO ANTERIOR, SE DETERMINA QUE PARA LA REALIZACIÓN DEL OBJETIVO SE DEBE AGREGAR EN EL PRIMER TÉRMINO UN "1" EN ALGUNO DE SUS COMPONENTES, ES DECIR, SE PROCURARÁN LOS RECURSOS NECESARIOS.
3. EL PLAN Y LOS COMPONENTES ESTÁN EN SITUACIÓN DE PRODUCIR EL RESULTADO, FALTANDO SÓLO ADECUAR A LA DIRECCIÓN Y CONTROL HACIA EL ELEMENTO HUMANO PARA QUE SE OBTENGAN LOS OBJETIVOS ESPERADOS.
4. LOS OBJETIVOS "0" DEBERÁN IR SIEMPRE HACIA ADELANTE, PUES ESTO ES LO QUE PROVOCA QUE UNA EMPRESA SE DESARROLLE.

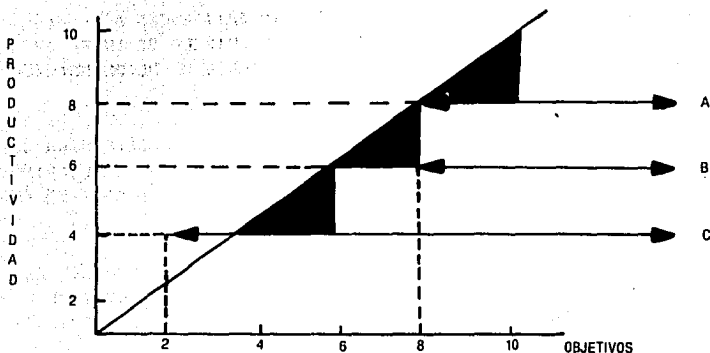
EN EL CASO DE QUE "P" SEA MAYOR QUE "0", SIGNIFICARÁ QUE EXISTEN RECURSOS INNECESARIOS, LO QUE INDICA QUE ESTÁN MAL APROVECHADOS.

EL TIEMPO TRANSCURRIDO ENTRE UN CAMBIO Y OTRO DEBE SER EL ADECUA-

DO, PARA QUE EL ANTERIOR TENGA MADURACIÓN Y NO SE DÉ UNA "SATURACIÓN DE CAMBIOS."

LA PRODUCTIVIDAD SERÁ ENTONCES LOGRAR EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO - DE LOS RECURSOS TANTO HUMANOS COMO MATERIALES CON LOS QUE SE CUENTA, ENFOCÁNDOSE AL PROCESO ADMINISTRATIVO, PARA LOGRAR LAS MEJORES CONDICIONES.

RELACION OPTIMA DE PRODUCTIVIDAD Y OBJETIVOS



- A = RELACIÓN ÓPTIMA DE PRODUCTIVIDAD Y OBJETIVOS.
 B = PRODUCTIVIDAD MENOR QUE OBJETIVO.
 C = PRODUCTIVIDAD MAYOR QUE OBJETIVO.

LA ZONA SOMBRADA REPRESENTA LA TENDENCIA DE DESARROLLO DE LA EMPRESA, MIENTRAS QUE LA NO SOMBRADA REPRESENTA UN ÁREA DE ALTA PRODUCTIVIDAD QUE ORIGINA EL INCREMENTAR EL NIVEL DE REALIZACIÓN DEL OBJETIVO.

4.3.1 Los Recursos

"P" SON LOS RECURSOS CON LOS QUE SE CUENTA PARA OBTENER RESULTADOS Y SON:

- RECURSOS HUMANOS.
- CURSOS ALTERNATIVOS.
- DECISIONES Y JUICIOS ADECUADOS.
- INFORMACIÓN.
- SISTEMAS.
- MÉTODOS.
- NORMAS.
- REGLAS.
- PRESUPUESTOS.
- PLANES.
- TIEMPO.
- CAPACITACIÓN, ENTRE OTROS.

ADEMÁS A ESTA LISTA SE LE SUMA EL PROCESO ADMINISTRATIVO, "P", - ES TAMBIÉN EL PROCESO ADMINISTRATIVO. ⁽¹⁾

(1) VID. MACKENSIE A. "EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN TERCERA DIMENSIÓN."

FASES

ETAPAS

ACTIVIDADES

ESTÁTICA

PLANEAR

PREDETERMINAR EL
CURSO A SEGUIR

ORGANIZAR

ORGANIZAR Y RELACIONAR
EL TRABAJO
PARA ALCANZAR LAS
METAS

- PRONOSTICAR
- FIJAR OBJETIVOS
- DESARROLLAR ESTRATEGIAS
- PROGRAMAR
- PRESUPUESTAR
- FIJAR PROCEDIMIENTOS
- POLÍTICAS
- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN
- DELINEAR RELACIONES
- DESCRIPCIONES DE PUESTOS
- REQUERIMIENTOS DE PUESTOS

FASES	ETAPAS	ACTIVIDADES
DINAMICA	INTEGRAR SELECCIONAR PERSONAL COMPETENTE	{ - SELECCIONAR - ORIENTAR - ADIESTRAR - DESARROLLAR
	DIRIGIR PROPICIAR ACTUACIONES DIRIGIDAS AL OBJETIVO	{ - DELEGAR - MOTIVAR - COORDINAR - SUPERAR DIFERENCIAS - ADMINISTRAR EL CAMBIO
	CONTROLAR ASEGURAR EL PROGRESO HACIA LOS OBJETIVOS FIJADOS	{ - SISTEMAS DE INFORMACIÓN - ESTANDARES DE ACTUACIÓN - MEDIR RESULTADOS - MEDIDAS CORRECTIVAS - PREMIAR

DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SE HA DICHO QUE INTERVIENEN DISTINTOS FACTORES, DEPENDIENDO DEL AUTOR QUE LO TRATE, POR LO TANTO ME PARECE CONVENIENTE CITAR DICHS FACTORES Y AUTORES. (VER - - FIG. No. 4.1).

AHORA QUE YA HEMOS VISTO LA PRIMERA PARTE DE NUESTRA FÓRMULA - - P = O, PROCEDERÉ A ANALIZAR LO CORRESPONDIENTE A "O" QUE SIGNIFICAN LOS OBJETIVOS.

FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (1)

AUTOR	AÑO	FACTORES				
HENRY FAYOL	1886	PREVISION	ORGANIZACION		COMANDO COORDINACION	CONTROL
LYNDALL URWICK	1943	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION		COMANDO COORDINACION	CONTROL
WILLIAM NEWMAN	1951	PLANEACION	ORGANIZACION	OBTENCION DE RECURSOS	DIRECCION	CONTROL
R.C. DAVIS	1951	PLANEACION	ORGANIZACION			CONTROL
KOONTZ Y O'DONELL	1955	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
JOHN F. MEE	1956	PLANEACION	ORGANIZACION		MOTIVACION	CONTROL
GEORGE R. TERRY	1956	PLANEACION	ORGANIZACION		EJECUCION	CONTROL
LOUIS A. ALLEN	1958	PLANEACION	ORGANIZACION		MOTIVACION COORDINACION	CONTROL
DALTON MC. FARLAND	1958	PLANEACION	ORGANIZACION			CONTROL
AGUSTIN REYES P.	1960	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
ISAAC GUZMAN V.	1961	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION EJECUCION	CONTROL
J. ANTONIO GERMANDEZA A.	1967	PLANEACION	IMPLEMENTACION			CONTROL

4.3.2 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

EL FACTOR MÁS IMPORTANTE EN UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, SON LOS OBJETIVOS, YA QUE ESTOS REPRESENTAN LAS CONDICIONES FUTURAS DESEADAS QUE DEBE LOGRAR LA ORGANIZACIÓN. LOS OBJETIVOS -- ENFOCAN LA ATENCIÓN DE LOS PARTICIPANTES HACIA LAS ACCIONES QUE SON IMPORTANTES PARA LA ORGANIZACIÓN. ESTOS PROPORCIONAN LOS ESTANDARES PARA LA MEDICIÓN DEL ÉXITO Y AYUDAN A DETERMINAR LA TECNOLOGÍA REQUERIDA ASÍ COMO A ESTABLECER LA BASE PARA LOS ESFUERZOS DE ESPECIALIZACIÓN, PATRONES DE AUTORIDAD, REDES DE COMUNICACIÓN Y DECISIÓN, Y OTRAS RELACIONES ESTRUCTURALES.

LOS OBJETIVOS SON EL PRODUCTO DE UNA GRAN VARIEDAD DE INFLUENCIAS, ALGUNOS SON DURADEROS Y OTROS TRANSITORIOS.

LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA TIENEN OBJETIVOS DISTINTOS, Y CON -- FRECUENCIA CONFLICTIVOS, POR TANTO LOS OBJETIVOS REALES SERÁN -- AQUÉLLOS QUE RESULTEN DE LA NEGOCIACIÓN Y COORDINACIÓN DE ÉSTOS, DEBIENDO TENER COMO ORIGEN LAS NECESIDADES GENERALES Y PARTICULARES.

LOS OBJETIVOS PUEDEN SER CONSIDERADOS DESDE TRES PUNTOS DE VISTA:

1. EL NIVEL AMBIENTAL.

LA EMPRESA PUEDE SOBREVIVIR SÓLO MEDIANTE EL LOGRO DE CIERTOS OBJETIVOS IMPUESTOS POR LA SOCIEDAD, QUE LEGITIMIZAN -- SUS ACTIVIDADES. PODEMOS INCLUIR AQUÍ A LA COMPETENCIA, A LAS NEGOCIACIONES ENTRE LAS EMPRESAS Y LOS SINDICATOS (LA -- COALICIÓN DE DOS O MÁS EMPRESAS PARA UN PROPÓSITO COMÚN).

2. EL NIVEL ORGANIZACIONAL.

CORRESPONDE A LOS PROPÓSITOS Y CONDICIONES DESEADAS QUE BUS

CA LA ORGANIZACIÓN COMO UNA ENTIDAD DISTINTA. CADA ORGANIZACIÓN TIENE OBJETIVOS MÚLTIPLES Y DISTINTOS A LAS OTRAS.

3. OBJETIVOS DE LOS PARTICIPANTES.

INTERESA LA EFICIENCIA SOCIAL Y NO SOLAMENTE LOS ASPECTOS ECONÓMICOS O DE EFICIENCIA TECNOLÓGICA. LA EFICIENCIA SOCIAL VINCULA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PERSONALES, A UNA PARTE DE TODOS LOS MIEMBROS, EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN.

4.3.2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

A. OBJETIVOS EN CUANTO A SU PROYECCIÓN Y ALCANCE.

A) INDIVIDUALES Y COLECTIVOS.

DEBEN DISTINGUIRSE LOS OBJETIVOS DE UN INDIVIDUO A -- LOS DE UN GRUPO; YA QUE A VECES EL INDIVIDUO TIENE -- OTRAS METAS U OBJETIVOS QUE LAS DEL GRUPO AL QUE PERTENECE, PUES ESTA EN EL FIN DE OBTENER UN BIEN PARTICULAR, POR LO TANTO SE BUSCARÁ QUE ÉSTOS SEAN COMPLEMENTARIOS.

B) OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES.

LOS OBJETIVOS GENERALES SON AQUÉLLOS QUE COMPRENDEN A OTROS QUE SON EL MEDIO PARA ALCANZAR LOS PRIMEROS.

C) OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO.

DE ACUERDO A LA FINALIDAD ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS, DEBEN CUBRIRSE LOS OBJETIVOS EN EL LAPSO DE TIEMPO -- QUE HAYAMOS DETERMINADO. GENERALMENTE LOS OBJETIVOS SE FIJAN A LARGO PLAZO, CON METAS PARCIALES.

D) OBJETIVOS NATURALES Y SUBJETIVOS.

LOS OBJETIVOS NATURALES SON AQUÉLLOS QUE REPRESENTAN LAS CONDICIONES FUTURAS DESEADAS EN UNA EMPRESA, EN CAMBIO LOS SUBJETIVOS, SERÁN LA INTERPRETACIÓN DE -- LOS MISMOS RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES, ES DECIR, LA FORMA DE ACOMODARLOS AL OBJETIVO ORIGINAL.

B. OBJETIVOS EN CUATO A SU COMPORTAMIENTO.

A) OBJETIVOS DESCENDENTES.

REPRESENTAN LOS PROPÓSITOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN ASÍ COMO LA RAZÓN MISMA DE SU EXISTENCIA, SE ORIGINAN CON LOS ACCIONISTAS Y VAN TRASCENDIENDO DE NIVEL, CONVIRTIÉNDOSE EN IDEAS CONCRETAS, HASTA ALCANZAR EL ÚLTIMO NIVEL JERÁRQUICO DONDE ESTARÁN YA TRADUCIDOS A UN ÁREA O DEPARTAMENTO DE UN PROCEDIMIENTO.

B) OBJETIVOS ASCENDENTES.

REPRESENTAN LO QUE SE PUEDE REALIZAR Y PRODUCIR EN LA ORGANIZACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS DESCENDENTES. EN ESTA ETAPA SE NEGOCIAN LOS OBJETIVOS Y RECURSOS ENTRE EL GERENTE Y SUS COLABORADORES ASÍ COMO UN PROCESO DE APRENDIZAJE-ACEPTACIÓN DE LOS MISMOS.

C) OBJETIVOS COLATERALES.

LOS PODEMOS DEFINIR COMO LA RESPONSABILIDAD EXISTENTE ENTRE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE COORDINAR LOS ESFUERZOS PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO COMÚN. ESTOS OBJETIVOS DEBEN SER FIJADOS YA QUE UN DEPARTAMENTO NECESITA DE OTRO PARA PODER FUNCIONAR, POR LO TANTO DEBEN CORRRELACIONARSE Y DETERMINAR LA COMPATIBILIDAD DE LOS MISMOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

80

4.3.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

LOS OBJETIVOS TIENEN VARIAS CARACTERÍSTICAS, QUE INTEGRADAS - PROVOCAN UN ALTO RENDIMIENTO DE LOS RESULTADOS Y SON:

A) CUALIFICACIÓN.

SE REFIERE A LA NATURALEZA DEL RESULTADO A OBTENER, ES EL PUNTO EXACTO QUE SE DESEA ALCANZAR. PARA PODER CUALIFICAR LOS OBJETIVOS SE DEBEN SEPARAR, DELINEAR Y DIFERENCIAR DE LOS DEMÁS; ASÍ ENTONCES SELECCIONAR UNO EN ESPECÍFICO Y DESARROLLARLO PARA DESPUÉS PASAR AL SEGUNDO, ETC.

B) CUANTIFICACIÓN.

REPRESENTA LA CANTIDAD QUE SE DESEA OBTENER EN FUNCIÓN A LA CUALIFICACIÓN.

C) TIEMPO DE REALIZACIÓN.

ES EL PERÍODO DE TIEMPO QUE SE ESTIMA SERÁ NECESARIO PARA EL LOGRO DE RESULTADOS.

D) CRITERIO DE MEDICIÓN.

ES UNA MEDIDA DE CONTROL PARA DETERMINAR SI VAMOS POR EL CAMINO CORRECTO PARA LA REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

E) MEDIOS PARA SU LOGRO.

REPRESENTADO POR:

- LAS ETAPAS NECESARIAS PARA LA REALIZACIÓN,
- LA ESTRATEGIA EMPLEADA PARA CADA UNA DE ELLAS,
- LA COORDINACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES ENTRE EL PERSONAL.

f) CALIDAD.

ES LA EXACTITUD Y SEGURIDAD DE LOS RESULTADOS, DEBERÁN -- IR ACOMPAÑADOS DE ELEMENTOS QUE ATTESTIGÜEN LA CONFIABILIDAD DE LOS MISMOS.

g) POR ESCRITO.

LOS RESULTADOS DEBEN SER SIEMPRE POR ESCRITO YA QUE REPRESENTAN LA SITUACIÓN REAL DE LA EMPRESA Y LAS CONCLUSIONES A LAS QUE LLEGAMOS, Y TAMBIÉN PARA EVITAR PROBLEMAS CON:

- MAL ENTENDIMIENTO
- FALTA DE CAPTACIÓN.
- DESACUERDO, ETC.

h) DESARROLLO DEL PERSONAL Y REPRESENTACIÓN DE UN RETO LÓGICO.

ESTOS DOS FACTORES ESTÁN MUY LIGADOS, YA QUE AL REPRESENTAR UN RETO LÓGICO AL PERSONAL SE AYUDARÁ A FOMENTAR UN ESFUERZO MAYOR, LO QUE PROVOCA LA REALIZACIÓN DEL MISMO, DE SUS OBJETIVOS INDIVIDUALES Y LOS DE LA EMPRESA.

EN CUANTO A LA JUSTIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LOS OBJETIVOS SE DEBERÁN TOMAR EN CUENTA LAS SIGUIENTES SITUACIONES:

1. FUERZAS. (OBJETIVOS DE APROVECHAMIENTO)

SE DETERMINAN LAS CAPACIDADES CON LAS QUE CUENTA LA EMPRESA, ASÍ COMO LOS RECURSOS DE QUE DISPONE, LAS AREAS O ASPECTOS EN LOS QUE SON FUERTES, EL HACERLO, TIENE COMO PROPÓSITO LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS QUE APROVECHEN ESTOS FACTORES TANTO EN FORMA CUALITATIVA COMO CUANTITATIVA.

2. AREAS DE OPORTUNIDAD. (OBJETIVOS DE DESARROLLO)

SON REPRESENTADAS POR LAS POSIBILIDADES QUE TENGA LA EMPRESA DE HACER, EMPRENDER, DESARROLLAR, PROMOVER O CAM-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIAR, SON OPORTUNIDADES PARA LAS CUALES SE DISEÑARÁN OBJETIVOS Y PLANES DE ACCIÓN PARA SU APROVECHAMIENTO.

3. RIESGOS Y AMENZAS. (JUEGOS DE ALTERNATIVAS)

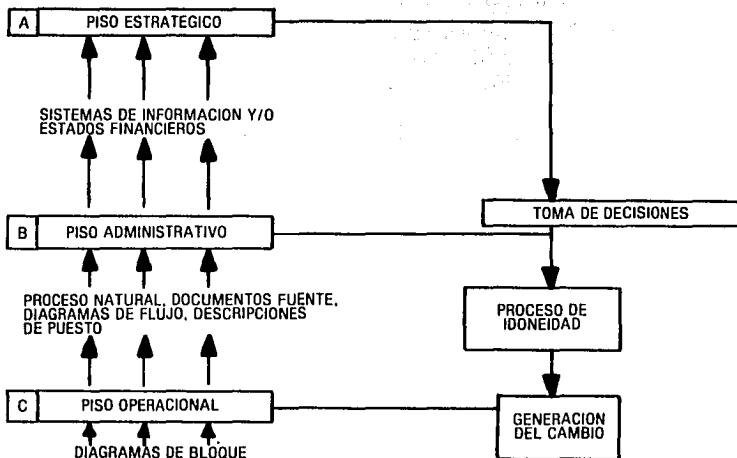
INTEGRAN LAS POSIBILIDADES DE QUE SE PRESENTEN SITUACIONES CONTINGENTES, LAS CUALES REPRESENTAN UN RIESGO PARA LA EMPRESA, SUS PROPÓSITOS O IDEAS, POR TANTO SE CONTARÁ CON ALTERNATIVAS Y ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN PARA CUANDO SE PRESENTEN ESTAS SITUACIONES.

4. DEBILIDADES. (OBJETIVOS DE EQUILIBRIO)

REPRESENTAN LAS FALLAS, INCONSISTENCIAS, FALTA DE RECURSOS, ESCASA REALIZACIÓN, FUGAS DE CONTROL, ETC. POR TANTO SE DEBEN FIJAR OBJETIVOS PARA CONVERTIR LAS DEBILIDADES EN FUERZAS.

UNA VEZ ANALIZADOS LOS OBJETIVOS ASÍ COMO LOS RECURSOS, PROCEDERÉ A DESCRIBIR EL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, QUE COMO LO SEÑALÉ ANTES, ES MUY COMPLETO, YA QUE CUBRE TANTO A LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTADOS FINANCIEROS COMO A LA PROPIA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. ESTE PROGRAMA ES LLAMADO "DE PISOS".

EL DIAGRAMA DE ESTE PROGRAMA ES EL SIGUIENTE:



ESTE DIAGRAMA ESTÁ DISEÑADO TOMANDO EN CUENTA QUE LAS EMPRESAS TIENEN VARIOS NIVELES JERÁRQUICOS, CON DIFERENTES OBJETIVOS Y ACTIVIDADES:

A. PISO ESTRATEGICO

RELACIONA LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN A SU SISTEMA AMBIENTAL. LOS OBJETIVOS DE ESTE NIVEL SON AMPLIOS Y DAN FLEXIBILIDAD SUBSTANCIAL A LOS MEDIOS PARA SU LOGRO.

B. PISO ADMINISTRATIVO

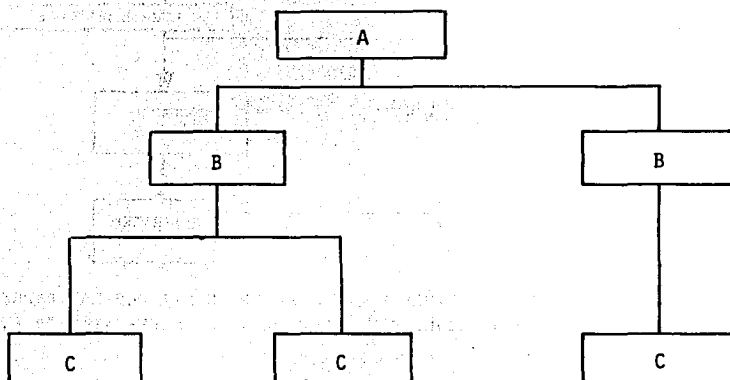
TRADUCE LOS AMPLIOS OBJETIVOS DESARROLLADOS A NIVEL ESTRATEGICO EN OBJETIVOS MÁS ESPECÍFICOS EN LOS CUALES SE COMPRENDERÁN AL PROCESO CONTABLE Y AL PROCESO OPERATIVO ADMINISTRATIVO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C. PISO OPERATIVO NATURAL

PARTICIPA EN EL DESARROLLO REAL DE LA TAREA, LOS OBJETIVOS A ESTE NIVEL SON MUY ESPECÍFICOS Y A CORTO PLAZO. (VER, FIG. No. 4,2)

NIVELES JERARQUICOS DEL PROGRAMA DE PISOS:



(Fig. No. 4.2)

4.5 EL PROCESO BÁSICO U OPERACIONAL (PISO OPERACIONAL).

EL PISO OPERACIONAL NOS VA A MOSTRAR EL PROCESO NATURAL DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS DE UNA ORGANIZACIÓN O DE ALGUNA DE SUS ÁREAS, ES DECIR, COMO FUNCIONA EN EL MOMENTO DEL ANÁLISIS.

AQUÍ SE GENERARÁ EL DIAGRAMA DE BLOQUE, EL CUAL ES UNA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS ÁREAS QUE INTERVIENEN EN LOS PROCESOS OPERATIVOS, ASÍ COMO LOS DOCUMENTOS UTILIZADOS, Y LOS REGISTROS Y CONTROLES QUE CONLLEVARÁN EN BASE AL RESULTADO DEL ANÁLISIS Y CONCLUSIONES, DE LO ANTERIORMENTE DICHO SE REALIZARÁ UN NARRATIVO A TRAVÉS DEL "DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA" (VER FIG. No. 4,3).

POR CADA DOCUMENTO FUENTE ENCONTRADO EN EL DIAGRAMA DE BLOQUE Y NARRATIVO, SE ELABORARÁ UN DIAGRAMA DE FLUJO, DESDE QUE SE GENERA HASTA SU APLICACIÓN O UTILIZACIÓN EN LOS ESTADOS FINANCIEROS Y/O SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

NUESTRO SIGUIENTE PUNTO A ANALIZAR SON LOS DIAGRAMAS DE FLUJO, PERO ME PARECE CONVENIENTE DESCRIBIR LOS DISTINTOS TIPOS DE DIAGRAMAS QUE PUEDEN SER UTILIZADOS EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ASÍ COMO ESTABLECER LAS BASES DE LOS DIAGRAMAS QUE UTILIZÓ EN ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN, ASÍ COMO SU CAUSA-EFECTO.

4.5.1 DIAGRAMAS

SON REPRESENTACIONES GRÁFICAS DE LAS DISTINTAS OPERACIONES QUE LLEVAN A CABO UNA EMPRESA.

SU IMPORTANCIA CONSISTE EN QUE LA INFORMACIÓN SEA TRANSMITIDA EN UNA FORMA MÁS ÁGIL, COMPLETA Y COMPRENSIBLE.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DENTRO DE LOS DIAGRAMAS MÁS USADOS PODEMOS COMPRENDER A LOS SIGUIENTES:

1. DIAGRAMAS DE PROCESO.
2. DIAGRAMAS DE PROCESO Y DISTRIBUCIÓN DE FORMAS.
3. DIAGRAMAS DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES.
4. DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS.

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA (1)

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL

(Fig. No. 4.3)

* ESTE DOCUMENTO LLAMADO "DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA" ES EL FORMATO DE PRESENTACIÓN DEL NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE Y LA HERRAMIENTA EN EL DIAGNÓSTICO INICIAL, PERO EN CASO DE QUE NO ESTEMOS DISEÑANDO SINO ÚNICAMENTE, DIAGNOSTICANDO, LO PODREMOS LLAMAR DE OTRA FORMA, POR --- EJEMPLO "DIAGNÓSTICO GENERAL DEL SISTEMA" PERO DE UNA U OTRA MANERA, -- DEBERA IR ACOMPAÑADO DEL "RESULTADO DE ANÁLISIS Y CONCLUSIONES" DONDE QUEDARAN ESTABLECIDAS LAS DIFERENTES SITUACIONES (ENCONTRADAS DURANTE EL ANÁLISIS), LOS EFECTOS QUE ESTAS PRODUZCAN ASI COMO LAS RECOMENDACIONES QUE HAGAMOS AL RESPECTO, ES DECIR, LO ACTUAL CONTRA LO PROPUESTO.

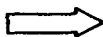
1. DIAGRAMAS DE PROCESO

SON LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS HECHOS E INFORMACIÓN - PERTENECIENTE AL MISMO, OCURRIDO DURANTE UNA SERIE DE ACCIONES Y OPERACIONES. TODAS LAS ACTIVIDADES O ACCIONES SE PUEDEN LLEGAR A ANALIZAR DURANTE EL PROCESO, SE AGRUPAN EN CINCO ELEMENTOS: OPERACIÓN, TRANSPORTE, INSPECCIÓN, RETRASOS O DEMORAS Y ALMACENAJE.

SIMBOLOGIA DE LOS DIAGRAMAS DE PROCESO



OPERACIÓN



TRANSPORTE



INSPECCIÓN



RETRASOS O DEMORAS



ALMACENAJE



OPERACIÓN E INSPECCIÓN SIMULTÁNEA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. DIAGRAMAS DE PROCESO Y DISTRIBUCION DE FORMAS

SON LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE TRABAJOS ADMINISTRATIVOS - DONDE LOS MATERIALES SON LOS FORMATOS O DOCUMENTOS, Y UTILIZAN LA SIGUIENTE SIMBOLOGÍA:



FORMATO ORIGINAL



FORMATO DE COPIAS



ORIGEN DEL FORMATO. SE SOMBREA EL ÁNGULO INFERIOR DERECHO



FORMATO QUE NECESITAMOS EN CIERTO MOMENTO PERO QUE NO NOS INTERESA CONOCER SU ORIGEN. SE SOMBREA COMPLETAMENTE EL TRIÁNGULO CON EL VÉRTICE HACIA ARRIBA



FORMATO DESTINADO AL ARCHIVO DE FINITIVO. SE SOMBREA COMPLETAMENTE EL TRIÁNGULO CON EL VÉRTICE HACIA ABAJO.



FORMATO DESTINADO AL ARCHIVO -- TEMPORAL. SE REPRESENTA COLOCANDO UN TRIÁNGULO INVERTIDO -- SIN SOMBRAR



SI EL DESTINO DE UN FORMATO ES SU DESTRUCCIÓN SE TACHA EL SÍMBOLO



CUANDO NO NOS INTERESA SEGUIR -
EL DESTINO DE UN FORMATO SE RE-
PRESENTA COLOCANDO UN TRIÁNGULO
SOMBREADO ABAJO DEL FORMATO



CUANDO UN FORMATO DA ORIGEN A -
OTRO, ÉSTE SE COLOCA PARALELO,-
DEL LADO DERECHO

ESTE TIPO DE DIAGRAMAS TIENE COMO PROPÓSITO REPRESENTAR EL FLUJO DE LOS DOCUMENTOS Y/O FORMATOS DESDE SU ORIGEN Y AL TRAVÉS DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS, HASTA SU ARCHIVO O DESTRUCCIÓN.

3. DIAGRAMAS DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES

ESTE TIPO DE DIAGRAMAS NOS PERMITE CONOCER LAS PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL SISTEMA O PROCEDIMIENTO, Y POR TANTO LAS CARGAS DE TRABAJO, LA DUPLICIDAD DE FUNCIONES, ESPECIALIZACIONES, ETC.

EL DIAGRAMA ESTÁ FORMADO POR COLUMNAS, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL ANÁLISIS CON LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

- ACTIVIDADES: SE DIVIDIRÁ EL SISTEMA O PROCEDIMIENTO -- POR ACTIVIDADES, EN SECUENCIA DE REALIZACION.
- TRABAJADOR: UNA COLUMNA PARA CADA TRABAJADOR QUE INTERVENGA EN EL SISTEMA O PROCEDIMIENTO, IDENTIFICÁNDOLO CON EL NOMBRE DEL PUESTO Y CADA UNA DE LAS DIVISIONES TENDRÁ SUBDIVISIONES PARA REGISTRAR LA FRECUENCIA - - (F), EL TIEMPO (T), Y EL VOLÚMEN (V).
(VER FIG. No. 4,4)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS

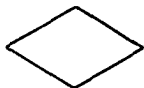
ESTE TIPO DE DIAGRAMAS REPRESENTA LO QUE SE ESTA HACIENDO, LA SECUENCIA DEL PROCEDIMIENTO, DESDE SU INICIO HASTA SU TERMINACIÓN, SE CONSIDERAN LAS OPERACIONES REALIZADAS, LOS FORMATOS O DOCUMENTOS UTILIZADOS, ASÍ COMO LOS DEPARTAMENTOS Y PUESTOS QUE INTERVIENEN.

SON IMPORTANTES PARA NUESTRO ESTUDIO YA QUE NOS MUESTRAN - SI EXISTE DUPLICIDAD DE FUNCIONES, CARGAS DESPROPORCIONALES DE TRABAJO, FALTA DE INFORMACIÓN EN LAS FORMAS, ARCHIVOS INNECESARIOS, PUESTOS QUE SE NECESITAN, ETC.

SIMBOLOGIA DE LOS DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS



OPERACIÓN



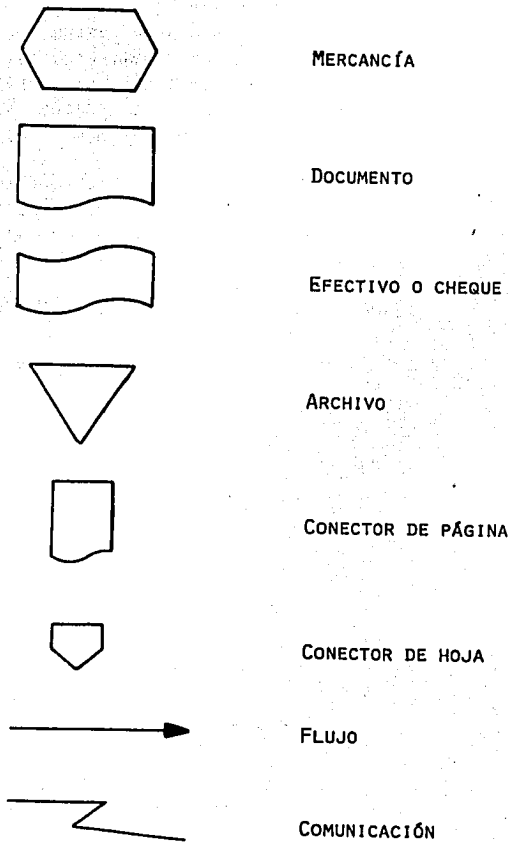
DECISIÓN



DESTINO



REGISTRO



4.5.2 DIAGRAMAS DE FLUJO

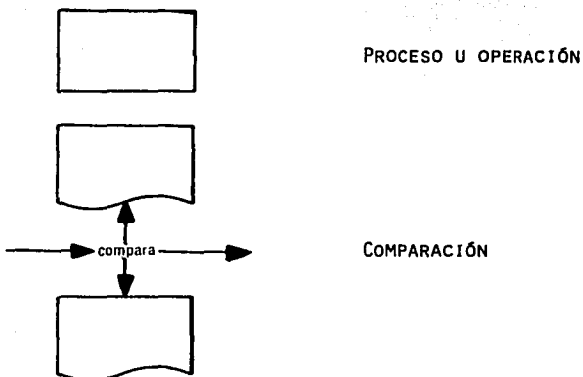
LOS DIAGRAMAS DE FLUJO PUEDEN SER ELABORADOS DE TAL MANERA QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE CONOCIMIENTO DEL FLUJO DE LA DOCUMENTACIÓN DE LAS DIFERENTES AREAS EN LAS EMPRESAS.

PIENSO QUE MIENTRAS ESTOS DIAGRAMAS SEAN COMPRENDIDOS Y FACILITEN EL MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN DEL PERSONAL QUE LOS UTILIZA, ESTOS SON BUENOS.

PARA LA ELABORACIÓN DE ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN UTILIZO UN "MÉTODO" QUE FACILITA LA COMPRESIÓN DEL FLUJO DE LOS DOCUMENTOS QUE SON MANEJADOS EN LA EMPRESA QUE ANALIZÓ ASÍ COMO -- DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA QUE ES PROPUESTO.

ESTE MÉTODO TIENE LAS SIGUIENTES REGLAS :

1. LA SIMBOLOGÍA QUE ES UTILIZADA ES LA SIGUIENTE :

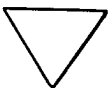




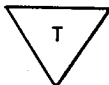
DECISIÓN



DOCUMENTO



ARCHIVO



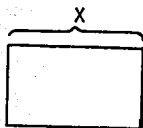
ARCHIVO TEMPORAL



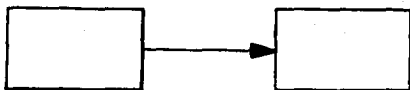
CONECTOR



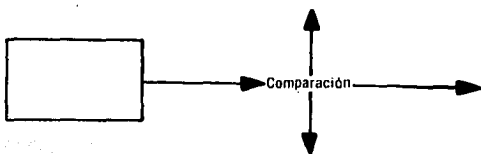
FIN DE PROCESO

FLECHA QUE INDICA EL
FLUJO DE LA DOCUMENTA-
CIÓNPUESTO DE LA PERSONA
QUE DESARROLLA EL PRO-
CESO ABAJO DESCRITO

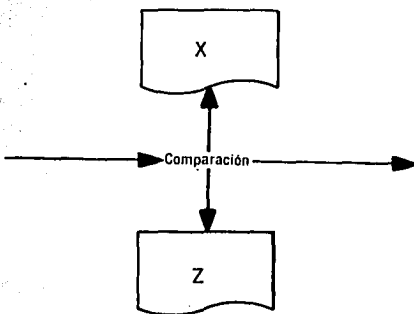
2. EL FLUJO DE LOS "PROCESOS" ES PUESTO EN FORMA HORIZONTAL Y DE IZQUIERDA A DERECHA, INDICADO POR FLECHAS.



3. DESPUÉS DE CADA "PROCESO" (AUNQUE PUEDEN SER VARIOS PROCESOS PARA NO EXAGERAR EL CONTROL) ES UTILIZADA UNA COMPARACIÓN.



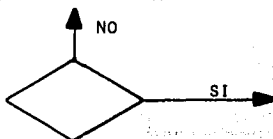
4. CUANDO SE UTILIZE UNA "COMPARACIÓN" SE INDICARÁN LOS NOMBRES DE LOS DOCUMENTOS QUE SE COMPARAN ENTRE SÍ.



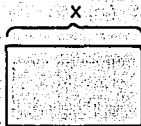
5. DESPUÉS DE CADA "COMPARACIÓN" ES UTILIZADA UNA "DECISIÓN".



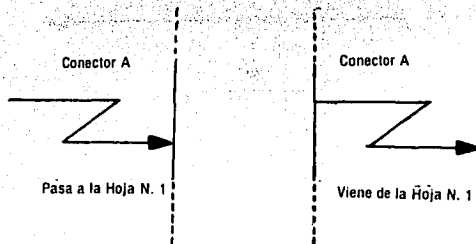
6. EN CADA "DECISIÓN" LA FLECHA QUE INDIQUE "SI" SERÁ PUESTA - EN FORMA HORIZONTAL (SIGUIENDO EL FLUJO DE DOCUMENTACIÓN) Y LA QUE INDIQUE "NO" EN FORMA VERTICAL.



7. EN LA PARTE SUPERIOR DE CADA "PROCESO" SE ANOTARÁ EL PUESTO DE LA PERSONA QUE DESEMPEÑA DICHA FUNCIÓN.



8. LOS CONECTORES SE UTILIZARÁN PARA EL SEGUIMIENTO DEL FLUJO DE UNA HOJA A OTRA.



4.6 EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN O DE CONTROL. PISO ADMINISTRATIVO (B)

ESTE PISO CONCENTRA LA PLANEACIÓN, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES ADMINISTRATIVOS QUE EJERCEN SUPERVISIÓN Y VIGILANCIA A EL PISO OPERATIVO. CUANDO EL PISO OPERATIVO GENERA DOCUMENTOS -- FUENTE ESTOS, INVARIABLEMENTE HABRÁN DE CONCENTRARSE, ANALIZARSE Y RESUMIRSE EN LOS CONTROLES DEL PISO ADMINISTRATIVO QUE PUEDEN SER DE NATURALEZA MANUAL O UTILIZANDO EQUIPO DE CÓMPUTO EN SUS MODALIDADES DE TELEPROCESO, INTELIGENCIA DISTRIBUIDA O PROCESOS EN LOTES.

ASIMISMO, ESTE PISO COMPRENDERÁ POR TANTO AL PROCESO CONTABLE Y AL PROCESO OPERATIVO ADMINISTRATIVO, GENERANDO LOS ESTADOS FINANCIEROS Y/O LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN, ASÍ COMO EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN.

4.6.1 ESTADOS FINANCIEROS. (SISTEMAS DE INFORMACIÓN)

LOS ESTADOS FINANCIEROS COMPRENDIDOS DENTRO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN CON LOS QUE CUENTA UNA ORGANIZACIÓN SON EL REGISTRO DE RESULTADOS DE LAS OPERACIONES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS DE UNA EMPRESA. LOS PRINCIPALES ESTADOS FINANCIEROS SON:

BALANCE GENERAL
ESTADO DE RESULTADOS
ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS
ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL CONTABLE

BALANCE GENERAL

ES EL ESTADO FINANCIERO QUE MUESTRA LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE UNA EMPRESA A UNA FECHA DETERMINADA, ES POR ESTO -- QUE ES UN ESTADO ESTÁTICO, NOS DA LA IMAGEN TOTAL DE UNA EMPRESA.

ESTA INTEGRADO POR:

ACTIVO: CIRCULANTE
 FIJO
 DIFERIDO

EN FUNCIÓN A SU RELATIVA - LIQUIDÉZ

PASIVO: A CORTO PLAZO
 A LARGO PLAZO
 DIFERIDO

EN FUNCIÓN AL TIEMPO EN -- QUE DEBEN REEMBOLSARSE

CAPITAL: CAPITAL SOCIAL (ACCIONES)
 RESERVA LEGAL
 UTILIDADES RETENIDAS
 UTILIDAD DEL EJERCICIO, O PÉRDIDA, EN SU CASO,
 SUPERÁVIT, O DÉFICIT, EN SU CASO:

ESTADO DE RESULTADOS

ES EL DOCUMENTO QUE MUESTRA LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL ENTE ECONÓMICO EN UN PERÍODO DETERMINADO (GENERALMENTE UN AÑO) -- COMO CONSECUENCIA DE SUS OPERACIONES, SEÑALANDO EN VARIOS RENGLONES LOS DISTINTOS CONCEPTOS DE UTILIDAD O PÉRDIDA, ES ESTÁTICO. ESTÁ INTEGRADO POR:

VENTAS NETAS:

- COSTO DE VENTAS

- = UTILIDAD BRUTA
- GASTOS DE OPERACIÓN

- = UTILIDAD DE OPERACIÓN
- OTROS INGRESOS
- PÉRDIDA EN CAMBIOS
- GASTOS FINANCIEROS

- = UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS
- I.S.R. Y P.T.U.

- = UTILIDAD NETA.

COSTO DE VENTAS:

- + INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTO TERMINADO.
- + MATERIA PRIMA UTILIZADA \longrightarrow INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA
- + COSTOS INDIRECTOS + COMPRAS DE MATERIA PRIMA
- + MANO DE OBRA - INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA
- + INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTO EN PROCESO
- + INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO EN PROCESO
- INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO TERMINADO

- = COSTO DE VENTAS.

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

ES EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICIÓN FINANCIERA O BALANCE, -- NOS DA EL AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO. ES UN -- ESTADO COMPARATIVO.

ORIGEN: - ACTIVO	APLICACIÓN: + ACTIVO
+ PASIVO	- PASIVO
+ CAPITAL	- CAPITAL

ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL CONTABLE

RESUME LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL CONTABLE DE UNA EMPRESA DURANTE UN PERIODO DETERMINADO. DEBE ACOMPAÑAR AL BALANCE GENERAL Y AL ESTADO DE RESULTADOS.

ES UN DOCUMENTO DE SUMA IMPORTANCIA PARA LOS ACCIONISTAS YA QUE MUESTRA LOS AUMENTOS Y DISMINUCIONES EN SU PATRIMONIO. ESTÁ INTEGRADO POR:

- CAPITAL CONTABLE AL INICIO DEL EJERCICIO.
 - + AUMENTO EN EL CAPITAL SOCIAL EN EFECTIVO
 - + UTILIDAD DEL EJERCICIO
 - + OTROS INCREMENTOS (APORTACIONES PENDIENTES DE CAPITALIZAR, - SUPERÁVIT, ETC.)
 - DIVIDENDOS
 - PÉRDIDAS DEL EJERCICIO
 - OTRAS DEDUCCIONES
-
- = CAPITAL CONTABLE AL FINAL DEL EJERCICIO.

UNA PARTE MUY IMPORTANTE DENTRO DE LAS FINANZAS DE LA EMPRESA ES EL ANÁLISIS FINANCIERO, QUE SIGNIFICA RELACIONAR UNA CIFRA CON OTRA A TRAVÉS DE LA COMPARACIÓN Y LA SIMPLIFICACIÓN DE DICHAS CIFRAS.

LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO SON:

MÉTODOS DE ANÁLISIS VERTICAL,

SE LES LLAMA ASÍ PUES SON LAS COMPARACIONES DE DOS PARTIDAS DURANTE UN MISMO EJERCICIO O PERÍODO Y SON:

- REDUCCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A PORCIENTOS.
- RAZONES SIMPLES,
- RAZONES ESTANDAR,

MÉTODOS DE ANÁLISIS HORIZONTAL,

SE LES LLAMAN ASÍ PUES SE COMPARA UNA MISMA PARTIDA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A LO LARGO DE VARIOS PERÍODOS Y SON:

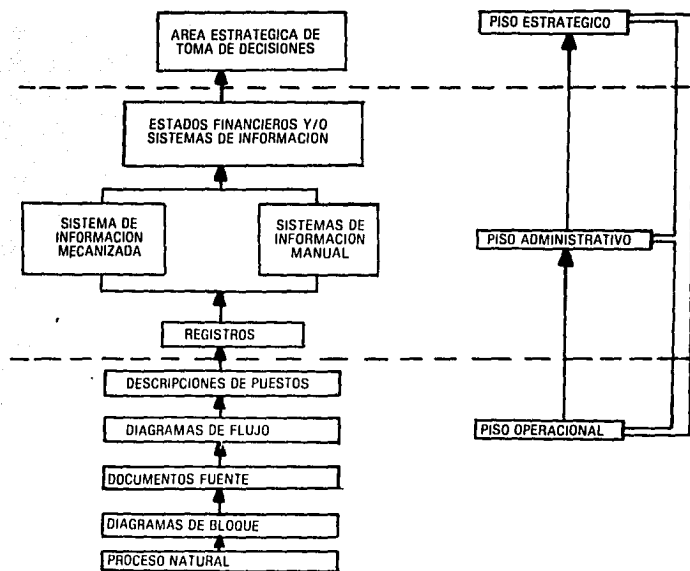
- AUMENTOS Y DISMINUCIONES,
- TENDENCIAS,

4.7. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES, PISO ESTRATÉGICO (A)

ES LLAMADO TAMBIÉN PISO DIRECTIVO, SERÁ DONDE SE VAN A TOMAR DECISIONES DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN QUE SE ORIGINÓ DESDE EL PISO OPERATIVO, ESTAS DECISIONES SE VAN A VER REFLEJADAS EN LOS OTROS DOS NIVELES,

POR LO ANTERIORMENTE VISTO SE CONCLUYE QUE:

DIAGRAMA DEL PROGRAMA DE "PISOS" DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA



TESIS
 LA DE ORIGEN

4.8 TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA OBTIENE INFORMACIÓN POR MEDIO DE LA - APLICACIÓN DEL MÉTODO CIENTÍFICO DE INVESTIGACIÓN.

TODO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN CONSTA DE:

- PROPÓSITO U OBJETIVO,
- ANÁLISIS PRELIMINAR,
- HIPÓTESIS POR COMPROBARSE,
- ACOPIO DE DATOS,
- MARCO DE REFERENCIA O ANTECEDENTES,
- OBSERVACIONES,
- ANÁLISIS,
- SÍNTESIS,
- INDUCCIÓN,
- DEDUCCIÓN,
- HIPÓTESIS COMPROBADA O TESIS,
- CONCLUSIONES,
- RECOMENDACIONES.

ESTE MÉTODO SE DESARROLLA A TRAVÉS DE DISTINTAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS, QUE EN NUESTRO CASO SON:

1. INVESTIGACION DOCUMENTAL

LA CUAL CONSISTE EN RECOLECTAR Y HACER UN EXAMEN DE LA INFORMACIÓN ESCRITA QUE EXISTA EN EL DEPARTAMENTO O AREA (S) POR - INVESTIGAR, YA SEA ESCRITA O GRÁFICA, TENIENDO COMO FINALIDAD EXPLICAR Y COMPRENDER EL PRESENTE, EXPLORANDO EL PASADO,

2. ENCUESTA

LA CUAL SE DIVIDE EN 2 FORMAS DISTINTAS DE PREGUNTAR A LOS DE MÁS ALGO QUE NOS INTERESA CONOCER, Y SON:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A) CUESTIONARIO.

ES UNA FORMA CLÁSICA DE OBTENER DATOS, SU CONTENIDO TIENE POR OBJETO DESCUBRIR HECHOS Y/O OPINIONES, DATOS OBJETIVOS Y CUANTITATIVOS.

B) ENTREVISTA.

ES LA VIVA NARRACIÓN DE LAS PERSONAS, PUEDE SER FORMAL E INFORMAL, SIENDO LA PRIMERA LA MÁS UTILIZADA POR SU CONSISTENCIA, Y PARA LLEVARLA A CABO EL ENTREVISTADOR PUEDE RECURRIR A LA TÉCNICA LIBRE (NO ESTANDO SUJETO A UNA SERIE DE PREGUNTAS) O A LA DIRIGIDA (PREPARADA DE ANTEMANO).

3. OBSERVACION DIRECTA

A TRAVÉS DE ESTA, SE COMPLEMENTAN LAS TÉCNICAS ANTES MENCIONADAS, Y SE COMPRUEBA LA INFORMACIÓN RECADADA, LOS HECHOS Y LOS REGISTROS, PERO SE DEBERÁ TENER EL CUIDADO SUFICIENTE PARA NO CAER EN MALAS INTERPRETACIONES.

ESTAS TRES TÉCNICAS SE BASAN EN EL "ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS HECHOS", (1) QUE CONSISTE EN EVALUAR Y CLASIFICAR LA INFORMACIÓN, SE BASA EN UNA SERIE DE PREGUNTAS, LAS CUALES SON:

- ¿QUÉ? EL PROPÓSITO
- ¿DÓNDE? EL LUGAR
- ¿CUÁNDO? EL ORDEN Y EL MOMENTO
- ¿POR QUÉ?
- ¿QUIÉN? LA PERSONA RESPONSABLE
- ¿CÓMO? LOS MEDIOS
- ¿CUÁNTO? LA CANTIDAD

(1) SEGUN LA OIT. ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO

LA PREGUNTA DE "POR QUÉ" SE SEÑALA APARTE, PUES NOS PERMITE SABER SI LA RESPUESTA QUE SE DA A LA ACCIÓN SERÁ ELIMINADA, MODIFICADA O COMBINADA; ASÍ ENTONCES, CADA UNA DE LAS RESPUESTAS QUE SE OBTENGAN DE LAS PREGUNTAS QUÉ, DÓNDE, CUÁNDO, QUIÉN, COMO Y CUANTO, SERÁN SOMETIDAS A UN NUEVO EXAMEN PLANTEADO POR LA PREGUNTA ----- ¿POR QUÉ?

CADA PREGUNTA PUEDE SER DIVIDIDA EN FORMA MÁS DETALLADA:

PROPOSITO

- ¿QUÉ SE HACE?
- ¿POR QUÉ SE HACE?
- ¿QUÉ OTRA COSA PODRÍA HACERSE?
- ¿QUÉ DEBERÍA HACERSE?

LUGAR

- ¿DÓNDE SE HACE?
- ¿POR QUÉ SE HACE AHÍ?
- ¿DÓNDE PODRÍA HACERSE?
- ¿DÓNDE DEBERÍA HACERSE?

ORDEN Y MOMENTO

- ¿CUÁNDO SE HACE?
- ¿POR QUÉ SE HACE EN ESE MOMENTO?
- ¿CUÁNDO PODRÍA HACERSE?
- ¿CUÁNDO DEBERÍA HACERSE?

PERSONA

- ¿QUIÉN LO HACE?
- ¿POR QUÉ LO HACE?
- ¿QUIÉN OTRO PODRÍA HACERLO?
- ¿QUIÉN DEBERÍA HACERLO?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

M E D I O S

- ¿CÓMO SE HACE?
- ¿POR QUÉ SE HACE ASÍ?
- ¿CÓMO PODRÍA HACERSE?
- ¿CÓMO DEBERÍA HACERSE?

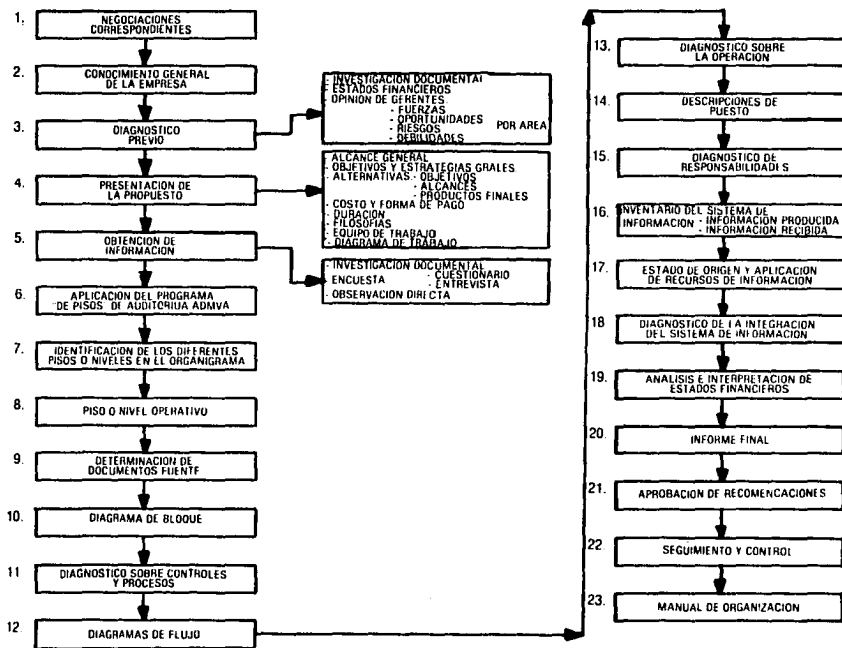
EL HECHO DE DIVIDIR LAS PREGUNTAS CON MAYOR DETALLE NOS DA LA BASE PARA EL ANÁLISIS DE LOS HECHOS Y PARA PROCEDER A DESARROLLAR UNA MEJOR ORGANIZACIÓN.

NO DEBEMOS OLVIDAR LAS SIGUIENTES CONSIDERACIONES:

- ESTUDIAR HECHOS, NO OPINIONES.
- INVESTIGAR LAS CAUSAS, NO LOS EFECTOS.
- ATENDER RAZONES, NO EXCUSAS.
- PREGUNTAR CONSTANTEMENTE, NO CONFIAR EN LA BUENA MEMORIA
- CRITICAR OBJETIVAMENTE Y A FONDO TODOS LOS INFORMES Y DATOS RECABADOS

4.9 METODOLOGÍA DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA -- QUE SE DESARROLLA.

4.9.1 DIAGRAMA DEL PROGRAMA "DE PISOS" DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.9.2 NARRATIVO DEL DIAGRAMA

1. NEGOCIACIONES CORRESPONDIENTES

SE REFIERE A LAS NEGOCIACIONES QUE HABRÁN DE ESTABLECERSE AL EXISTIR UN CLIENTE QUE REQUIERE DE NUESTROS SERVICIOS.

2. CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

ES DECIR, CONOCER QUE TIPO DE EMPRESA VAMOS A ANALIZAR, SE GÚN SU ORIGEN, SU ACTIVIDAD, SU MAGNITUD, ASÍ COMO SU OBJETO GENERAL, LINEAMIENTOS GENERALES (FORMA EN QUE OPERA), VOLÚMENES DE OPERACIÓN, ORGANIGRAMA, DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPLEADOS Y ALGUNOS OTROS DATOS ADICIONALES.

3. DIAGNÓSTICO PREVIO

ESTE DIAGNÓSTICO SE DA A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y LA OPINIÓN DEL GERENTE (S) INVOLUCRADO (S) EN EL ANÁLISIS EN CUANTO A LAS:

- FUERZAS
- OPORTUNIDADES
- RIESGOS Y AMENAZAS
- DEBILIDADES, POR CADA UNA DE LAS ÁREAS

4. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

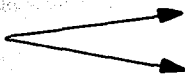
SE PRESENTA A LA EMPRESA UNA PROPUESTA DE ESTUDIOS FACTIBLES QUE CONTENGA:

- EL ALCANCE GENERAL DEL ESTUDIO
- LOS OBJETIVOS Y ESTRATÉGIAS GENERALES
- LAS ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS, QUE CONTENDRÁN LOS OBJETIVOS

- VOS PARTICULARES, LOS ALCANCES DE CADA OBJETIVO ASÍ COMO LOS PRODUCTOS FINALES A OBTENER
- EL COSTO DE CADA ALTERNATIVA ASÍ COMO LA FORMA EN QUE SE PODRÁ LIQUIDAR
- LA DURACIÓN DE CADA ALTERNATIVA
- LAS FILOSOFÍAS GENERALES QUE SE VAN A SEGUIR (EN BASE AL DIAGNÓSTICO PREVIO)
- EL EQUIPO DE TRABAJO QUE VA A COLABORAR EN EL ESTUDIO
- EL DIAGRAMA DE TRABAJO QUE SE SEGUIRÁ
- EL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA CON CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES CON FECHAS DE INICIO Y TERMINACIÓN Y LOS CRITERIOS DE MEDICIÓN Y CUMPLIMIENTO POR CADA ETAPA.

5. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

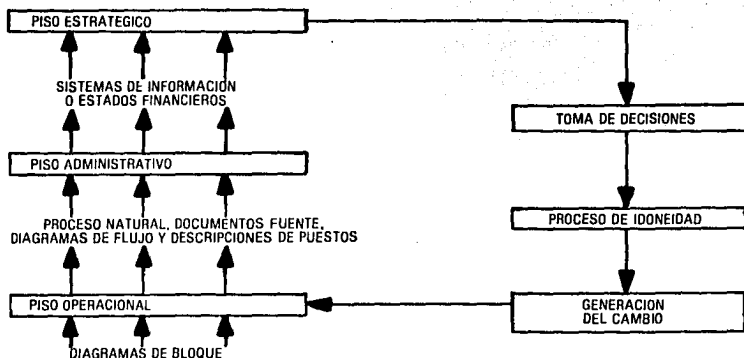
UNA VEZ APROBADA LA PROPUESTA Y ESCOGIDA LA (S) ALTERNATIVA (S), SE PROCEDE A OBTENER LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL ESTUDIO POR MEDIO DE:

- INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.
- ENCUESTAS 
- OBSERVACIÓN DIRECTA

6. APLICACIÓN DEL PROGRAMA "DE PISOS" DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

AL AUDITAR, SE PUEDEN SEGUIR VARIAS TÉCNICAS, EN ESTE CASO, APLICARÉ Y DESCRIBIRÉ LA TEORÍA "DE PISOS O NIVELES".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



7. IDENTIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES PISOS O NIVELES EN EL ORGANIGRAMA

LA TÉCNICA "DE PISOS" ES GRÁFICAMENTE IGUAL QUE EL ORGANIGRAMA A ANALIZAR.

SI ESTAMOS ESTUDIANDO A UNA EMPRESA EN SU TOTALIDAD TENEMOS QUE:

- EL PISO ESTRATÉGICO: ES EL GERENTE GENERAL
- EL PISO ADMINISTRATIVO: LOS GERENTES DE LAS DIFERENTES ÁREAS,
- EL PISO OPCIONAL: LOS SUPERVISORES, AUXILIARES, SECRETARIAS, ETC,

EN CAMBIO SI SÓLO ESTAMOS ESTUDIANDO ALGUNA DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA TENEMOS QUE:

- EL PISO ESTRATÉGICO: ES EL GERENTE DEL AREA

- EL PISO ADMINISTRATIVO: EL SUPERVISOR (ES) DEL AREA
- EL PISO OPERACIONAL: AUXILIARES DEL AREA, ENCARGADOS, SECRETARIAS, ETC.

8. PISO O NIVEL OPERATIVO

REPRESENTA EL ANÁLISIS SOBRE LAS OPERACIONES Y SU SECUENCIA PARA DEFINIR LOS PROCESOS. LA DESCRIPCIÓN DEL MISMO CONTEMPLA LA OPERACIÓN O PROCESOS EN FORMA NATURAL, ESTO ES COMO SE LLEVA A CABO ACTUALMENTE.

9. DETERMINACIÓN DE LOS DOCUMENTOS FUENTE

SE IDENTIFICA LA GENERACIÓN Y ACTIVIDAD DE LOS DIFERENTES DOCUMENTOS FUENTE CON C/U DE LAS AREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO.

10. DIAGRAMA DE BLOQUE

REPRESENTA GRÁFICAMENTE LAS AREAS QUE INTERVIENEN EN LOS PROCESOS OPERATIVOS, LOS DOCUMENTOS UTILIZADOS, LOS REGISTROS Y CONTROLES QUE DEBERÁN LLEVAR, EN BASE AL RESULTADO DEL ANÁLISIS Y CONCLUSIONES. DE LO ANTERIORMENTE MENCIONADO SE REALIZA UN NARRATIVO A TRAVÉS DEL "DISEÑO GENERAL" DEL SISTEMA".

11. DIAGNÓSTICO SOBRE CONTROLES Y PROCESOS

ESTE CRITERIO SE DEFINE POR LA APLICACIÓN DE LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS:

1. CADA QUE SE GENERE UN DOCUMENTO FUENTE HABRÁ DE REGISTRARSE Y CONTROLARSE SU GENERACIÓN.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. CADA VEZ QUE UN DOCUMENTO FUENTE SALGA DE UNA ÁREA SE REGISTRARÁ Y CONTROLARÁ SU SALIDA,
3. CADA VEZ QUE UN DOCUMENTO FUENTE ENTRE A UN ÁREA SE REGISTRARÁ Y CONTROLARÁ SU ENTRADA,

12. DIAGRAMAS DE FLUJO

LOS CUALES SON LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS OPERACIONES QUE CONLLEVA UN DOCUMENTO FUENTE, DETALLANDO LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES DE CADA UNA DE LAS OPERACIONES,

13. DIAGNÓSTICO SOBRE LA OPERACIÓN

SE EMITIRÁ Y DESCRIBIRÁ UNA OPINIÓN REFERENTE AL GRADO DE EFICACIA, PRODUCTIVIDAD, SENCILLEZ, DOSIS DE CONTROL, ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD, SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO, POR CADA UNO DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

14. DESCRIPCIONES DE PUESTO

A PARTIR DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO Y TOMANDO EN CUENTA QUE CITAMOS RESPONSABLES POR CADA UNA DE LAS OPERACIONES, PODREMOS ELABORAR LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS, LAS CUALES - CONTENDRÁN:

- ENCABEZADO: - PUESTO
 - REPORTA A
 - PUESTOS QUE LE REPORTAN
 - ÁREA
- LAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO
- LAS ACTIVIDADES Y FRECUENCIA DE CADA UNA DE ESTAS.
- LA VERIFICACIÓN DE EXACTITUD. PARA QUE CADA PERSONA CO-NOZCA LO QUE ESTÁ HACIENDO, ASÍ COMO SU FRECUENCIA.

15. DIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDADES

OPINIÓN QUE DESCRIBE LA CORRECTA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES; DETERMINANDO ASÍ MISMO LOS AJUSTES O CAMBIOS CON LA JUSTIFICACIÓN DE DICHS CAMBIOS.

16. INVENTARIO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

EL CUAL CONTEMPLA:

- LA INFORMACIÓN QUE ES PRODUCIDA (VER FIG. No. 4.5)
 - EL DEPARTAMENTO O ÁREA QUE LA PRODUCE
 - EL DOCUMENTO FUENTE QUE SE TOMA PARA SU ELABORACIÓN
 - EL DESTINATARIO
 - LA FRECUENCIA DE SU ENVIO, Y
 - COMENTARIOS ADICIONALES
- LA INFORMACIÓN QUE ES RECIBIDA (VER FIG. No. 4.6)
 - EL DEPARTAMENTO O ÁREA QUE LA ENVÍA
 - EL NOMBRE O TÍTULO DE DICHA INFORMACIÓN
 - LA FRECUENCIA DE LA RECEPCIÓN
 - COMENTARIOS ADICIONALES

ESTO NOS SERVIRÁ PARA ELABORAR:

17. EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN

ANALIZA EL ORIGEN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ÉSTA -- DIVIDIDA EN DOS PARTES:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- LA PRIMERA, EL NOMBRE O TÍTULO DE LA INFORMACIÓN (INVENTARIO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN).
- LA SEGUNDA, LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN (INVENTARIO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN).

INFORMACION PRODUCIDA					
No.	NOMBRE O TITULO	DESTINO	DOCUMENTO FUENTE	FRECUENCIA	COMENTARIOS

(FIG. No. 4.5)

INFORMACION RECIBIDA				
NO.	NOMBRE O TITULO	DE QUIEN SE RECIBE	FRECUENCIA	COMENTARIOS

(FIG. No. 4.6)

ESTA MATRIZ NOS CONDUCE A ELABORAR:

18. DIAGNÓSTICO DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

BASADO EN LAS RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES QUE GENERÓ EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN.

19. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

LOS ESTADOS FINANCIEROS SE ANALIZARÁN A TRAVÉS DE LAS RAZONES FINANCIERAS CORRESPONDIENTES AL TIPO DEL ÁREA Y ORGANIZACIÓN.

20. INFORME FINAL

UNA VEZ OBTENIDOS LOS PUNTOS ANTERIORMENTE DESCRITOS, SE PROCEDE A ELABORAR EL INFORME FINAL EL CUAL CONTEMPLARÁ LO SIGUIENTE:

ORGANIGRAMAS, OBJETIVOS, PLANES Y POLÍTICAS, DIAGRAMAS DE BLOQUE, DIAGRAMAS DE FLUJO, DESCRIPCIONES DE PUESTOS, LAS RECOMENDACIONES GENERADAS POR CADA DIAGNÓSTICO, SE BASAN EN LA DIFERENCIA DEL ACTUAL VS. PROPUESTO.

21. APROBACIÓN DE RECOMENDACIONES

SE PRESENTARÁ PARA SU APROBACIÓN EL INFORME FINAL DE AUDITORÍA PARA SU DISCUSIÓN CON EL GERENTE (S) DEL AREA APROBADA, PUDIENDO ESTE APROBAR O RECHAZAR ESTAS RECOMENDACIONES.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

22. SEGUIMIENTO Y CONTROL

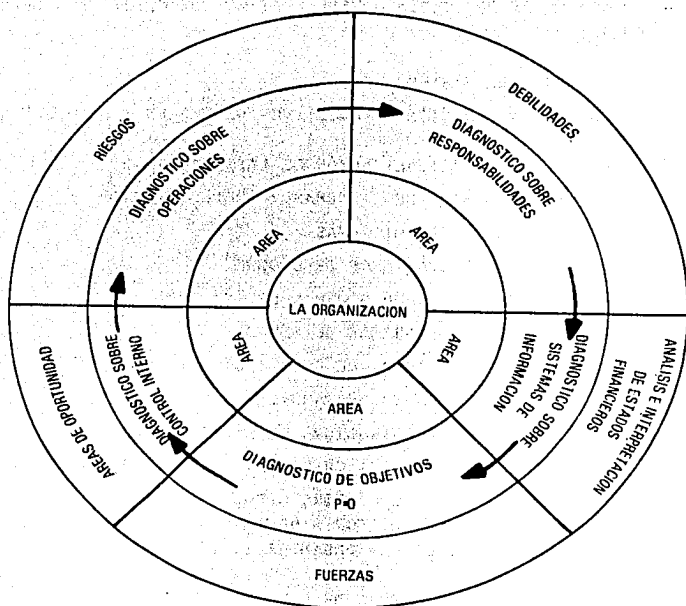
UNA VEZ ACEPTADAS LAS RECOMENDACIONES EL GERENTE DEL ÁREA DEBERÁ ELABORAR UN PROGRAMA CON LAS FECHAS DE IMPLANTACIÓN POR CADA UNA DE LAS RECOMENDACIONES. POR TAL MOTIVO LA -- LABOR CONSISTIRÁ EN LA VIGILANCIA DE LA EFECTIVIDAD DEL -- PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN, VERIFICANDO FUNDAMENTALMENTE SU CUALIFICACIÓN, CUANTIFICACIÓN Y CONSISTENCIA.

23. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

REPRESENTA EL ASPECTO NORMATIVO DE LA ORGANIZACIÓN, MISMO QUE SERÁ ACTUALIZADO BAJO LA RESPONSABILIDAD DE LOS GERENTES.

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN TIENE EL MISMO CONTENIDO QUE EL INFORME DE AUDITORÍA EXCEPTUANDO LOS DIAGNÓSTICOS Y RECOMENDACIONES, ASÍ COMO LOS DOCUMENTOS Y HERRAMIENTAS ACTUALES.

4.9.3 FILOSOFÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA



(Fig. No. 4.7)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.10 SERVICIOS QUE SE PUEDEN REALIZAR A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

LOS SERVICIOS QUE SE PUEDEN REALIZAR A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN - DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA "DE PISOS" SON LOS SIGUIENTES:

1. ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL
2. ANÁLISIS Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y DEPARTAMENTALES
3. ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS
4. ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
5. ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS
6. ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE BLOQUE
7. ELABORACIÓN DE DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA
8. ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO
9. REVISIÓN Y ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS
10. ELABORACIÓN POR TANTO, DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN
11. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
12. ASESORÍA Y COLABORACIÓN EN LA 1A. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN.

ESTOS SON LOS SERVICIOS QUE ENTRE OTROS, SE PUEDEN REALIZAR A -- TRAVÉS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, AHORA PASEMOS A VER COMO SE DIAGNOSTICA UNA ORGANIZACIÓN.

4.11 DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

PARA DIAGNOSTICAR UNA ORGANIZACIÓN, DEBEMOS TOMAR EN CUENTA SU - ESTRUCTURA, PARA CONOCER SU ESTRUCTURA, DEBEMOS PARTIR DESDE LA DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.

4.11.1 ORGANIZACIÓN

EL LIC. REYES PONCE LA DEFINE COMO "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." (1)

ERNEST DALE NOS DICE QUE PARA FINES PRÁCTICOS, ORGANIZACIÓN SE PUEDE DEFINIR COMO UN PROCESO DE:

1. DETERMINACIÓN DE LO QUE DEBE HACERSE SI HA DE LOGRARSE UNA FINALIDAD DADA.
2. DIVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES NECESARIAS EN SEGMENTOS LO SUFICIENTEMENTE PEQUEÑOS PARA QUE PUEDAN SER DESEMPEÑADAS -- POR UNA PERSONA.
3. EL SUMINISTRO DE LOS MEDIOS PARA LA COORDINACIÓN, DE MODO QUE NO SE DESPERDIEN ESFUERZOS Y LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN NO INTERFIERAN UNOS CON OTROS.

KOONTZ Y O'DONNELL NOS DICEN QUE ES LA AGRUPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y LA ASIGNACIÓN DE CADA GRUPO DE ACTIVIDADES A UN EJECUTIVO, CON LA AUTORIDAD NECESARIA PARA ADMINISTRAR CADA ACTIVIDAD.

PARA EL LIC. I. GUZMÁN VALDIVIA LA ORGANIZACIÓN ES:

1. MEDIO AL SERVICIO DE LA PLANEACIÓN.
2. COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL GRUPO.
3. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

(1) VID. REYES PONCE "ADMINISTRACION DE EMPRESAS". 2a. PARTE. PAG. 212

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. FORMACIÓN DE LA ENTIDAD COLECTIVA QUE PREOCURARÁ LA REALIZACIÓN DE LOS FINES SEÑALADOS DE ANTEMANO.
5. CREACIÓN DEL ORDEN.

LA IDEA DE ORGANIZACIÓN NO PUEDE DESPRENDERSE DE LA REFERENTE A LA DE FINALIDAD. NO ES UN FIN EN SÍ MISMA SINO UN MEDIO -- PARA ALCANZAR UN FIN.

LA ORGANIZACIÓN SE REPRESENTA GRÁFICAMENTE POR MEDIO DE "ORGANIGRAMAS" Y EN FORMA ESCRITA Y MÁS DETALLADAMENTE A TRAVÉS DE "MANUALES DE ORGANIZACIÓN."

4.11.2 ORGANIGRAMAS

SON LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA MÁS SENCILLA DE LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE CUADROS QUE ENCIERRAN LOS PUESTOS QUE EXISTEN (EN ALGUNAS OCASIONES EL NOMBRE DE LA PERSONA QUE LO OCUPA) UNIDOS MEDIANTE LÍNEAS QUE SON LOS CANALES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, DETALLANDO LOS DEPARTAMENTOS Y LAS DIVISIONES DE LA EMPRESA.

4.11.2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

SEGÚN SU CONTENIDO Y OBJETO SE CLASIFICAN EN:

1. FUNCIONALES: SE DIVIDEN A TRAVÉS DE FUNCIONES (ORGANIZACIÓN FUNCIONALIZADA)
2. ESTRUCTURALES: SON AQUÉLLOS QUE DIVIDEN A LA EMPRESA -- POR DIVISIONES, ÁREAS O DEPARTAMENTOS -- (ORGANIZACIÓN DIVISIONALIZADA).

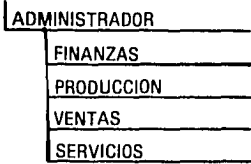
SEGÚN SU FORMATO O FORMA SE CLASIFICAN EN:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. ESCALARES: CONSISTEN EN SEÑALAR CON DISTINTAS SANGRIAS AL MARGEN IZQUIERDO LOS DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS, AYUDÁNDOSE DE LÍNEAS QUE MARCAN DICHS NIVELES. (VER FIG. No. 4.8)
2. VERTICALES: SE REPRESENTAN EN CUADROS EN UN NIVEL INFERIOR LIGADOS POR LÍNEAS A UN NIVEL SUPERIOR CONOCIÉNDOSE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. LA RESPONSABILIDAD VA DE ABAJO HACIA ARRIBA Y LA AUTORIDAD DE ARRIBA HACIA ABAJO. (VER FIG. No. 4.9)
3. HORIZONTALES: TIENE LOS MISMOS ELEMENTOS QUE EL ANTERIOR SÓLO QUE EL NIVEL SUPERIOR JERÁRQUICO COMENZARÁ DE IZQUIERDA A DERECHA Y SUCESIVAMENTE. (VER FIG. No.4.10)
4. CIRCULARES: ESTÁN FORMADOS POR UN CUADRO CENTRAL QUE CORRESPONDE A LA AUTORIDAD MÁXIMA EN LA EMPRESA, A CUYO DERREDOR SE TRAZAN CÍRCULOS CONCÉNTRICOS, CADA UNO DE LOS CUALES CONSTITUYE UN NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN, UNIÉNDOSE POR LÍNEAS QUE REPRESENTAN LOS CANALES DE COMUNICACIÓN, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. (VER FIG. No. 4.11)
5. MIXTOS: SON AQUÉLLOS QUE CONTIENEN DOS O MÁS TIPOS DE LOS MENCIONADOS ANTERIORMENTE. (VER FIG. No. 4.12)

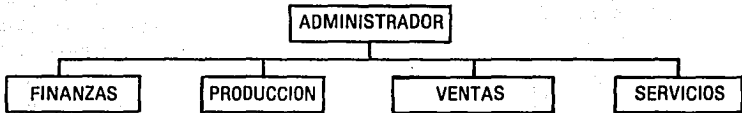
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA ESCALAR



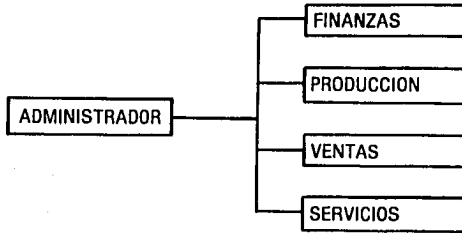
(FIG. No. 4.8)

ORGANIGRAMA VERTICAL



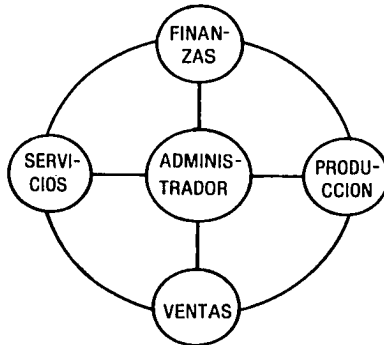
(FIG. No. 4.9)

ORGANIGRAMA HORIZONTAL



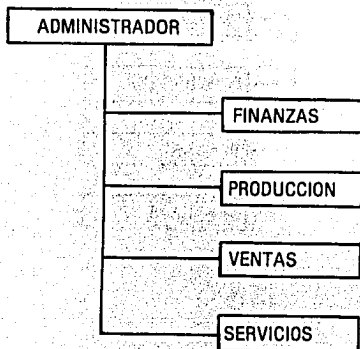
(FIG. No. 4.10)

ORGANIGRAMA CIRCULAR



(FIG. No. 4.11)

ORGANIGRAMA MIXTO



(FIG. No. 4.12)

4.11.3 MANUALES DE ORGANIZACIÓN

LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN NOS SIRVEN PARA CONOCER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA, YA QUE EN ELLOS TENDREMOS DEFINIDOS:

- EL ORGANIGRAMA GENERAL, EL CUAL DEBE TENER BIEN DEFINIDO EL OBJETIVO EMPRESARIAL.
- LAS POLÍTICAS O ACTIVIDADES BÁSICAS.
- LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS O PROGRAMAS FUNCIONALES.
- LOS ORGANIGRAMAS FUNCIONALES.
- LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS.
- LOS PROFESIOGRAMAS O REGLAMENTOS DE LABORES QUE RESULTEN SER INDISPENSABLES PARA FIJAR LAS BASES DE CONTRATACIÓN DE LOS - ASPIRANTES.
- LAS FORMAS IMPRESAS DE PAPELERÍA O FORMULARIOS, CON INSTRUCTIVOS PARA SU USO CORRECTO.
- LAS GRÁFICAS, DIAGRAMAS, FLUXOGRAMAS Y/O DIAGRAMAS DE FLUJO QUE SEAN NECESARIOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

4.11.4 PROCESO PARA DEFINIR UNA ESTRUCTURA

1. LA DETERMINACIÓN DE LOS DIFERENTES OBJETIVOS Y SUS CORRESPONDIENTES ÁREAS ESTRUCTURALES EN DONDE SE LOGRARÁN LOS RESULTADOS. DE ACUERDO CON LAS DIFERENTES NATURALEZAS QUE PERSIGUEN CADA UNO DE LOS OBJETIVOS, SE DETERMINARÁ Y UBICARÁ CADA UNA DE LAS FUNCIONES "BÁSICAS" LLAMADAS TAMBIÉN "FUNCIONES BÁSICAS".

2. LA GENERACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES Y EVENTOS NECESARIOS PARA EL LOGRO DE CADA UNO DE LOS OBJETIVOS IDENTIFICADOS, QUE SIRVEN PARA LA REALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN, - EXISTIRÁN TANTAS FUNCIONES COMO GRUPOS U OBJETIVOS EXISTAN Y HALLAN SIDO DEFINIDOS.

EN ESTOS PROGRAMAS SE PODRÁN ENCONTRAR DOS NATURALEZAS INICIALES DISTINTAS DE ACTIVIDADES O EVENTOS: LOS DE UNA SOLA REALIZACIÓN Y AQUÉLLOS QUE SE REALIZARÁN EN FORMA CONSTANTE O REPETITIVA, PERO EN AMBOS CASOS SE ORDENARÁN SECUENCIALMENTE PARA FORMAR UN PROCESO PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO.

3. LA DIVISIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CADA OBJETIVO PARA CREAR LAS FUNCIONES MÍNIMAS APLICADAS, UNA VEZ DEFINIDAS LAS ÁREAS BÁSICAS, CADA UNA DE ESTAS DEBERÁ DIVIDIRSE SIEMPRE EN 3 GRUPOS, LOS CUALES SON:

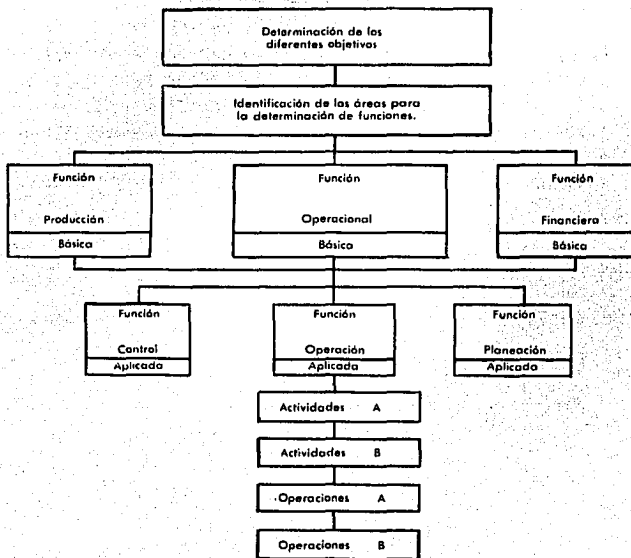
- FUNCIÓN APLICADA DE PLANEACIÓN: REPRESENTACIÓN DEL CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE PREVEERÁN LOS CAMBIOS, MODIFICACIONES Y EL DESARROLLO MISMO DE LAS OPERACIONES.
- FUNCIÓN APLICADA DE OPERACIÓN: RESULTADO DE LA INTEGRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE REPRESENTAN LA RAZÓN DE SER DE UN ORGANISMO SOCIAL, COMO SERÍA EL PRODUCIR, VENDER, - DAR SERVICIOS, ETC.
- FUNCIÓN APLICADA DE CONTROL: UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE PRODUZCAN LA VIGILANCIA PARA LA COMPARACIÓN QUE HABRÁ DE REALIZARSE ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN Y LAS OPERACIONES REALIZADAS.

EN CUANTO A LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN DE CADA GRUPO DE FUNCIONES APLICADAS, ÉSTA QUEDARÁ UBICADA EN FORMA LÓGICA DENTRO DE LAS FUNCIONES BÁSICAS.

PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS, SE DEBERÁ -- CONSIDERAR EL SIGUIENTE PLANTEAMIENTO:

LAS FUNCIONES BÁSICAS ESTÁN FORMADAS POR FUNCIONES APLICADAS - Y ÉSTAS POR ACTIVIDADES PRINCIPALES QUE PODRÍAN TENER DOS O -- MÁS NIVELES, A CONTINUACIÓN Y DEPENDIENDO DEL ÚLTIMO NIVEL -- IDENTIFICADO DE ACTIVIDADES SE DESCRIBIRÁN LAS OPERACIONES, DE ACUERDO A LA DIVISIÓN DEL TRABAJO Y COMO EN EL CASO DE LAS ACTIVIDADES, PUEDEN TENER VARIOS NIVELES DE OPERACIÓN.

PROCESO PARA DEFINIR UNA ESTRUCTURA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.11.5 DETERMINACIÓN DE LA CORRECTA
UBICACIÓN DE ACTIVIDADES Y
OPERACIONES PARA EL DIAGNÓSTICO
DE LA ORGANIZACIÓN

1. AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES Y OPERACIONES SIMILARES ENTRE -- SÍ, O SEA, CON LA MISMA NATURALEZA.
2. AGRUPACIÓN DE AQUÉLLAS, QUE SEAN COMPATIBLES. AÚN SIENDO DE DISTINTA NATURALEZA, PARA TENER CAUSA Y EFECTO BAJO LA MISMA DIRECCIÓN.
3. LOCALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DENTRO DE LA FUNCIÓN A LA QUE SIRVEN, COMPROBACIÓN DE LA COOPERACIÓN CON EL OBJETIVO DE LA FUNCIÓN. EL MISMO RAZONAMIENTO SE UTILIZARÁ PARA LAS OPERACIONES QUE ACTÚEN COMO SOPORTE.
4. UBICACIÓN DE LA FUNCIÓN DENTRO DE LAS ACTIVIDADES, COMPROBACIÓN DEL CONTROL Y DESARROLLO QUE PUEDA EJERCER.
5. LA NO ASIGNACIÓN DE UNA MISMA ACTIVIDAD U OPERACIÓN A DOS PERSONAS O ENTIDADES DIFERENTES.
6. LA NO DUPLICACIÓN DEL CONTROL PARA UN SOLO TIPO DE OPERACIÓN O ACTIVIDAD.
7. NINGÚN PUESTO DEBERÁ TENER DOS O MÁS LÍNEAS NI DEPENDENCIA JERÁRQUICA.
8. EL TRAMO DE CONTROL NO DEBERÁ SER EXAGERADO, NI MUY NUMEROSOS LOS TRAMOS JERÁRQUICOS.

4.11.6 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN PARA
EL DIAGNÓSTICO

1. EL PAPEL BÁSICO DE LOS OBJETIVOS CON RELACIÓN A LA ESTRUCTURA.

2. LA SERIE DE RELACIONES ENTRE LAS FUNCIONES, EL PERSONAL, - Y LOS ELEMENTOS MATERIALES.
3. LA RESPONSABILIDAD Y LA AUTORIDAD.
4. LA DELEGACIÓN CORRECTA.
5. LAS RELACIONES DE APOYO Y LÍNEA.
6. EL EQUILIBRIO, LA ESTABILIDAD Y LA FLEXIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN RELACIÓN CON LAS - POLÍTICAS Y NORMAS.
7. LOS FACTORES QUE DETERMINARÁN EL LUGAR DE LAS FUNCIONES -- CONCRETAS EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.
 - LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN EN RELACIÓN CON EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.
 - LA ESPECIALIZACIÓN.
 - LOS LÍMITES DE CONTROL Y DE AUTORIDAD.
 - LAS PREFERENCIAS DE CONTROL.
 - LA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN QUE CORRESPONDE CUANDO SE -- TRATE DE FUNCIONES DIRECTIVAS.

4.11.7 PRINCIPIOS DE LA ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON OBJETO DE DIAGNÓSTICO

1. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DEBERÁ REPRESENTAR FIEL-- MENTE EL ACOMODO Y ORDENAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA - PLANEACIÓN PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO.
2. TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA PROGRAMACIÓN DEBERÁN QUEDAR -- UBICADAS EN EL ORGANIGRAMA, UNA VEZ DEFINIDA LA DIVISIÓN - DEL TRABAJO Y LOS TRAMOS JERÁRQUICOS, POR TANTO EL MISHO -

NÚMERO DE ACTIVIDADES DE LA PROGRAMACIÓN SERÍAN LOS IDENTIFICADOS EN EL ORGANIGRAMA.

3. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DEBERÁ CONTEMPLAR LA APLICACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTAL. CUANDO A LA PROGRAMACIÓN INICIAL DE ACTIVIDADES SE LE INCLUYAN LOS RECURSOS ECONÓMICOS, SE ORIGINARÁ EL PRESUPUESTO, POR LO QUE CADA FUNCIÓN, ACTIVIDAD U OPERACIÓN TENDRÁ UNA IDENTIFICACIÓN PARA PODER CONTROLAR NO SÓLO SU REALIZACIÓN SINO LA CUANTIFICACIÓN -- ECONÓMICA QUE GENERA O RECIBE, ADEMÁS EL CONTROL PRESUPUESTAL DEBERÁ TENER LA MISMA COMPOSICIÓN DEL CATÁLOGO DE CUENTAS DE LA CONTABILIDAD.
4. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DEBERÁ SER UN FIEL REFLEJO DEL ESTADO DE RESULTADOS DE CADA ORGANISMO FUNCIONAL, -- ES DECIR, SI LOS RUBROS DEL ESTADO DE RESULTADOS REPRESENTAN LA SITUACIÓN QUE MARCA LA DIFERENCIA ENTRE DESARROLLO Y ESTANCAMIENTO, PERDER O GANAR, CADA UNO DE ESTOS RUBROS DEBERÁ SER UN OBJETIVO A ALCANZAR, POR TANTO LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN SE ORIENTARÁ CON PRECISIÓN A CADA UNO DE ESTOS RUBROS.

UNA VEZ VISTA LA FORMA DE DIAGNOSTICAR UNA ORGANIZACIÓN, ASÍ -- COMO EL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PROPUESTO EN ESTE CAPÍTULO, PASEMOS A LA APLICACIÓN, DESARROLLO Y RESULTADOS DEL MISMO EN EL CASO PRÁCTICO, TEMA DEL SIGUIENTE CAPÍTULO, EL -- CUAL TENDRÁ SU UBICACIÓN DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN MÉXICO.

CAPITULO V

CAPITULO V
APLICACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA A LA PEQUEÑA Y
MEDIANA INDUSTRIA

5.1 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

POR SU ORIGEN: PRIVADA

POR SU ACTIVIDAD: INDUSTRIAL

POR SU MAGNITUD: MEDIANA

LA EMPRESA QUE ANALIZARÉ SE ENCUENTRA UBICADA DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA, PRODUCTORA DE BIENES DE CONSUMO Y ENMARCA DA DENTRO DEL SECTOR INDUSTRIAL ENDÓGENO (SIE), PERTENECIENTE A LA RAMA DE "JABONES, DETERGENTES Y COSMÉTICOS".

SU ACTIVIDAD ES LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE COSMÉTICOS.

LOS ASPECTOS DE PRODUCCIÓN LOS TRABAJA A TRAVÉS DE MAQUILADORES.

"GRUPO X., S.A. DE C.V."

OBJETIVO GENERAL.

SU OBJETIVO GENERAL ES EL DE SATISFACER LAS NECESIDADES DEL MERCADO DE COSMÉTICOS DENTRO DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO MEDIO.

EL MERCADO MÁS REPRESENTATIVO ESTÁ ORIENTADO AL SEXO FEMENINO CON EDADES QUE FLUCTÚAN ENTRE LOS 25 Y LOS 40 AÑOS PROMEDIO.

DENTRO DEL OBJETIVO GENERAL SE ENCUENTRAN IMPLÍCITOS TRES OBJETIVOS, LOS CUALES SON:

1. OBJETIVO DE SERVICIO

CONSIDERANDO QUE UN SERVICIO ESTÁ ORIENTADO A LA SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD, PODEMOS MENCIONAR QUE DENTRO DE LA ESCALA - DE LA PIRÁMIDE DE NECESIDADES MASLOW, ESTA EMPRESA ESTÁ ENFOCADA A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD, SOCIALES Y DE ESTIMA.

A) DE SEGURIDAD

SIENDO ESTA NECESIDAD AQUÉLLA QUE SE REFIERE EN UNO DE SUS ASPECTOS A SENTIR SEGURIDAD EN CUANTO AL RESPETO Y LA ESTIMACIÓN DE LOS DEMÁS COMPONENTES DE SUS GRUPOS SOCIALES, - EL USO DE COSMÉTICOS TIENE UNA REPERCUSIÓN DIRECTA EN CUANTO A LA PSICOLOGÍA DEL MERCADO QUE LOS USA CON RESPECTO A ESTA NECESIDAD.

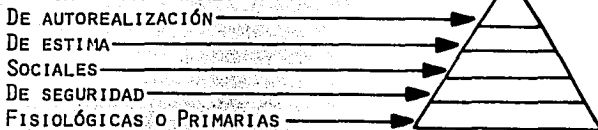
B) SOCIALES

ORIENTADAS A PROVOCAR UN SENTIMIENTO DE ACEPTACIÓN DENTRO DE UN GRUPO, Y EL USO DE COSMÉTICOS DENTRO DE NUESTRA SOCIEDAD GENERALMENTE IMPLICA UNA PRESENTACIÓN MÁS AGRADABLE, QUE PRODUCE UN SENTIMIENTO DE MAYOR ACEPTACIÓN.

C) DE ESTIMA

ENFOCADAS A LA ADQUISICIÓN DE PRESTIGIO DENTRO DE UNA JERARQUÍA DE GRUPO, EL USO DE COSMÉTICOS EN CIERTAS OCASIONES FACILITA EL ADQUIRIR UN STATUS DETERMINADO EN CUANTO AL PRESTIGIO QUE SE BUSCA.

TEORIA DE MASLOW (1954) ⁽¹⁾



(1) VID. ARIAS GALICIA "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS" PAG. 170

SEGÚN EL DR. ABRAHAM MASLOW, LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES ANTES DESCRITAS SE DAN UNA SUBSECUENTE DE LA OTRA, DE TAL FORMA QUE NO SE PUEDA BUSCAR LA SATISFACCIÓN SEGUNDA, SI NO SE TIENE SATISFECHA LA PRIMERA. POR TANTO EL MERCADO DE ÉSTA COMPAÑÍA NECESITA TENER SATISFECHAS LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS O PRIMARIAS.

2. OBJETIVO SOCIAL

A) GENERACIÓN DE FUENTES DE EMPLEO.

AL TRATARSE DE UNA EMPRESA ORIENTADA A LA VENTA DIRECTA DE COSMÉTICOS Y CONSIDERANDO LA CRISIS ECONÓMICA DEL PAÍS, ESTA ÚLTIMA PROVOCANDO LA NECESIDAD DE QUE EL SEXO FEMENINO SE INTEGRE CON MAYOR FUERZA A LA POBLACIÓN ECONÓMICA--MENTE ACTIVA, DICHA EMPRESA GENERA UNA GRAN FUENTE DE EMPLEO (30 MIL VENDEDORAS APROXIMADAMENTE) LO QUE CONTRIBUYE AL FORTALECIMIENTO DE LA FAMILIA MEXICANA, NÚCLEO DE NUESTRA SOCIEDAD.

B) APORTACIÓN ECONÓMICA AL GOBIERNO MEXICANO.

COMO TODOS SABEMOS LAS EMPRESAS EN MÉXICO APORTAN A TRAVÉS DEL PAGO DE IMPUESTOS, FONDOS ECONÓMICOS QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA ECONOMÍA DEL PAÍS, MISMOS QUE AL SER BIEN ENCAUSADOS ELEVAN EL NIVEL DE VIDA DE NUESTRA SOCIEDAD.

3. OBJETIVO ECONOMICO

COMO TODA EMPRESA MEXICANA AFECTADA POR LA CRISIS, ESTA EMPRESA BUSCA MEJORAR SUS COSTOS Y LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS PARA REDUCIR LOS PRECIOS E INTEGRARSE DENTRO DEL MERCADO DE COMPETENCIA.

EL PROVOCAR UN PRODUCTO DE CALIDAD Y PRECIOS QUE PUEDAN COMPE

TIR TANTO A NIVEL NACIONAL COMO INTERNACIONAL, GENERA EXPORTACIONES Y POR TANTO LA ENTRADA DE DIVISAS AL PAÍS BENEFICIANDO LA BALANZA COMERCIAL.

5.1.1 LINEAMIENTOS GENERALES DE LA EMPRESA

=====

ES UNA EMPRESA DE RECIENTE APERTURA EN MÉXICO, TAN SOLO 4 AÑOS, HABIENDO ESTABLECIDAS EN DIFERENTES PARTES DEL MUNDO COMO SON: ESPAÑA, ITALIA, INGLATERRA, FRANCIA, HOLANDA, SUIZA, BÉLGICA, - BRASIL, ARGENTINA, CHINA, CANADÁ Y MÉXICO.

LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA SON LAS SIGUIENTES:

1. EL 100% DE LA PRODUCCIÓN ES MAQUILADO POR KOLMAR.
2. VENTA DE COSMÉTICOS A TRAVÉS DE VENDEDORAS UBICADAS EN TODA LA REPÚBLICA MEXICANA, DIRIGIDAS POR MEDIO DE DIRECTORAS REGIONALES Y COORDINADORAS REGIONALES.
3. ESTA COMPAÑÍA NO VENDE SUS PRODUCTOS EN TIENDAS DE SERVICIO O TIENDAS DE EXHIBICIÓN DE MOSTRADOR.
4. ESTA COMPAÑÍA VENDE SUS PRODUCTOS A TRAVÉS DE ANIMADORAS, -- LAS CUALES FORMAN SUS PROPIAS "FAMILIAS" DE VENDEDORAS, ENTRE MAYOR SEA EL NÚMERO DE VENDEDORAS QUE RECLUTEN, Y MAYOR VOLÚMEN DE VENTAS, MÁS ALTO ES EL NIVEL JERÁRQUICO QUE TIENEN DENTRO DE LA COMPAÑÍA Y POR TANTO MAYOR EL PORCIENTO QUE OBTIENEN DE LA VENTA DE LOS PRODUCTOS, Y DE LA VENTA DE SUS "FAMILIAS".
5. SE CUENTA CON APROXIMADAMENTE 30,000 VENDEDORAS DISTRIBUIDAS POR TODA LA REPÚBLICA MEXICANA.

LA EMPRESA CUENTA CON VARIOS PROVEEDORES ENTRE LOS QUE PODEMOS MENCIONAR:

ABASTECEDORA DE MONTECARGAS Y EQUIPOS.
 ACABADOS METÁLICOS, S.A.
 AEROMEXICANA DE CARGA, S.A.
 AEROMENSAJEROS DE MÉXICO.
 ALCOHOLMEX, S.A.
 ARTÍ-PROMEX.
 ARTÍCULOS DE PLÁSTICO, S.A.
 BOLSAS DE POLIETILENO, S.A.
 Cía. INDUSTRIAL ABASTECEDORA DE CORRUGADOS.
 ENVASES INDUSTRIALES DE PLÁSTICO.
 FÁBRICA DE ETIQUETAS LIRA.
 I.B.M. DE MÉXICO, S.A.
 LAMINADOS TORRES.
 LITOGRAFÍA DELTA.
 MAQUILAS Y EMPAQUES.
 MATERIALES ACRÍLICOS AGLOMERADOS.
 MONTECARGAS Y EQUIPOS.
 PAPELERÍA SAMAR, S.A.
 PLÁSTICOS VELCO, S.A.
 TAPAS Y ESPECIALIDADES METÁLICAS, S.A.
 VITROCRISA, ENTRE OTRAS.

LA EMPRESA CUENTA CON 232 EMPLEADOS:

	PERMANENTES	TEMPORALES	SERVICIOS EXTERNOS	TOTAL
VENTAS	85	4	1	90
OPERACIONES	74	12	--	86
ADMINISTRATIVOS	<u>53</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>56</u>
	212	18	2	232

VER. FIG. NO. 5.1. ORGANIGRAMA GENERAL.

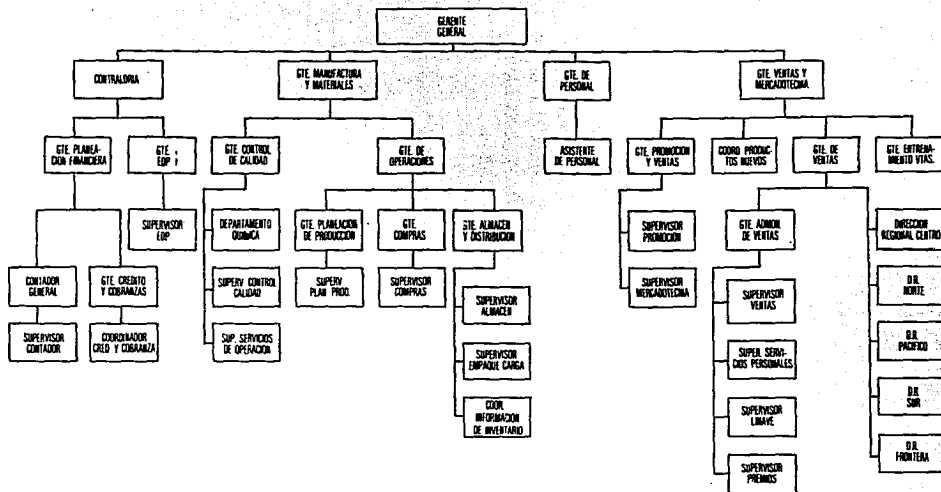
SIENDO UNA EMPRESA ESTABLECIDA HACE SÓLO 4 AÑOS, ME PARECE IMPORTANTE CITAR CUALES HAN SIDO SUS VENTAS DURANTE EL TRANSCURSO DE ESE TIEMPO. (VER FIG. Nos. 5.2, 5.3 Y 5.4)

DADO QUE MÉXICO SE ENCUENTRA EN CRISIS FINANCIERA, ES BÁSICO EN ESTOS MOMENTOS TENER MUY EN CUENTA LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS QUE ADQUIRIMOS, ASÍ COMO SU CALIDAD, ES POR ESO QUE ME PARECE IMPORTANTE DESARROLLAR EL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DENTRO DEL ÁREA DONDE SE PRODUCEN LOS BIENES O MERCANCÍAS QUE EL CONSUMIDOR ADQUIERE, Y ESTA ÁREA ES LA DE MANUFACTURA Y MATERIALES.

QUISIERA ACLARAR QUE NO POR ESTO CONSIDERO A LAS OTRAS ÁREAS ME NOS IMPORTANTES, YA QUE DENTRO DEL CONTEXTO DE LA EMPRESA TODAS LO SON, Y PARA QUE UN TOTAL FUNCIONE ADECUADAMENTE, LO DEBEN HACER BIEN TODAS Y CADA UNA DE SUS PARTES.

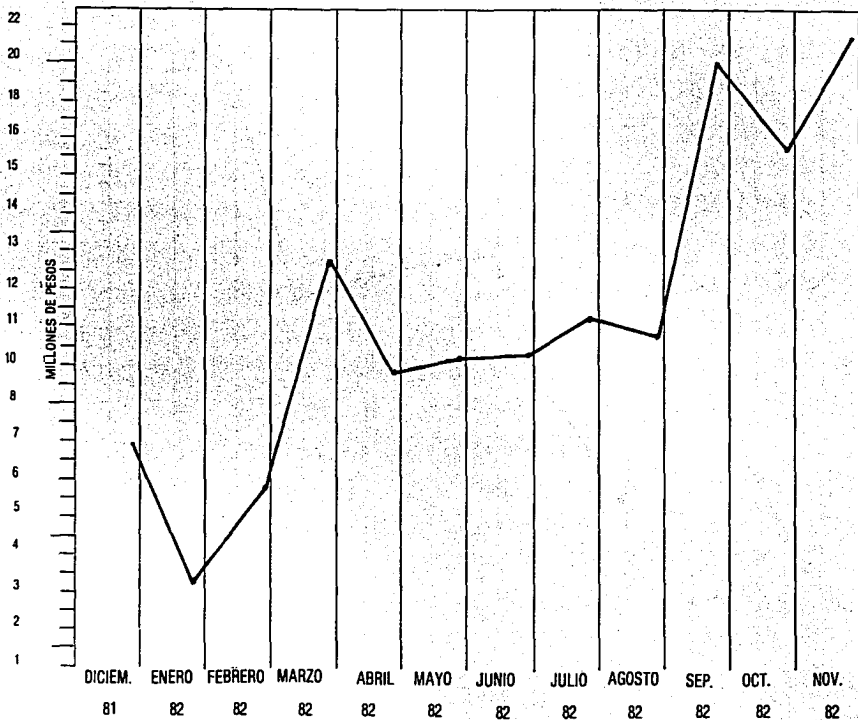
TESTIS CON
 FALTA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA GENERAL
 GRUPO X, S.A DE C.V.



(FIG. No. 5.1)

GRUPO X, S.A. de C.V.
VENTAS DE 1982



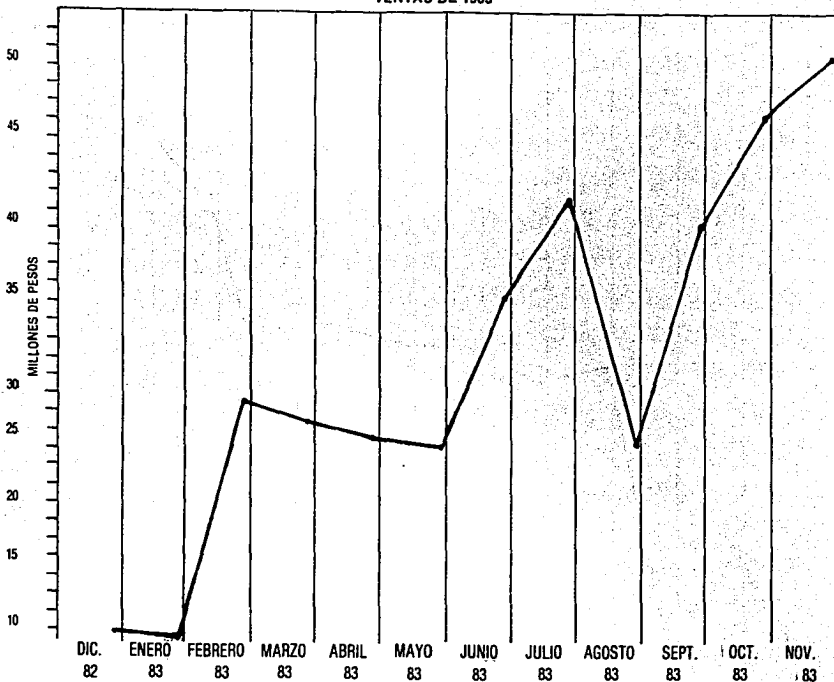
TESIS CON
TALLA DE ORIGEN

(FIG. No. 5.2)

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

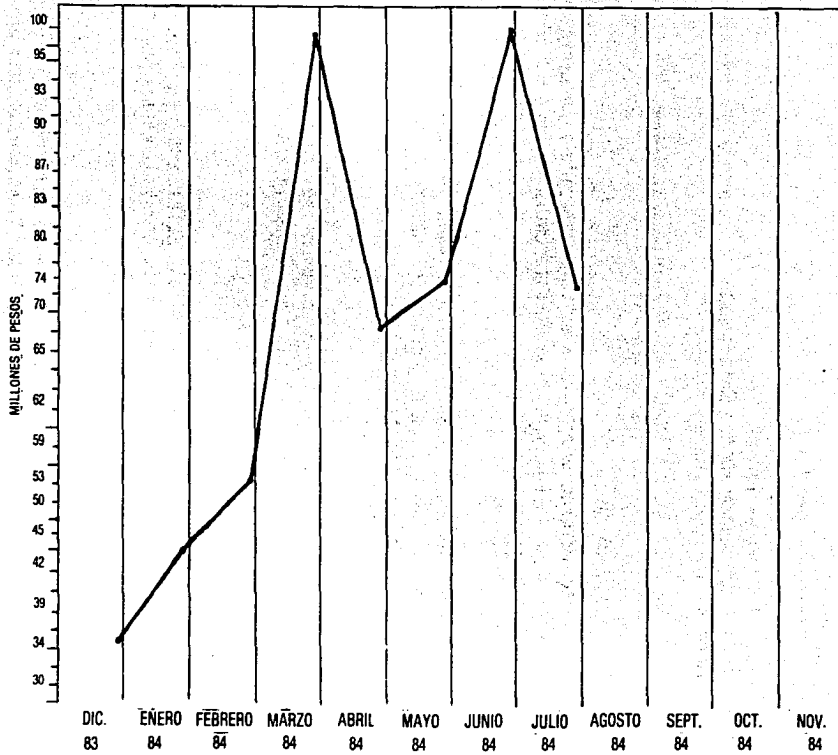
"GRUPO X, S.A. de C.V."
VENTAS DE 1983

141



(Fig. No. 5.3)

GRUPO X, S.A. de C.V.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(FIG. No. 5.4)

5.2 PROPUESTA HECHA AL GRUPO
X, S.A. DE C.V.

LIC. JUAN CARLOS TORRES
GERENTE DE MANUFACTURA Y MATERIALES
GRUPO X, S.A. DE C.V.

12 NOVIEMBRE 1983

ESTIMADO LIENCIADO:

NOS PERMITIMOS PRESENTAR A SU CONSIDERACIÓN Y ANÁLISIS NUESTRA PROPUESTA DE LOS SERVICIOS DE ASISTENCIA AL ÁREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES DEL GRUPO X, S.A. DE C.V., EN MATERIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS.

DICHA PROPUESTA HA SIDO ELABORADA PARA PRESENTAR LAS ALTERNATIVAS EN EL ALCANCE DE LOS SERVICIOS DETERMINADOS EN LA REUNIÓN DEL 31 DE OCTUBRE DEL PRESENTE.

1. ALTERNATIVA A.

UN PLANTEAMIENTO REFERIDO AL DIAGNÓSTICO TENDIENTE A DETERMINAR EL DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA, PROCEDIMIENTOS, ORGANIGRAMAS Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

2. ALTERNATIVA B.

EL PLANTEAMIENTO ANTES MENCIONADO, ADICIONANDO EL ANÁLISIS, DISEÑO Y DIAGNÓSTICO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL, REVISIÓN DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS.

3. ALTERNATIVA C.

QUE CONTEMPLA EXCLUSIVAMENTE LA ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DESARROLLADOS BAJO LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS DEL ÁREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES.

4. ALTERNATIVA D.

QUE CONTEMPLA EL DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS DE INFORMACIÓN CON QUE CUENTA EL ÁREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES.

EN LOS ANEXOS ENCONTRARÁ LA INFORMACIÓN RELATIVA A LAS ESTRATEGIAS, SERVICIOS Y PLANES DE ACCIÓN EN SUS DIFERENTES ALTERNATIVAS. ASIMISMO SE INCLUYEN LOS BENEFICIOS, DURACIÓN Y COSTO DE LOS SERVICIOS PROPUESTOS.

A T E N T A M E N T E

LIC. MARTHA SEPÚLVEDA AMED
TITULAR

LIC. FERNANDO GÓMEZ SÁNCHEZ
GERENTE DE CONSULTORÍA

5.2.1 ALCANCE DE LOS SERVICIOS GENERALES

EL ALCANCE DE LOS SERVICIOS ESTÁ ORIENTADO A LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES DEL GRUPO X, -- S.A. DE C.V. QUE CONTEMPLA APROXIMADAMENTE A 86 PERSONAS DISTRIBUIDAS EN LAS AREAS DE CONTROL DE CALIDAD Y OPERACIONES.

LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS A ELABORAR SERÍAN ÚNICAMENTE POR -- LOS 32 PUESTOS TIPO QUE EXISTEN DENTRO DEL AREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES.

5.2.2 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS GENERALES

- 1) UBICAR Y DELIMITAR LAS RESPONSABILIDADES QUE CADA UNA DE -- LAS PERSONAS HABRÁN DE ASUMIR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DEL AREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES.

- 2) DESARROLLAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN.
- 3) PERMITIR EL CRITERIO DE EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL PARA -- ASÍ PODERLOS ORIENTAR EN SU DESARROLLO.
- 4) CONTAR CON LA POSIBILIDAD DE APROVECHAR LOS ELEMENTOS DISPONIBLES PARA UNA EVALUACIÓN DE PUESTOS EN CADA CASO.
- 5) PERMITIR LA DIRECCIÓN, COORDINACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DE ACUERDO AL CUMPLIMIENTO DE SUS RESPONSABILIDADES.
- 6) FACILITAR EL CONTROL Y COMPRENSIÓN DE TODAS LAS OPERACIONES INVOLUCRADAS EN LOS SISTEMAS DE MANUFACTURA Y MATERIALES.
- 7) FACILITAR, LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PUDIENDO PROPORCIONAR GUÍA Y CONSEJO PARA EL DESARROLLO DE CARRERA DE CADA -- UNO DE LOS INTEGRANTES.
- 8) DETERMINAR EN BASE A LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS, OBJETIVOS MEDIBLES Y CUANTIFICABLES PARA EL DESARROLLO DE RESPONSABILIDADES.
- 9) PERMITIR UNA HERRAMIENTA ÚTIL PARA LA DETERMINACIÓN DE ESPECIFICACIONES DE PUESTOS QUE FACILITEN LA SELECCIÓN DE CANDIDATOS.
- 10) FACILITAR LOS REEMPLAZOS DE PERSONAL A TRAVÉS DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS QUE GUIEN Y ORIENTEN AL NUEVO PERSONAL EN LA ETAPA DE INDUCCIÓN.
- 11) CONTAR CON CRITERIOS DE AUTOCONTROL PARA LA REALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES QUE GARANTICEN LA EXACTITUD Y OPORTUNIDAD DE LAS MISMAS.
- 12) MEJORAR EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES.

5.2.3 ALTERNATIVA "A"

ESTA ALTERNATIVA CONTEMPLA TODO EL PROCESO DE ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS, SISTEMAS, ORGANIZACIÓN, RESPONSABILIDADES, CONTROLES Y DECISIONES SOBRE LA OPERACIÓN, EN DONDE SE REALIZA UN ENFOQUE DECIDIDO PARA DETECTAR LAS MEJORAS A TRAVÉS DE RECOMENDACIONES SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL.

LOS PRODUCTOS FINALES A OBTENER DENOTAN QUE AL REALIZARSE, NO SOLAMENTE SE CUBRIRÁN LOS ASPECTOS DEL CONTROL INTERNO, SINO QUE SE LOGRARÁ UN ALTO NIVEL DE EFICACIA EN LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL IMPLICADOS EN EL ÁREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES.

GRUPO X, S.A. DE C.V.
MANUFACTURA Y MATERIALES

146

ALTERNATIVA "A"

SERVICIO	OBJETIVO	ALCANCE	PRODUCTO FINAL
1. Recopilación de Información	Obtener una visión general del sistema actual que permita el diagnóstico	Determinar los documentos fuente, controles generales y lineamientos de los sistemas actuales	Obtención del Diagrama de Bloque y narrativo del mismo, que genera el análisis y Diseño del Nuevo Sistema
2. Análisis del Sistema Actual	Analizar y determinar recomendaciones para el Diseño del Nuevo Sistema	Determinar los documentos Fuente requeridos para el Nuevo Sistema, así como puntos de control, lineamientos básicos y filosofías del Nuevo Sistema	Diseño General del Sistema reflejado en el Diagrama de Bloque propuesto y narrativo del mismo. Acuerdo de la Gerencia de Manufactura y Materiales
3. Elaboración de los Diagramas de Flujo	Obtener los procedimientos operativos, con la dosis adecuada de control y fijación de responsabilidades	Obtención de un Diagrama de Flujo por cada Documento Fuente, mismos que contemplarán todas las operaciones con especificación de responsabilidades, decisiones y controles	Manual de Procedimientos, que integra un Diagrama de Flujo por cada Documento Fuente y que explican a detalle el flujo de todas las operaciones

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

ALTERNATIVA "A"

SERVICIO	OBJETIVO	ALCANCE	PRODUCTO FINAL
4. Elaboración de Organigramas	Definir la estructura de la Organización acorde a las necesidades del Sistema y de los Planes de Desarrollo	Obtención de los Organigramas actuales y propuestos	Cartas de Organización actual y propuestos para 1984-1985 Acuerdo con la Gerencia de Manufactura y Materiales
5. Elaboración de Descripciones de Puestos	Determinación de responsabilidades y normas de verificación y autocontrol	Se elaborarán las descripciones de puesto correspondientes al área de manufactura y materiales determinadas en la Carta de Organización por Puestos, propuesta y acorde con la Gerencia de Manufactura y Materiales	Descripciones de Puesto del área de manufactura y materiales por cada uno de sus integrantes
		Las descripciones de puesto incluirán:	
		- Responsabilidades del Puesto	
		- Actividades que orientan al logro de las responsabilidades fijadas	

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

ALTERNATIVA "A"

SERVICIO	OBJETIVO	ALCANCE	PRODUCTO FINAL
6. Integración del Manual de Organización	Proporcionar a la empresa de una herramienta administrativa que contribuya al óptimo funcionamiento de la Organización	<p>El Manual de Organización contendrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puntos de autocontrol o verificación de actividades que aseguren la obtención de mejores resultados - Instructivo para su Manejo y Actualización - Organigramas Actuales - Organigramas Propuestos - Diagrama de Bloque propuesto y narrativo del mismo - Filosofías del Diseño General del Sistema - Diagramas de Flujo - Descripciones de Puestos - Documentos Fuente - Comentarios Adicionales 	Manual de Organización para ser seguido por los integrantes de la Organización

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

ALTERNATIVA "B"

DENTRO DE ESTA ALTERNATIVA, ADEMÁS DE CONTEMPLAR LO DESCRITO EN LA ALTERNATIVA "A", SE INCLUYE LA REVISIÓN DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS, ASÍ COMO EL ANÁLISIS, DISEÑO Y AUDITORÍA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL, DETERMINACIÓN DE MODELOS GERENCIALES Y ANÁLISIS DE LA TOMA DE DECISIONES, EN DONDE SE REALIZA UN ANÁLISIS EXHAUSTIVO QUE PERMITA EL DIAGNÓSTICO Y ESTABLECIMIENTO DE RECOMENDACIONES SOBRE EL NIVEL DE DECISIONES QUE EN LA ACTUALIDAD SON TOMADAS, ASÍ COMO LAS REPERCUSIONES DE LAS MISMAS.

LOS PRODUCTOS FINALES OBTENIDOS EN ESTA ALTERNATIVA ADEMÁS DE LOGRAR UN ALTO NIVEL DE EFICACIA, PERMITEN ELEVAR LA CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LAS DECISIONES QUE HABRÁN DE TOMARSE EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO LA ORIENTACIÓN A OBJETIVOS ESPECÍFICOS A LOGRAR MEDIANTE PLANES CONCRETOS DE ACCIÓN.

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

GRUPO X, S.A. DE C.V.
 MANUFACTURA Y MATERIALES

ALTERNATIVA "B"

SERVICIO	OBJETIVO	ALCANCE	PRODUCTO FINAL
1. Incluye los servicios propuestos en la Alternativa "A"			
2. Revisión a Objetivos	Fijar objetivos concretos tanto a largo como a corto plazo	<p>Determinar para cada uno de los ejecutivos dentro de sus áreas, los siguientes aspectos:</p> <p>Oportunidades Fuerzas Debilidades y Riesgos</p> <p>Fijar los objetivos para cada uno de los aspectos mencionados, con planes de acción concretos y fechas de determinación</p>	Obtención de Documento que muestre por cada ejecutivo los objetivos a corto y largo plazo con especificación de planes de acción para cada uno de ellos
3. Elaboración y Actualización de Políticas de acuerdo a las necesidades actuales y la planeación	Se obtendrán políticas que guíen y orienten a la operación tomando como base los requerimientos en cuanto al mercado de cosméticos se refiere	Se revisarán, actualizarán y elaborarán según el caso las políticas de las operaciones	Manual de Políticas del Área de Manufactura y Materiales

ALTERNATIVA "B"

SERVICIO	OBJETIVO	ALCANCE	PRODUCTO FINAL
4. Análisis de Sistemas de Información Gerencial	Obtener una visión general de los Sistemas Actuales de Información Gerencial que permita el diagnóstico sobre su confiabilidad y oportunidad	Aplicación del estado de origen y aplicación de recursos de información y análisis del mismo	Recomendaciones sobre la confiabilidad y oportunidad de los Sistemas de Información Gerenciales, así como el Diseño de Nuevos Sistemas
5. Determinación de Modelos Gerenciales	Obtener a través de adecuados Sistemas de Información Gerencial mayor calidad en la toma de decisiones	Análisis de las decisiones que habrán de tomarse por cada uno de los Sistemas de Información Gerencial, midiendo la calidad y oportunidad de las mismas	Recomendaciones sobre las posibilidades de tomar decisiones por cada Sistema de Información Gerencial
6. Análisis de la Toma de Decisiones	Determinar las repercusiones de cada una de las decisiones que habrán de tomarse	Se realizará un análisis exhaustivo de cada una de las posibilidades de decisiones con especificaciones concretas de las recuperaciones de las mismas en lo referente a planeación y control	Recomendaciones sobre las repercusiones de la toma de decisiones en lo referente a planeación y control

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

ALTERNATIVA "C"

ESTÁ ORIENTADA A LA FIJACIÓN DE ACTIVIDADES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES, ES DECIR LA ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS, CON INDICACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES, ASÍ MISMO INCLUIRÁN LOS PUNTOS DE AUTOCONTROL QUE GARANTICEN LA OPORTUNIDAD Y CONFIABILIDAD DE LAS OPERACIONES REALIZADAS.

LOS PRODUCTOS FINALES OBTENIDOS PROPORCIONARÁN UNA HERRAMIENTA EFICAZ PARA EL MEJOR DESARROLLO DE LAS RESPONSABILIDADES ASIGNADAS A CADA PUESTO.

ESTA ALTERNATIVA NO INCLUYE LA PARTE DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS, EL CRITERIO PARA LA ELABORACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO ESTÁ ORIENTADA A LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.

GRUPO X, S.A. DE C.V.
 MANUFACTURA Y MATERIALES
 ALTERNATIVA "C"

SERVICIO	OBJETIVO	ALCANCE	PRODUCTO FINAL
1. Recopilación de Información	Obtención de un inventario de funciones para la integración de descripciones de puestos	Se realizarán entre vistas con el personal del área de manufactura y materiales para determinar el inventario de responsabilidades y actividades. No incluye diagnóstico	Inventario por puesto de responsabilidades y actividades
2. Determinación de los Organigramas Actuales	Definir la estructura de la Organización Actual	Obtención de los Organigramas Actuales. No incluye diagnóstico	Cartas de Organización Actuales
3. Diseño de Descripciones de Puestos	Determinación de responsabilidades, actividades y normas de verificación y autocontrol	Se elaboran las descripciones de puesto del área de manufactura y materiales determinadas en la Carta de Organización bajo los lineamientos de operación actual.	Descripciones de Puesto del área de Manufactura y Materiales por cada uno de sus integrantes, bajo la situación actual

TESIS CON
 FOLIA DE ORIGEN

ALTERNATIVA "C"

154

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

SERVICIO

OBJETIVO

ALCANCE

PRODUCTO FINAL

Las descripciones de
puestos incluirán:

- Responsabilidades -
del puesto
- Actividades que - -
orienten al logro -
de las responsabili-
dades fijadas
- Puntos de autocon-
trol o verificación
de actividades que
aseguren la obten- -
ción de mejores re-
sultados.

No incluye diagnósti-
co

ALTERNATIVA "D"

ESTA ALTERNATIVA CONTEMPLA EL PROCESO DEL DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS DE INFORMACIÓN CON QUE LA EMPRESA CUENTA, REFLEJADOS HAS- TA SU ÚLTIMA CONSECUENCIA, ES DECIR, EL ANÁLISIS E INTERPRETA- CIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

ESTA ALTERNATIVA PODRÁ SER DESARROLLADA SOLO COMO PARTE COMPLE- MENTARIA A LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS ANTERIORMENTE, PUESTO -- QUE DICHOS DIAGNÓSTICOS NO PUEDEN SER REALIZADOS SIN EL DESARRO LLO DE CUALQUIERA DE LAS ANTERIORES ALTERNATIVAS.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

GRUPO X, S.A. DE C.V.
MANUFACTURA Y MATERIALES

ALTERNATIVA "D"

SERVICIO	OBJETIVO	ALCANCE	PRODUCTO FINAL
1. Elaboración del Diagnóstico de Recursos de Información	Determinación de los Recursos de Información con los que cuenta el Area de Manufactura y Materiales	Se elaborará el Inventario del Sistema de Información - determinando la: - Información producida - Información recibida Se diagnosticarán los Recursos de Información con que cuenta el Area de Manufactura y Materiales a través del Edo. de Origen y aplicación de Recursos de Información	El Inventario del Sistema de Información. El Diagnóstico del Estado de Origen y Aplicación de Recursos de Información
2. Análisis e interpretación de los Sistemas de Información y/o Estados Financieros	Analizar e interpretar los diferentes Sistemas de Información y/o Estados Financieros	Se analizarán los Sistemas de Información y/o Estados Financieros a través de las Razones Financieras de: - Liquidez - Actividad - Apalancamiento - Lucratividad	Los Sistemas de Información y/o Estados Financieros analizados e interpretados, así como el Diagrama General del Sistema Contable

5.2.4 COSTO Y DURACIÓN DE
LOS SERVICIOS

CUALQUIERA DE LAS ALTERNATIVAS SERÁ DESARROLLADA POR DOS CONSULTORES DE PLANTA BAJO LA SUPERVISIÓN CONSTANTE DEL GERENTE DE -- CONSULTORÍA LIC. FERNANDO GÓMEZ SÁNCHEZ, ASÍ COMO DE SU TITULAR LIC. MARTHA SEPÚLVEDA AMED.

ALTERNATIVA "A"

COSTO: \$ 2,500,000.00

CONSULTOR 1	\$ 50,000.00	
CONSULTOR 2	50,000.00	
GERENTE CONSULTORÍA	75,000.00	
PAPELERÍA	5,000.00	
COSTO DEL SERVICIO	70,000.00	QUE REPRESENTA UN 39% DEL COSTO
	<hr/>	
	\$ 250,000.00	MENSUALES.

DURACION: 10 MESES.

PARA LA ALTERNATIVA A, EL COSTO TOTAL DE LOS SERVICIOS SERÁ DE \$2,500,000.00 (DOS MILLONES QUINIENTOS MIL PESOS 00/100), PAGADEROS DE LA SIGUIENTE FORMA: UN ADELANTO DEL 20% POR LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS ESTIPULADOS, ES DECIR DE \$500,000.00 -- (QUINIENTOS MIL PESOS 00/100), ASÍ COMO \$2,000,000.00 (DOS MILLONES DE PESOS 00/100) RESTANTES EN 10 MENSUALIDADES, CADA UNA DE \$200,000.00 (DOSCIENTOS MIL PESOS 00/100).

ALTERNATIVA "B"

COSTO: \$3,750,000.00

CONSULTOR 1	\$ 50,000.00	
CONSULTOR 2	50,000.00	
GERENTE CONSULTORÍA	75,000.00	
PAPELERÍA	5,000.00	
COSTO DEL SERVICIO	70,000.00	QUE REPRESENTA UN 39% DEL COSTO
	<hr/>	
	\$ 250,000.00	MENSUALES

DURACION: 1 AÑO, 3 MESES: 15 MESES

PARA LA ALTERNATIVA B EL COSTO TOTAL DE LOS SERVICIOS SERÁ DE -- \$3,750,000.00 (TRES MILLONES SETECIENTOS CINCUENTA MIL PESOS -- 00/100) PAGADEROS DE LA SIGUIENTE FORMA: UN ADELANTO DEL 20% -- POR LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS ESTIPULADOS, ES DECIR, DE -- \$750,000.00 (SETECIENTOS CINCUENTA MIL PESOS 00/100), ASÍ COMO LOS \$3,000,000.00 (TRES MILLONES DE PESOS 00/100) RESTANTES PAGADEROS EN 15 MENSUALIDADES CADA UNA DE \$200,000.00 (DOSCIENTOS MIL PESOS 00/100).

ALTERNATIVA "C"

COSTO: \$1,250,000.00

CONSULTOR 1	\$ 50,000.00	
CONSULTOR 2	50,000.00	
GERENTE CONSULTORÍA	75,000.00	
PAPELERÍA	5,000.00	
COSTO DEL SERVICIO	70,000.00	QUE REPRESENTA UN 39% DEL COSTO
	<hr/>	
	\$ 250,000.00	MENSUALES.

DURACION: 5 MESES

PARA ESTA ALTERNATIVA EL COSTO TOTAL DE LOS SERVICIOS SERÁ DE - \$1,250,000.00 (UN MILLÓN DOSCIENTOS CINCUENTA MIL PESOS 00/100) PAGADEROS DE LA SIGUIENTE FORMA: UN ADELANTO DEL 20% POR LA -- PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS, ES DECIR, DE \$250,000.00 (DOSCIEN- TOS CINCUENTA MIL PESOS 00/100), Y EL DE \$1,000,000 (UN MILLÓN DE PESOS 00/100) RESTANTES, PAGADEROS EN 5 MENSUALIDADES, CADA UNA DE \$200,000 (DOSCIENTOS MIL PESOS 00/100).

ALTERNATIVA "D"

COSTO: \$750,000

CONSULTOR 1	\$ 50,000	
CONSULTOR 2	50,000	
GERENTE CONSULTORÍA	75,000	
PAPELERÍA	5,000	
COSTO DEL SERVICIO	70,000	QUE REPRESENTA UN
		39% DEL COSTO
	<hr/>	
	\$ 250,000	MENSUALES

DURACION: 3 MESES

PARA ESTA ALTERNATIVA EL COSTO TOTAL DE LOS SERVICIOS SERÁ DE - \$750,000 (SETECIENTOS CINCUENTA MIL PESOS 00/100) PAGADEROS DE LA SIGUIENTE FORMA: UN ADELANTO DEL 20% POR LA PRESTACIÓN DE -- LOS SERVICIOS ESTIPULADOS, ES DECIR \$150,000 (CIENTO CINCUENTA MIL PESOS 00/100) Y LOS \$600,000 (SEISCIENTOS MIL PESOS 00/100) RESTANTES PAGADEROS EN 3 MENSUALIDADES, CADA UNA DE \$200,000.00 (DOSCIENTOS MIL PESOS 00/100).

5.3 RESULTADO DE LA PROPUESTA HECHA AL
GRUPO X, S.A. DE C.V.

LIC. JUAN CARLOS TORRES LÓPEZ
GERENTE DE MANUFACTURA Y MATERIALES
GRUPO X, S.A. DE C.V.

5 DE SEPTIEMBRE DE 1983.

ESTIMADO LICENCIADO:

EN BASE A LAS REUNIONES SOSTENIDAS CON Ud. EN FECHAS ANTERIORES (18 NOV. Y 27 DEL MISMO) Y DADO QUE ACORDÓ CON SU EQUIPO DE TRABAJO QUE LAS ALTERNATIVAS A Y D DE LA PROPUESTA PRESENTADA A SU ÁREA POR ESTE DESPACHO, SON LAS QUE REQUIEREN PARA CUBRIR SUS NECESIDADES E INTERESES DEL GRUPO X, S.A. DE C.V. NOS PERMITIMOS PRESENTAR A SU CONSIDERACIÓN Y ANÁLISIS LOS SIGUIENTES PUNTOS:

1. EL COSTO TOTAL DE LOS SERVICIOS ESTIPULADOS DENTRO DE LAS ALTERNATIVAS A Y D SERÁ DE \$3'250,000 (TRES MILLONES DOSCIENTOS CINCUENTA MIL PESOS 00/100) Y LA DURACIÓN DE LOS MISMOS DE UN AÑO, UN MES.
2. EL SERVICIO PRESTADO SERÁ PAGADERO DE LA SIGUIENTE FORMA: UN ADELANTO DEL 20% SOBRE EL COSTO TOTAL, PARA LA INICIACIÓN DEL PROYECTO, ES DECIR, \$650,000.00 (SEISCIENTOS CINCUENTA MIL PESOS 00/100) Y LOS \$2'600,000 (DOS MILLONES SEISCIENTOS MIL PESOS 00/100) RESTANTES PAGADEROS EN 13 MENSUALIDADES, CADA UNA DE \$200,000.00 (DOSCIENTOS MIL PESOS 00/100).
3. LOS SERVICIOS SE EMPEZARÁN A DESARROLLAR CON LA ALTERNATIVA A EL 15 DE SEPTIEMBRE DE 1983 Y SE TERMINARÁN EL 15 DE JULIO DE 1984, COMENZANDO CON LA ALTERNATIVA D EN ESTA FECHA Y TERMINÁNDOLA EL 15 DE OCTUBRE DEL MISMO AÑO, MÁS LOS 10 DÍAS EN --

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

161

ASESORÍA EN LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA, POR LO TANTO A FINALES DE OCTUBRE DE DICHO AÑO SE TERMINARÁ TOTALMENTE EL PROYECTO.

4. TENDREMOS INFORMADOS A UD. Y A SU APRECIABLE GRUPO DE TRABAJO ACERCA DE LOS ADELANTOS DE ESTE PROYECTO A TRAVÉS DE REUNIONES TRIMESTRALES, PARA QUE AL TÉRMINO DE ESTE, SEA YA CONOCIDO POR TODO SU PERSONAL Y POR LO TANTO HACER MÁS FÁCIL LA LABOR DE IMPLEMENTACIÓN QUE SERÁ LLEVADA A CABO POR SU Cía., -- ASÍ COMO MANTENER LA CONCORDANCIA CON LO QUE ESPERAN DE ESTE PROYECTO PARA BENEFICIO DEL AREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES.

SIN MÁS POR EL MOMENTO, QUEDAMOS A SUS ÓRDENES,

A T E N T A M E N T E ,

LIC. MARTHA SEPÚLVEDA A.
TITULAR

LIC. FERNANDO GÓMEZ S.
GERENTE DE CONSULTORÍA

EN CASO DE CONFORMIDAD FAVOR DE FIRMAR AL CALCE.

5.4 REPORTE DEL AVANCE DEL PROYECTO DESARROLLADO DENTRO DEL ÁREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES DEL GRUPO X, - S.A. DE C.V.

=====

GERENTE DE MANUFACTURA Y MATERIALES
GRUPO X, S.A. DE C.V.

15 DE DICIEMBRE DE 1983.

ESTIMADO LICENCIADO:

EN BASE A LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN HECHA POR NUESTRO -- EQUIPO DE TRABAJO, ASÍ COMO EN CONFORMIDAD CON LOS PUNTOS A SE-- GUIR DENTRO DE LA ALTERNATIVA A, NOS PERMITIMOS PRESENTAR A UD. -- LOS AVANCES HECHOS DURANTE ESTE TRIMESTRE, QUE CONTEMPLAN LOS ANÁLISIS ELABORADOS DE LAS DIFERENTES SITUACIONES ENCONTRADAS DURANTE EL ESTUDIO DE SU ÁREA, ASÍ COMO SUS EFECTOS Y RECOMENDACIONES EXPLICADAS DETALLADAMENTE DENTRO DEL DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA -- QUE CONTEMPLA EL DIAGRAMA DE BLOQUE Y NARRATIVO TANTO EN FORMA -- ANUAL COMO MENSUAL, ASÍ COMO LAS FILOSOFÍAS QUE SE SIGUIERON PARA DICHO DISEÑO.

SIN MÁS POR EL MOMENTO, QUEDAMOS A SUS ÓRDENES

LIC. MARTHA SEPÚLVEDA AMED
TITULAR

LIC. FERNANDO GÓMEZ SÁNCHEZ
GERENTE DE CONSULTORÍA

EN CASO DE CONFORMIDAD FAVOR DE FIRMAR AL CALCE.

5.5 DESARROLLO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

TOMANDO EN CUENTA EL ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES (VER FIGS. NOS. 5,5 Y 5,6) SE PUEDEN LOCALIZAR LOS DIFERENTES NIVELES O PISOS DEL MISMO:

PISO OPERATIVO:	ENCARGADOS, ASISTENTES, SECRETARIAS, ETC.
PISO ADMINISTRATIVO:	SUPERVISORES.
PISO ESTRATÉGICO:	GERENTE DE MANUFACTURA Y MATERIALES, GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD Y GERENTE DE OPERACIONES, GERENTE DE ALMACÉN Y DISTRIBUCIÓN, GERENTE DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y GERENTE DE COMPRAS.

5.5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS NATURALES DE OPERACIÓN TAL - - COMO VAN SUCEDIENDO

ES EL DIAGRAMA BÁSICO DE OPERACIÓN ANUAL. SE ENTIENDE EL PROCESO DESDE SUS INICIOS, ES DECIR, LA ELABORACIÓN DEL PRONÓSTICO DE VENTAS HASTA SU FINAL, ES DECIR, LA MAQUILACIÓN DEL PRODUCTO. ESTOS DIAGRAMAS BÁSICOS O DE BLOQUES ESTÁN PRESENTADOS EN FORMA ANUAL Y MENSUAL, PARA ENTENDER MEJOR LOS PROCESOS DEL ÁREA, ASÍ COMO ALINEARSE TOTALMENTE A LO QUE ES VERDAD, YA QUE EXISTEN PROCESOS QUE SÓLO SE REALIZAN EN FORMA ANUAL (VER FIGS. NOS. 5.7 Y 5.8)

5.5.2 DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA (DIAGRAMAS DE BLOQUE)

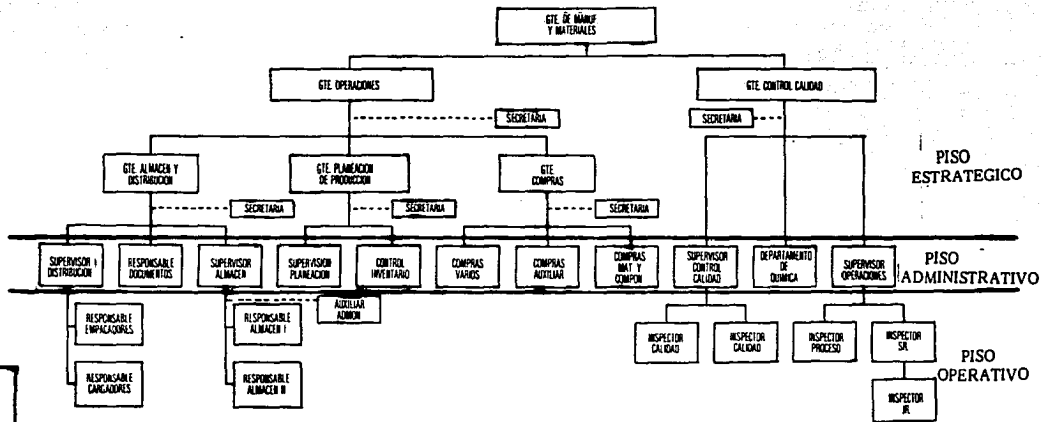
SON LOS NARRATIVOS DE LOS DIAGRAMAS BÁSICOS O DE BLOQUES.

LAS LETRAS MAYÚSCULAS SIGNIFICAN LAS DIFERENTES ÁREAS, EN BLOQUES.

LOS NÚMEROS CON PARENTÉISIS SIGNIFICAN LOS DOCUMENTOS FUENTE.

LOS NÚMEROS CON PUNTO O ASTERISCO SIGNIFICAN LOS REGISTROS Y/O CONTROLES QUE DEBEN TENER LOS DOCUMENTOS FUENTE.

GRUPO X, S.A. de C.V.
ORGANIGRAMA ACTUAL DEL AREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES



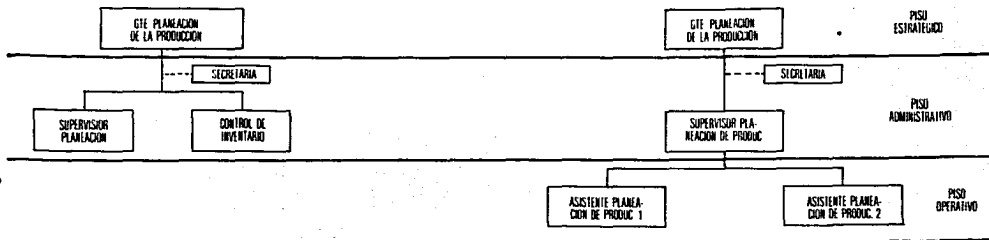
(FIG. No. 5.5)

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

GRUPO X, S.A. de C.V.
ORGANIGRAMA PROPUESTO DEL AREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES
EJEMPLIFICADO CON EL DEPARTAMENTO DE PLANEACION DE LA PRODUCCION

166



EN BASE AL DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION.

ACTUAL.-

1. No existe un supervisor que queie y oriente al personal del Depto. de Planeación de la Producción, actualmente esta labor la hace el gerente
2. La delegación del trabajo es incorrecta ya que existen funciones que no son ni similares, ni compatibles que vienen realizando el supervisor y el de control de inventario.
3. Existe una fuga de control al hacerse un círculo visioso entre los 3 puestos existentes y aunque generalmente el gerente es el que controla, se dan casos de control de uno a otro puesto o de autocontrol.
4. Al existir actividades que ya sea uno u otro puesto realiza, se presentan dependencias de información en las 3 posiciones, lo que hace que los trabajos realizados se presenten incompletos
5. La responsabilidad de cada uno no puede estar bien delimitada, tampoco la autoridad
6. Siguiendo con la "Teoría de los Pisos", existe un descontrol al no haber nadie que sea representativo de la parte operativa del departamento (Piso Operativo)

(Ver Pagina 85)

PROPUESTO.-

1. Se recomienda un supervisor para que desarrolle dicha labor.
2. Recomendamos dividir dichas funciones en similares y compatibles para ser realizadas por los puestos de asistentes, o puestos distintos
3. El puesto de supervisor vendría a solucionar dicha situación, ejerciendo el control sobre los asistentes y manteniendo informado al gerente.
4. Dividir las actividades para que cada uno pueda realizar su trabajo de tal forma que no sea tan dependiente de la información que pueda o no, quiera o no, darle el otro
5. La responsabilidad y autoridad que cada puesto deberá tener, podrá ser bien delimitada.
6. La fluidez que debe existir de abajo (los procesos u operaciones, generación de documentos fuente) hacia arriba (lo administrativo, el control, registros y decisiones) está bien ubicada.
(Piso Administrativo)
(Piso Estratégico)

Ver. Pag. 100

Por lo anteriormente mencionado se recomienda que en lugar de 4 puestos en el Depto. de Planeación de la Producción, sean 5, con la jerarquía presentada en el organigrama.

5.5.2.1 REGLAS PARA LA ELABORACIÓN DE
PROCESOS EN BLOQUES

LAS REGLAS QUE DEBEN SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DE PROCESOS - EN BLOQUES SON LAS SIGUIENTES:

1. POR CADA GENERACIÓN DE UN DOCUMENTO DEBERÁ EXISTIR UN CONTROL O REGISTRO.
2. POR CADA SALIDA DE UN DOCUMENTO DE UNA ÁREA O OTRA DE DISTINTA NATURALEZA SE DEBERÁ GENERAR UN CONTROL O REGISTRO DE SALIDA.
3. POR CADA ENTRADA DE UN DOCUMENTO DE UNA ÁREA A OTRA DE -- DISTINTA NATURALEZA SE DEBERÁ GENERAR UN CONTROL O REGISTRO DE ENTRADA.

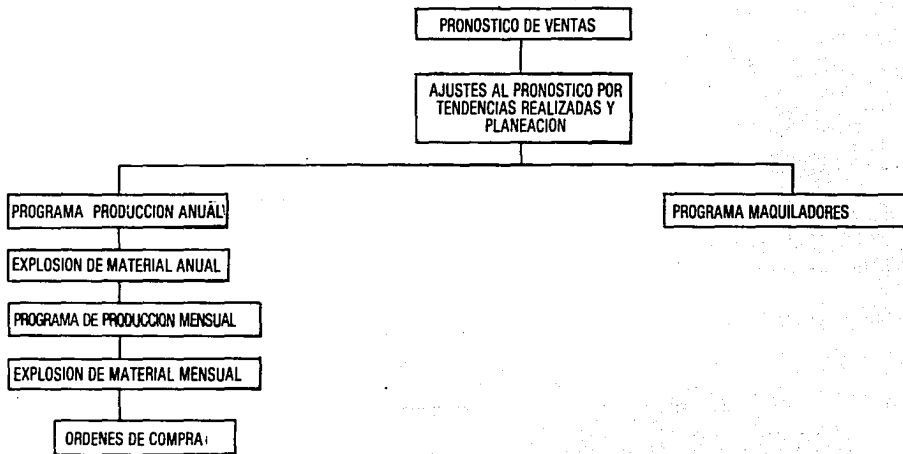
EL ALCANCE DEL DIAGRAMA DE BLOQUE VA A SER: DESDE LA GENERACIÓN DEL PRIMER DOCUMENTO QUE EN SECUENCIA ORIGINA LOS REPORTES FINALES HASTA SU ÚLTIMA CONSECUENCIA, ES DECIR, LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN AL PISO ESTRATÉGICO O SU APLICACIÓN EN LOS ESTADOS FINANCIEROS O CONTROLES PRESUPUESTALES.

5.5.3 FILOSOFÍAS PARA EL DISEÑO GENERAL DEL
SISTEMA DE MANUFACTURA Y MATERIALES

1. SISTEMA DE PLANEACIÓN Y OPERACIÓN ANUAL, GENERADA POR EL -- PRONÓSTICO DE VENTAS ANUAL (VER FIG NO. 5.9)
 - 1.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADOTECNIA DEL PRONÓSTICO DE VENTAS (VER FIG. NO. 5.10)
2. SISTEMA DE PLANEACIÓN Y OPERACIÓN MENSUAL, GENERADA POR LOS AJUSTES MENSUALES DEL PRONÓSTICO DE VENTAS.

3. SISTEMA DE CONTROL DIARIO, MENSUAL Y ANUAL.
4. DETERMINACIÓN DE NIVELES DE CONTROL Y DECISIÓN.
5. UBICACIÓN DE RESPONSABILIDADES PARA CADA UNO DE LOS PROCESOS.
6. SISTEMA DE INFORMACIÓN A LA GERENCIA MEDIA Y A NIVEL ESTRATÉGICO/DIRECTIVO.
7. ORIENTACIÓN A NEGOCIACIONES CON PROVEEDORES Y MAQUILADORES EN BASE A VOLÚMENES ANUALES CON EL FIN DE OBTENER COSTO/BENEFICIO.
8. SISTEMA ORIENTADO A SER DESARROLLADO EN TELEPROCESO POR EL COMPUTADOR.

PRONOSTICO DE VENTAS



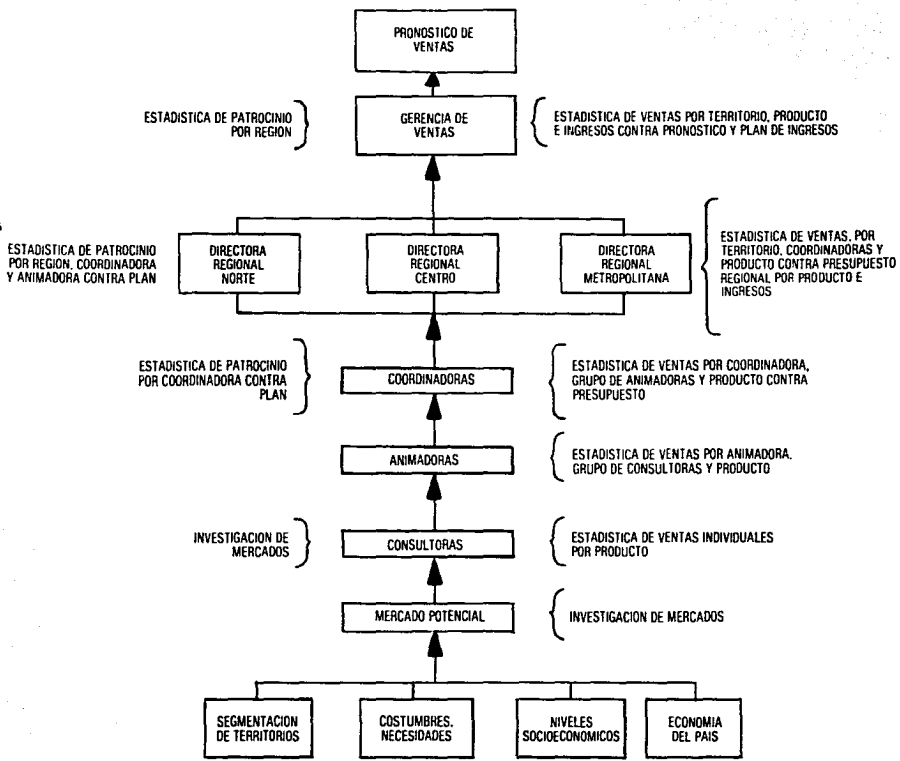
NOTA:
PROGRAMA DE PRODUCCION:
SE SUMA EL PRONOSTICO DE 5 MESES
SE LE RESTA EL INVENTARIO INICIAL
SE LE RESTA EL PRONOSTICO DEL MES
NOS DA EL PROGRAMA DE PRODUCCION
SE APROXIMA A NUMEROS CERRADOS EN MILES

(FIG. No. 5.9)

TESIS CON
FALTA DE OPTIMIZACION

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADOTECNIA PRONOSTICO DE VENTAS



(FIG. No. 5.10)

5.5.4 RESULTADO DEL ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

1. PRONOSTICO DE VENTAS

1.1 SITUACIÓN

ACTUALMENTE EL PRONÓSTICO DE VENTAS ES ELABORADO MENSUAL Y ANUALMENTE POR EL GERENTE DE PLANEACIÓN DE MERCADOS, POSICIÓN DE RECIENTE CREACIÓN.

DICHO PRONÓSTICO SE REALIZA EN FORMA PRECARIA, SIN CONSIDERAR UN MÉTODO CIENTÍFICO QUE GARANTICE LA CONFIABILIDAD DEL MISMO.

1.2 EFECTOS

LAS DESVIACIONES EXISTENTES ENTRE EL PRONÓSTICO DE VENTAS Y LAS VENTAS ANUALES SON CONSIDERABLES POR LO QUE AFECTAN TANTO EL PLAN DE LA PRODUCCIÓN COMO EL DE LA DISTRIBUCIÓN.

ACTUALMENTE EL 75% DE LAS QUEJAS DE CLIENTES SON ORIGINADAS POR RETRASOS EN LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS O POR FALTANTES.

1.3 RECOMENDACIONES

LA REALIZACIÓN DE UN PRONÓSTICO DE VENTAS QUE CONTEMPLE LA APLICACIÓN DE UN MÉTODO CIENTÍFICO Y LA EXPERIENCIA DE LA FUERZA DE VENTAS. (VER PROCESO DEL No. 1 AL 8 -- DEL DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA).

2. RESUMEN DEL PROGRAMA DE PRODUCTO TERMINADO

2.1 SITUACIÓN

LA DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN EN EL PROGRAMA DE PRO-

GRAMA DE PRODUCTO TERMINADO REALIZADO EN EL AREA DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN RESULTA LENTA Y CONFUSA.

2.2 EFECTOS

LO ANTERIOR PROVOCA QUE NO SE ATIENDA CON OPORTUNIDAD - EL REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN.

2.3 RECOMENDACIONES

LA ELABORACIÓN DE UN RESUMEN DEL PROGRAMA DE PRODUCTO - TERMINADO QUE CONTEMPLA SÓLO LOS RENGLONES SIGNIFICATIVOS DEL MISMO.

3. PROGRAMA DE PRODUCCION

3.1 SITUACIÓN

ACTUALMENTE EL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN ES AUTORIZADO POR EL GERENTE DE OPERACIONES, CONSIDERANDO UNA REVISIÓN -- ALEATORIA, AL IGUAL QUE EL GERENTE DE MANUFACTURA Y MATERIALES Y EL GERENTE GENERAL.

3.2 EFECTOS

CONSIDERANDO LA REPERCUSIÓN DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN QUE DETERMINARÁ LAS COMPRAS MENSUALES, PODEMOS DECIR -- QUE EN VIRTUD DE LA FALTA DE CONFIABILIDAD DEL MISMO, - EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS REALIZA SUS FUNCIONES DEFICIENTEMENTE YA QUE SEGÚN ENTREVISTAS CON EL MISMO DEPARTAMENTO Y LOS PROVEEDORES SIGNIFICATIVOS SE DETECTÓ QUE RESULTA DIFÍCIL MANTENER UN STOCK ADECUADO DE MATERIALES Y COMPONENTES QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES REALES DE PRODUCCIÓN, PROVOCANDO CANCELACIONES O PEDIDOS URGENTES CON LOS PROVEEDORES, QUIENES DIFÍCILMENTE PUEDEN SATISFACERLOS Y QUE POR TANTO ELEVAN LOS COSTOS.

3.3 RECOMENDACIONES

CONSIDERANDO EL DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA SE RECOMIENDA SEA VERIFICADA LA EXACTITUD DETALLADA DEL PRONÓSTICO DE VENTAS Y DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN POR EL NIVEL EJECUTIVO DEL ÁREA Y LA GERENCIA GENERAL ASÍ COMO CON LA COORDINACIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL, QUIEN DETERMINARÁ LA FACILIDAD FINANCIERA DE DICHO PROGRAMA. SUGERIMOS QUE DICHA REVISIÓN SEA REALIZADA A TRAVÉS DE JUNTAS MENSUALES.

4. NEGOCIACIONES CON MAQUILADOR KOLMAR

4.1 SITUACIÓN

EN LA ACTUALIDAD LAS NEGOCIACIONES CON EL MAQUILADOR -- KOLMAR SON REALIZADAS EN FORMA MENSUAL.

4.2 EFECTOS

AL TRATARSE DE MAQUILADOR N.1 EN LA RAMA DE LOS COSMÉTICOS Y CONSIDERANDO QUE EL GRUPO X, S.A. DE C.V., NO HA TENIDO UN COMPORTAMIENTO UNIFORME EN EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN, SE HA LLEGADO A LA SITUACIÓN EN QUE KOLMAR NO PUEDE SATISFACER LAS NECESIDADES DE PRODUCCIÓN PUESTO QUE ADQUIERE OTROS COMPROMISOS CON CLIENTES QUE LE ASEGURAN UNA PRODUCCIÓN MES CON MES, DURANTE TODO EL AÑO, PROVOCANDO RETRASOS CONSIDERABLES EN LAS ENTREGAS Y POR LO TANTO FALTANTES DE PRODUCTO TERMINADO EN EL ALMACÉN.

4.3 RECOMENDACIONES

SE SUGIERE QUE LAS NEGOCIACIONES CON KOLMAR SE REALICEN EN FORMA ANUAL CON AJUSTES MENSUALES DE TAL FORMA QUE SE GARANTICEN EL MÍNIMO Y MÁXIMO DE PRODUCCIÓN MENSUAL DURANTE UN AÑO.

LAS DESVIACIONES MENSUALES SERÁN RECONSIDERADAS MEDIANTE SUS CORRESPONDIENTES REPROGRAMACIONES.

5. CONTROL DE LA DOCUMENTACION

5.1 SITUACIÓN

ACTUALMENTE NO EXISTEN CONTROLES POR LA SALIDA Y/O ENTRADA DE DOCUMENTACIÓN DE UN ÁREA A OTRA DE LA COMPAÑÍA.

5.2 EFECTOS

FUGAS DE CONTROL CONSIDERABLES QUE PROVOCAN LA PÉRDIDA DE DOCUMENTOS. POR LA FALTA DE REGISTROS ES DIFÍCIL REPOSIBILIZAR A UN ÁREA POR LA PÉRDIDA DE UN DOCUMENTO - ASÍ COMO EL SEGUIMIENTO DE LOS MISMOS.

5.3 RECOMENDACIONES

LA ELABORACIÓN DE CIFRAS CONTROL QUE ASEGUREN LA ENTRADA Y/O SALIDA DE DOCUMENTACIÓN DE UN ÁREA A OTRA.

LA ELABORACIÓN DE LA HOJA CONTROL DE SEGUIMIENTO (CARPETA DE ENTRADA Y SALIDA DE DOCUMENTACIÓN), (VER LA COLUMNA DE LOS "REGISTROS" EN EL DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA).

6. CONFIABILIDAD DE LA DOCUMENTACION

6.1 SITUACIÓN

EN LA ACTUALIDAD NO EXISTE UN CONTROL SUFICIENTE QUE GARANTICE LA EXACTITUD DE LOS DOCUMENTOS QUE SE ELABORAN.

6.2 EFECTOS

FALTA DE CONFIABILIDAD EN LA DOCUMENTACIÓN GENERADA.

6.3 RECOMENDACIONES

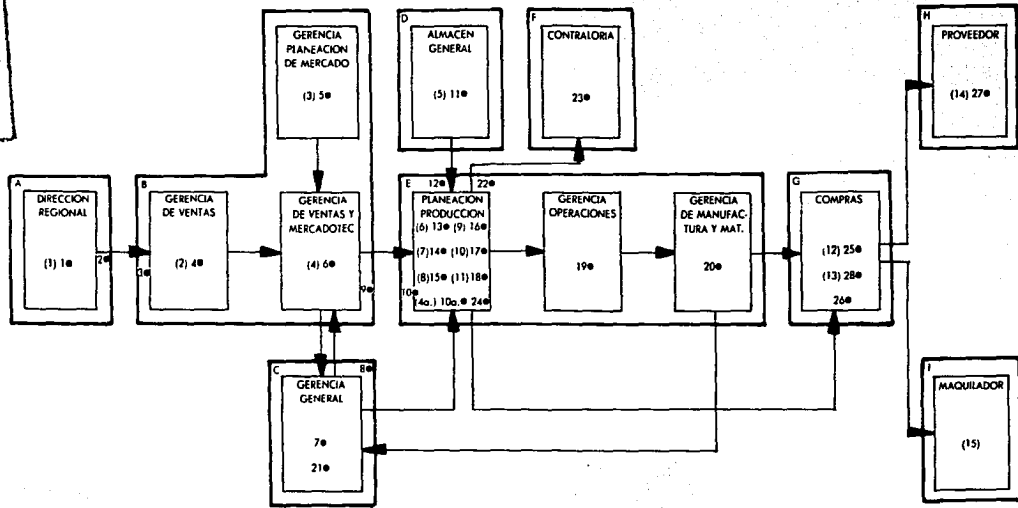
EL ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES QUE A TRAVÉS DE LA COMPARACIÓN DE LOS DOCUMENTOS FUENTE GARANTICEN LA CONFIABILIDAD DE LOS MISMOS. (VER COLUMNA DE "CONTROL" EN EL DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA)

5.5.5 RECOMENDACIONES

DIAGRAMA BASICO DE OPERACION DEL SISTEMA DE
PLANEACION DE PRODUCCION ANUAL

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

DIAGRAMA BASICO DE OPERACION DEL
SISTEMA DE PLANEACION DE PRODUCCION ANUAL



(FIG. No. 5.7)

NARRATIVO DEL DIAGRAMA BASICO DEL SISTEMA DE
PLANEACION DE PRODUCCION ANUAL

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

178

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL
A	1. DIRECCION REGIONAL DE VENTAS Elabora pronostico de ventas anual de su territorio	1. Pronostico de ventas regional		Verificacion del pronostico de ventas analizando comportamiento del año anterior contra ensayos de coordinadoras regionales y directorias regionales
A	2. Firma a Gerencia de Ventas	1. Pronostico de ventas regional	2. Conserva copia de pronostico de ventas con fecha de envio para garantia	
B	3. GERENCIA DE VENTAS Recibe documento	2. Pronostico de ventas consolidado por direccion regional	3. Registra recepción del documento	4. Analiza contabilidad del mismo en base al comportamiento del año anterior contra informe de Direccion Regional
B	4. GERENCIA DE PLANEACION DE MERCADOS Elabora pronostico de ventas	3. Pronostico de ventas tecnico		5. Analiza contabilidad del mismo en base a estadísticas y reportes de analisis de mercado del año anterior
B	5. GERENCIA DE VENTAS Y MERCADOTECNIA Elabora pronostico de ventas global en base al pronostico de ventas regional y el pronostico tecnico y envia a GE	4. Pronostico de ventas global definitivo		6. Analiza informacion en base al comportamiento de las ventas del año anterior e informacion actualizada del mercado
C	6. GERENCIA GENERAL Recibe pronostico de ventas global	4. Pronostico de ventas global definitivo		7. Analiza el documento y decide en base al comportamiento de las ventas del año anterior contra especificaciones de crecimiento
C	7. Envia a Gerencia de Ventas y Mercadotecnia para que sea autorizado	4. Pronostico de ventas global definitivo	8. Recaba firma de V.B. de las areas de Manufactura, Ventas y Contabilidad	
B	8. GERENCIA DE VENTAS Y MERCADOTECNIA Recibe el pronostico de ventas global autorizado y envia a Planeacion de Produccion	4. Pronostico de ventas global definitivo	9. Recaba firma de recibido de Planeacion de Produccion	

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL
E	9 PLANEACION DE PRODUCCION Recibe documento y elabora la Clasificación A B C	4 Pronóstico de Ventas Global 4a Clasificación ABC	10 ^a Fecha de recepción	10a ^a Verificación de exactitud en base al Pronóstico de Ventas y Porcentajes de Inversión
D	10 ALMACÉN GENERAL Elabora reporte de saldos finales en base a entradas y saldos de almacén y envía a Planeación de Producción	5 Reporte de Saldos Finales	11 ^a Recaba firma de recibido de Planeación de Producción	
E	11 PLANEACION DE PRODUCCION Recibe reporte de saldos finales	5 Reporte de Saldos Finales	12 ^a Fecha de recepción	
E	12 Elabora el programa de Producto terminado en base al pronóstico de Ventas y al Reporte de Saldos Finales	6 Programa de Producto Terminado		13 ^a Verifica la exactitud del documento analizando el Programa de Producto Terminado y las cifras del pronóstico
E	13 Elabora la Explosión de Materiales y Componentes en base al Programa de Producto Terminado	7 Explosión de Materiales y Componentes		14 ^a Verifica la exactitud del documento analizando el Programa de Producto Terminado y las cifras del pronóstico
E	14 Elabora el Resumen del Programa de Producción en base al Programa de Producto Terminado	8 Resumen del Programa de Producción		15 ^a Verifica la exactitud del documento analizando el Programa de Producto Terminado
E	15 Elabora el Programa de Órdenes de Compra en base a los requerimientos ya determinados en la Explosión de Materiales	9 Programa de Órdenes de Compra		16 ^a Verifica la exactitud del documento analizando la Explosión de Materiales y Componentes vs pronóstico
E	16 Elabora el Programa de Órdenes de Trabajo en base a los requerimientos de producción ya determinados en la Explosión de Materiales	10 Programa de Órdenes de Trabajo		17 ^a Verifica la exactitud del documento analizando los requerimientos de materia en la Explosión de Materiales

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL
E	17 Elabora el Programa de Órdenes de Trabajo en base a los requerimientos de Producción y los determinados en el Expediente de Materiales	11 Programa de órdenes de Producción		16ª Verifica la exactitud del documento en base a la Expediente de Materiales.
E	18 Planificación y Producción Final a General de Operaciones No Incompletas	4 Pronóstico de Ventas Global 5 Reporte de Saldo Inicial 6 Programa de Producto Terminado 7 Explosión de Materiales y Componentes 9 Programa de Órdenes de Compra 10 Programa de Órdenes de Trabajo 11 Programa de Órdenes de Producción 8 Resumen del Programa de Producción		
E	19 GERENCIA DE OPERACIONES	4 Pronóstico de Ventas Global 5 Reporte de Saldo Final 6 Programa de Producto Terminado 7 Explosión de Materiales y Componentes 8 Resumen del Programa de Producción 9 Programa de Órdenes de Compra 10 Programa de Órdenes de Trabajo 11 Programa de Órdenes de Producción		16ª Verifica la exactitud de los documentos recibidos en base a un análisis aleatorio
E	20 GERENCIA DE MANUFACTURA	4 Pronóstico de Ventas Global 5 Reporte de Saldo Final 6 Programa de Producto Terminado 7 Explosión de Materiales y Componentes 8 Resumen del Programa de Producción 9 Programa de Órdenes de Compra 10 Programa de Órdenes de Trabajo y 11 Programa de Órdenes de Producción		20ª Verifica y aprueba la exactitud o presenta sugerencias

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL
C	21 SEMIJALIA LA MURAL Recibe la documentación anterior y envia a Planificación o la Producción	4 Pronóstico de Vistas Global 5 Reporte de Saldos Finales 6 Programa de Producto Terminado 7 Explosión de Materiales y Componentes 8 Resumen del Programa de Producción 9 Programa de Órdenes de Compra 10 Programa de Órdenes de Trabajo 11 Programa de Órdenes de Producción		21* Verifica la exactitud y decide.
E	22 PLANIFICACION DE LA PRODUCCION Recibe la documentación anterior ya autorizada y envia copia a Contraloría	4 Pronóstico de Vistas Global 5 Reporte de Saldos Finales 6 Programa de Producto Terminado 7 Explosión de Materiales y Componentes 8 Resumen del Programa de Producción 9 Programa de Órdenes de Compra 10 Programa de Órdenes de Trabajo 11 Programa de Órdenes de Producción	22* Recaba firma de recibido de Contraloría	
F	23 CONTRALORIA Recibe documentación anterior	4 Pronóstico de Vistas Global 5 Reporte de Saldos Finales 6 Programa de Producto Terminado 7 Explosión de Materiales y Componentes 8 Resumen del Programa de Producción 9 Programa de Órdenes de Compra 10 Programa de Órdenes de Trabajo 11 Programa de Órdenes de Producción	23* Fecha de recepción de los documentos	
E	24 PLANIFICACION DE LA PRODUCCION Entrega la documentación a Compras	9 Programa de Órdenes de Compra 10 Programa de Órdenes de Trabajo y Producción anual por maquetado)	24* Recaba firma de recibido del Departamento de Compras	

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL
G	25 COMPRAS Recibe de inventarios	9 Programa de Ordenes de Compra 10 Programa de Ordenes de Trabajo	25ª Ficha de recepción	
G	26 Elabora los documentos	12 Ordenes de Compra 11 Ordenes de Trabajo		26ª Verificación de exactitud con base en los Programas de Ordenes de Compra y de Trabajo. Reconciliaciones con Proveedores y Políticas de Inventarios
G	27 Entrega documentos al Proveedor	12 Ordenes de Compra	27ª Recaba firma de recibido	
H	28 PROVEEDOR Elabora Remisión	14 Remisión		
G	29 COMPRAS Entrega a Maquilador los documentos	11 Ordenes de Trabajo y Programa de Producción Anual por Maquilador	29ª Recaba firma	
I	30 MAQUILADOR Elabora Remisión	15 Remisión		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA BASICO DE OPERACION DEL SISTEMA DE
PLANEACION DE PRODUCCION MENSUAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NARRATIVO DEL DIAGRAMA BASICO DEL SISTEMA DE
PLANEACION DE PRODUCCION MENSUAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL
A	31 VENTAS Elabora reporte mensual de Ventas con Plan del mes a seguir y resultado del anterior por producto	1 Reporte mensual de Ventas. 2 Ajustes mensuales al programa de Ventas.	1º Consecutivo mensual	2º Verificación de exactitud en base al cumplimiento de las ventas y pronosticos de ventas mensal
A	32 Entrega y Planeación de la Producción los documentos	1 Reporte mensual de Ventas. 2 Ajustes mensuales al programa de Ventas	2º Recaba firma de recibido	
C	33 PLANEACION DE LA PRODUCCION Recibe el documento	1 Reporte mensual de Ventas. 2 Ajustes mensuales al programa de Ventas	4º Recaba fecha de recepción	
B	34 ALMACEN GENERAL Elabora reporte de producción terminado y materiales en forma mensual	3 Reporte de inventarios de materiales y producto terminado	5º Consecutivo mensual	6º Verificación de exactitud en base a entradas y salidas de Almacén
B	35 Entrega y Planeación de la Producción el reporte	3 Reporte de inventarios de materiales y producto terminado.	7º Recaba firma de recibido	
C	36 PLANEACION DE LA PRODUCCION Recibe el documento	3 Reporte de inventarios de materiales y producto terminado	8º Recaba fecha de recepción	
C	37 Labora Analisis del Programa de Produccion	4 Analisis del Programa de Produccion.		9º Verificación de exactitud en base al reporte de ventas reales, ajustes mensuales al programa de ventas, reporte de inventarios y políticas de inventarios vigentes V B de Gerencia de Manufactura y M
C	38 Labora solicitud de reposte a órdenes de compra	5 Solicitud de reposte a Órdenes de Compra		10º Verificación de exactitud en base al analisis del programa de produccion. Ver Bo. de la G. de Manufactura y Materiales

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL
C	38 Elabora programa mensual de producción por maquilador	5 Programa de Producción mensual por maquilador		11* Verificación de exactitud en base al análisis de producción y Inventario de la Gerencia de Manufactura y Materiales
C	40 Elabora recordatorio sobre ordenes de compra no recibidas	7 Recordatorio sobre Ordenes de Compra no recibidas		12* Verificación de exactitud en base al registro de ordenes de compra recibidas del proveedor.
C	41 Entrega al Depto. de Compras los documentos	5 Solicitud de Requisito 6 Ordenes de Compra 6 Programa de Producción por Maquilador 7 Recordatorio sobre Ordenes de Compra no recibidas	13* Recaba firma de recibido	
D	42 COMPRAS Recibe la documentación	5 Solicitud de Requisito 6 Ordenes de Compra 6 Programa de Producción por Maquilador 7 Recordatorio de D de C. no recibidas	14* Recaba recepción	
D	43 Elabora ordenes de compra y ordenes de trabajo	8 Ordenes de Compra 9 Ordenes de Trabajo		15* Verificación de exactitud en base a los nuevos requerimientos suspedos por los recibos al programa de producción
D	44 Entrega al maquilador producción el programa mensual de producción y ordenes de compra respectivas	6 Programa de Producción mensual para maquilador producción 8 Ordenes de Compra	16* Recaba firma de recibido	
I	45 MAQUILADOR PRODUCCION Recibe documentos	5 Programa de Producción mensual para maquilador producción 8 Ordenes de Compra	17* Recaba fecha de recepción	
D	46 COMPRAS Entrega a maquilador valores el programa de producción y ordenes de compra	6 Programa de Producción para maquilador valores mensual 8 Ordenes de Compra	18* Recaba firma de recibido	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL
H	21. MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS Iniciar documentos	6 Programa de Producción por Maquinador 8 Ordenes de Compra	19 Registra fecha de recepción	
D	18. COMPRAS Entrega al Almacen los documentos	6 Programa de Producción por Maquinador	20 Recaba firma de recepción	
B	24. ALMACEN I Recibe los documentos	6 Programa de Producción por Maquinador 8 Ordenes de Trabajo	21 Registra fecha de recepción	
D	30. COMPRAS Emitir orden de compra al proveedor	8 Ordenes de Compra	22 Registra fecha de recepción	
E	31. PROVEEDOR Ejecuta remisión	10 Remisión		
F	32. ALMACEN I Recibe remisión y materiales	10 Remisión	23 Registra fecha de recepción	
F	33 Elabora nota de entrada	11 Nota de Entrada		24 Verifica de exactitud en base a emisión orden de compra y conteo físico de los materiales y componentes
F	34 CONTROL DE CALIDAD Verifica calidad del material y componente recibido	11 Nota de Entrada		25 Inspección de calidad en base a las normas y especificaciones de control de calidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL
F	55 Elabora Reporte de Control de Calidad	12 Reporte de Calidad		26 ^o Verificación de exactitud en base a normas, criterios y especificaciones de control de calidad
F	56 ALMACEN I Registra entradas que han sido aprobadas por control de calidad	11 Nota de Entrada	27 ^o Entradas aprobadas por control de calidad	
F	57 Elabora nota de devolución por los materiales y componentes rechazados por control de calidad	13 Nota de devolución		28 ^o Verificación de exactitud en base al reporte de control de calidad
F	58 Entrega al proveedor los materiales y componentes rechazados con su respectiva nota de devolución	13 Nota de devolución	29 ^o Recaba firma de recibido	
F	59 Elabora nota de Salida	14 Nota de Salida		30 ^o Verificación de exactitud en base al control físico del material y componente así como de orden de trabajo
F	60 Entrega a Almacén II Materiales y Componentes	14 Nota de Salida	31 ^o Recaba firma con fecha de recepción	
G	61 ALMACEN II Recibe materiales y componentes	14 Nota de Salida	32 ^o Recepción con fecha	
G	62 Elabora Nota de Entrada	15 Nota de Entrada		33 ^o Verificación de exactitud en base al documento de recepción y control físico

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO CONTROL	
G	63 CONTROL DE CALIDAD Verificación de Calidad	15 Nota de Entrada		34* Verificación de Calidad
G	64 Elaborar Reporte de Calidad	16 Reporte de Calidad		35* Verificación de exactitud en base a normas y criterios de Calidad
G	65 ALINEAR el Registro de Entradas que han sido aprobadas por control de Calidad	15 Nota de Entrada	35* Aprobación de Control de Calidad	37* Verificación de exactitud en base a normas y especificaciones de Control de Calidad
G	66 Elaborar reporte de Material Rechazado	18 Reporte de Material Rechazado		
G	67 Registrar material rechazado	18 Reporte de Material Rechazado	36* Cancelación de entrada	
G	68 Elaborar Nota de Salida	19 Nota de Salida		39* Verificación de exactitud en base al control físico del material su costo de Gastos de Trabajo
G	69 Entrega materiales a Maquinariol Varios	19 Nota de Salida	40* Recaba firma y fecha de recepción	
G	70 CONTROL DE CALIDAD Verifica Calidad			41* Inspección de Calidad en base a las normas de Calidad

190

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL
G	71 Elabora Reporte de Calidad	20 Reporte de Calidad		42 Verificación de exactitud
H	72 MAQUILADOR VARIOS Elabora Remisión	21 Remisión		
G	73 ALMACEN II Recibe Materiales y Remisión	21 Remisión	43 Fecha de recepción	
G	74 Elabora Nota de Entrada	22 Nota de Entrada		44 Verificación de exactitud en base a Remisión y cambio físico del material
G	75 CONTROL DE CALIDAD Verifica calidad	21 Nota de entrada		45 Inspección de calidad
	76 Elabora Reporte de Calidad	23 Reporte de Calidad		46 Verificación de exactitud en base a normas y especificaciones de Control de Calidad
G	77 ALMACEN II Registra Entradas que han sido aprobadas por Control de Calidad	22 Nota de Entrada	47 Entradas aprobadas por Control de Calidad	
G	78 Elabora Nota de Devolución por los materiales y componentes rechazados por Control de Calidad	24 Nota de Devolución para reoperación		48 Verificación de exactitud en base a Reporte de Control de Calidad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL
G	79 Entrega a Maquilador Variedad materiales que proceden de la producción	24 Nota de Devolución para recuperación	49* Recaba firma de recibido	
G	80 Elabora Nota de Salud	25 Nota de Salud		50* Verificación de exactitud en base a Orden de Trabajo
G	81 Entrega a Maquilador Producción materiales y componentes	25 Nota de Salud	51* Recaba firma de recibido	
F	82 CONTROL DE CALIDAD Verifica calidad			52* Inspección de calidad en base a especificaciones de calidad
F	83 Elabora reporte de calidad	26 Reporte de Calidad		53* Verificación de exactitud en base a especificaciones de calidad
I	84 MAQUILADOR PRODUCCION Elabora Remisión	27 Remisión		
F	85 ALMACEN I Recibe de Maquilador Producción	27 Remisión	54* Firma de recibido	
F	86 Elabora Nota de Entrada	28 Nota de Entrada		55* Verificación de exactitud en base a Remisión y control físico

192

TESTEADO CON
FALTA DE ORIGEN

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL
F	87. CONTROL DE CALIDAD Verifica calidad	28. Nota de salida		56* Inspección de Calidad en base a normas de Calidad
F	88. Elabora reporte de calidad	29. Reporte de Calidad		57* Verificación de exactitud en base a especificaciones y criterios de Control de Calidad
F	89. ALMACEN I Registra entrada de producto terminado aprobado por control de calidad	28. Nota de Entrada	58* Entradas Aprobadas por Control de Calidad	
F	90. Elabora nota de devolución por el producto terminado rechazado por control de calidad	30. Nota de Devolución para Reoperación		59* Verificación de exactitud en base al reporte de Control de Calidad
F	91. Entrega a Maquilador al producto terminado rechazado para reoperación	30. Nota de Devolución para Reoperación	60* Recaba firma de recibido	
J	92. EDP Elabora Factura	31. Facturas		61* Verifica exactitud en base a pedidos facturados
J	93. Elabora Listado por Rutas y Estados	32. Listado por Rutas y Estados		62* Verificación de exactitud en base a pedidos
J	94. Elabora Listado de Facturación por producto	33. Listado de Facturación por producto		63* Verificación de exactitud en base a facturas emitidas

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

194

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL
J	85 Etiqueta Etiquetas	31 Etiquetas		64 Verificación de real blue en base a pedido
J	86 Entrega a Almacén la documentación	31 Facturas 32 Estado por Notas y Estados 33 Estado de Facturación por producto 31 Etiquetas	65 Recaba Firma de recibido	
F	87 ALMACÉN I (SURTIDO Y EMPAQUE) Recibe la documentación	31 Facturas 32 Estado por Notas y Estados 33 Estado de Facturación por producto 31 Etiquetas	66 Registra fecha de recepción	
F	88 Abastecer la línea de Surtido	33 Estado de Facturación por Producto		67 Abastecimiento de la línea de surtido en base al Estado de facturación por producto
F	89 Surte el pedido	31 Factura		68 Verificación de exactitud en base a Factura
F	90 CONTROL DE CALIDAD Verifica calidad	31 Factura		69 Inspección de Calidad de surtido en base a especificaciones de surtido
F	101 Elabora Reporte de Calidad	35 Reporte de Calidad de surtido		70 Inspección de calidad verificación de exactitud en base a cantidad de surtido
F	102 Resurte el pedido	35 Reporte de Calidad de surtido		71 Verificación de exactitud en base al Reporte de Calidad de Surtido

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL
F	103 ALMACEN I Le aceptado por Control de Calidad para el Area de Embarque y Distribucion una vez empacado	32 Listado por Rutas y Estados 34 Etiquetas		72 Verificacion de exactitud de la embarcación en base al listado por Rutas y Estados
F	104 Elabora Nota de Salida	36 Nota de Salida		73 Verificación de exactitud en base a facturas y Listado por producto facturado
F	105 Entrega a Transportista en base al Listado por Rutas y Estados numero de cajas	32 Listado por Rutas y Estados	74 Recaba firma de recibido	
F	106 TRANSPORTISTA Recibe por numero de cajas junto con el Listado por Rutas y Estados.	32 Listado por Rutas y Estados	75 Registra fecha de recepción	
F	107 Entrega al cliente	32 Listado por Rutas y Estados	76 Recaba firma de recibido	
K	108 CLIENTE Recibe los pedidos sortidos por cajas	32 Listado por Rutas y Estados	77 Registra recepción con fecha	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.6 REPORTE DEL AVANCE DEL PROYECTO
DESARROLLADO DENTRO DEL ÁREA DE
MANUFACTURA Y MATERIALES DEL --
GRUPO X, S.A. DE C.V.

LIC. JUAN CARLOS TORRES LÓPEZ
GERENTE DE MANUFACTURA Y MATERIALES
GRUPO X, S.A. DE C.V.

15 DE MARZO DE 1984

ESTIMADO LICENCIADO:

EN BASE A LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN HECHA POR NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO, ASÍ COMO EN CONFORMIDAD CON LOS PUNTOS A SEGUIR DENTRO DE LA ALTERNATIVA A, NOS PERMITIMOS PRESENTAR A UD. LOS AVANCES HECHOS DURANTE ESTE TRIMESTRE, QUE CONTEMPLAN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO HECHOS PARA LOS DOCUMENTOS FUENTE EXISTENTES, LOS CUALES EXPLICAN A DETALLE EL FLUJO DE TODAS LAS OPERACIONES.

SIN MÁ S POR EL MOMENTO, QUEDAMOS A SUS ÓRDENES

LIC. MARTHA SEPÚLVEDA A.
TITULAR

LIC. FERNANDO GÓMEZ S.
GERENTE DE CONSULTORIA

EN CASO DE CONFORMIDAD FAVOR DE FIRMAR AL CALCE.

5.7 DIAGRAMA DE FLUJO

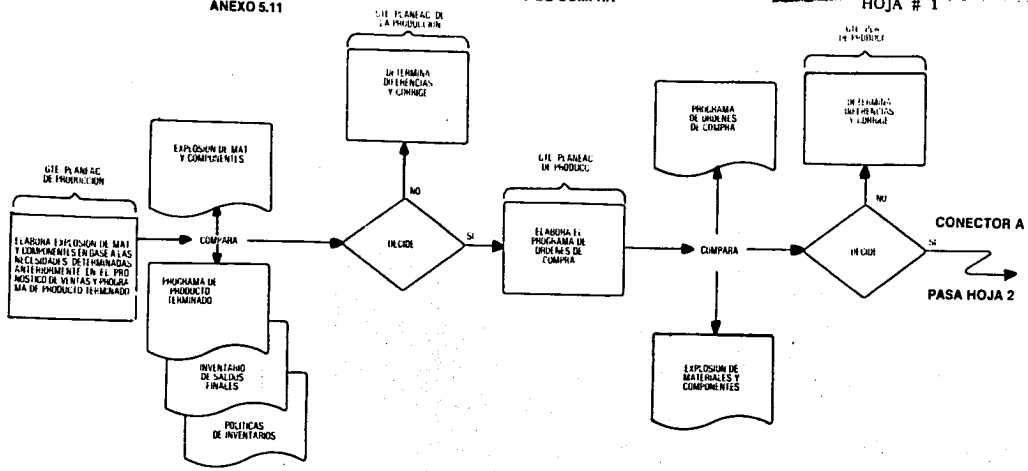
SE DEBERÁ ELABORAR UN DIAGRAMA DE FLUJO POR CADA DOCUMENTO ENCONTRADO.

EJEMPLIFICARÁ ESTA SECCIÓN CON EL DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROGRAMA DE ÓRDENES DE COMPRA. (VER ANEXO 5.11)

EN BASE A LOS DIAGRAMAS DE FLUJO, SE ELABORARÁN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

EJEMPLIFICARÉ, CON LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL GERENTE DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN (VER ANEXO 5.12)

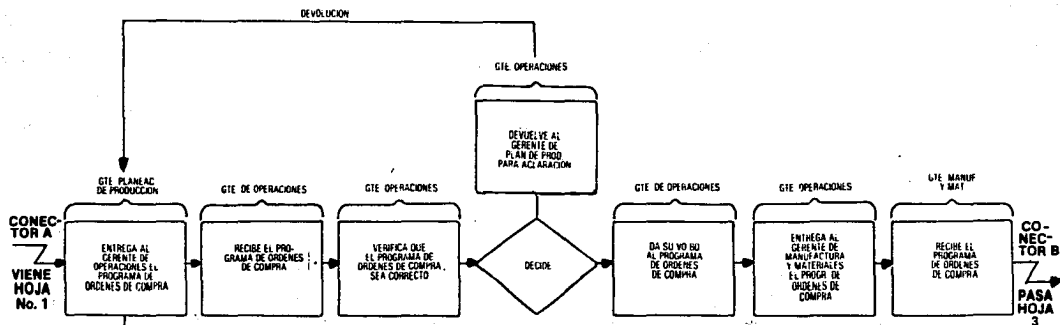
**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROGRAMA DE ORDENES DE COMPRA
ANEXO 5.11**



NOTA
 EL PROGRAMA DE ORDENES DE COMPRA ES ENTREGADO AL PERSONAL QUE INTERVIENE EN ESTE PROCESO JUNTO CON LA SIGUIENTE DOCUMENTACION
 PRONOSTICO DE VENTAS
 REPORTE DE SALIDAS FINALES
 INVENTARIO INICIAL ESTIMADO
 PROGRAMA DE PRODUCTO TERMINADO
 CLASIFICACION ASG
 EXPEDICION DE MATERIALES Y COMPONENTES
 PROGRAMA DE PROGRAMACION DE PRODUCCION
 PROGRAMA DE ORDENES DE TRABAJO
 PROGRAMA DE ORDENES DE PRODUCCION
 PRESUPUESTOS DE INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA DE PRODUCTO TERMINADO Y DE PRODUCCION EN PROCESO
 PARA MAYOR ESPECIFICACION - AGRA DE CONSULTARLE EL DIAGRAMA DE FLUJO DE CAUSA DOCUMENTADO

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROGRAMA DE ORDENES DE COMPRA
 ANEXO 5.11

HOJA # 2



TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

TESTS CON
FALLA DE ORIGEN

200

HOJA # 3

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROGRAMA DE ORDENES DE COMPRA
ANEXO 5.11

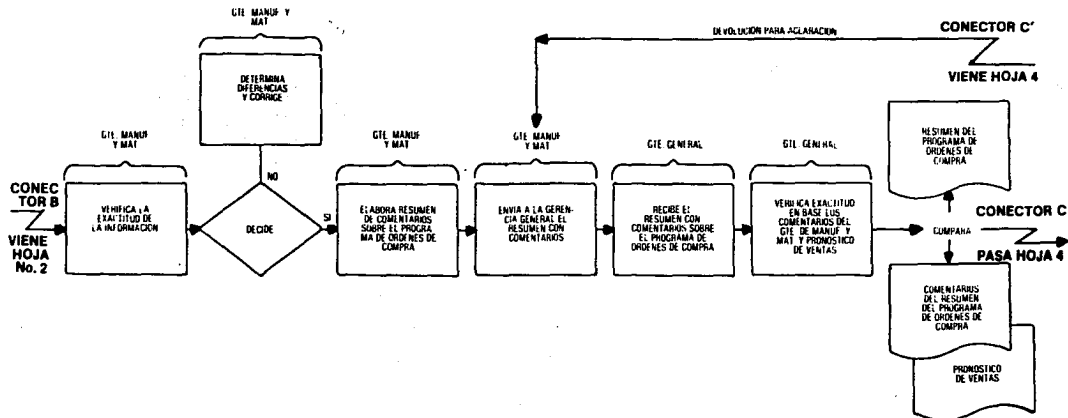
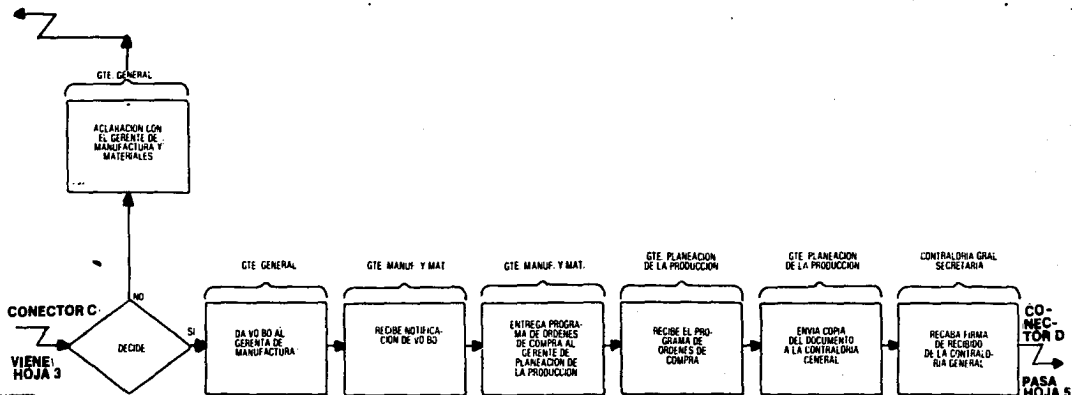


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROGRAMA DE ORDENES DE COMPRA
ANEXO 5.11



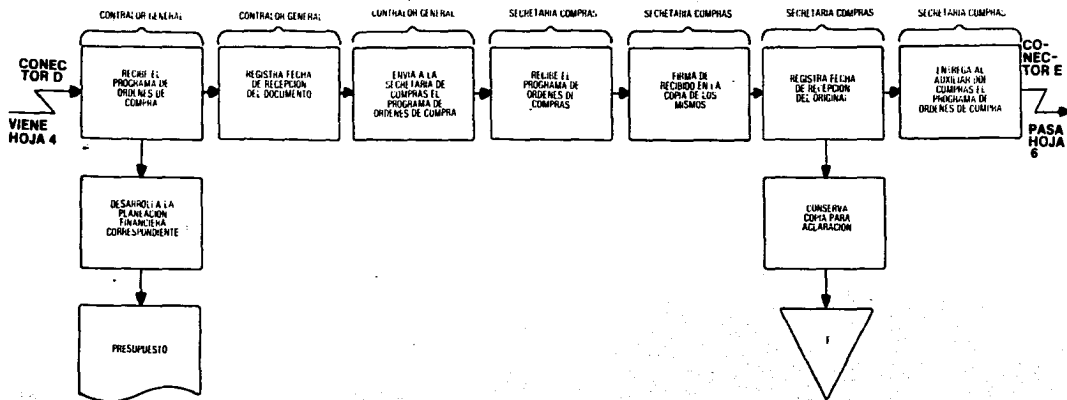
TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

202

HOJA # 5

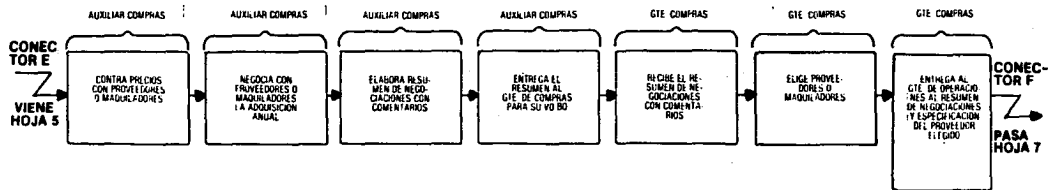
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROGRAMA DE ORDENES DE COMPRA
ANEXO 5.11



CONECTOR D
VIENE HOJA 4

CONECTOR E
PASA HOJA 6

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROGRAMA DE ORDENES DE COMPRA
ANEXO 5.11



TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROGRAMA DE ORDENES DE COMPRA
ANEXO 5.11

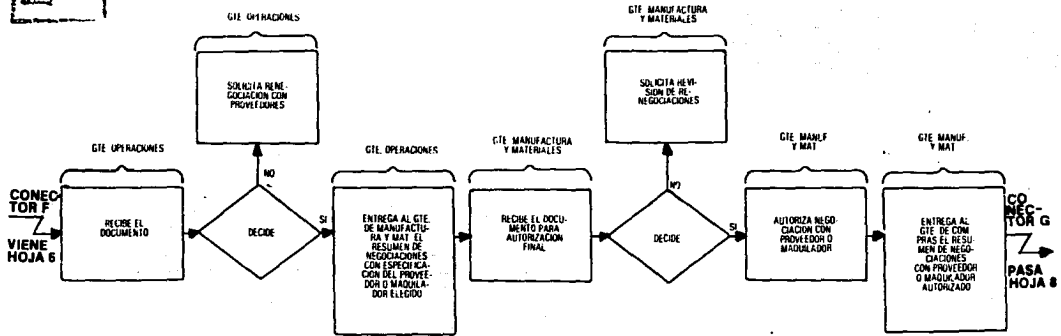
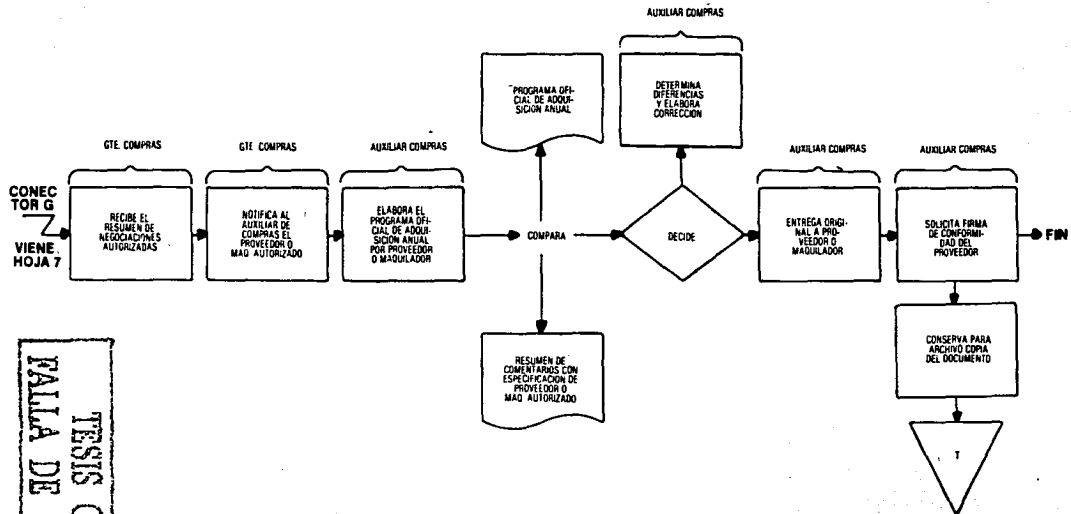


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROGRAMA DE ORDENES DE COMPRA
ANEXO 5.11



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.8 REPORTE DEL AVANCE DEL PROYECTO
DESARROLLADO DENTRO DEL ÁREA DE
MANUFACTURA Y MATERIALES DEL --
GRUPO X. S.A. DE C.V.

LIC. JUAN CARLOS TORRES LÓPEZ
GERENTE DE MANUFACTURA Y MATERIALES
GRUPO X. S.A. DE C.V.

15 DE JUNIO DE 1984

ESTIMADO LICENCIADO:

EN BASE A LOS ESTUDIOS REALIZADOS POR NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO, ASÍ COMO DE CONFORMIDAD CON LOS PUNTOS A SEGUIR DENTRO DE LA ALTERNATIVA A, NOS PERMITIMOS PRESENTAR A UD. LOS AVANCES HECHOS DURANTE ESTE TRIMESTRE, LOS CUALES CONTEMPLAN LA MAYOR PARTE DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS (20 A 32 DESCRIPCIONES TIPO) HECHAS PARA SU ÁREA.

SIN MÁS POR EL MOMENTO, QUEDAMOS A SUS ÓRDENES

LIC. MARTHA SEPÚLVEDA A.
TITULAR

LIC. FERNANDO GÓMEZ S.
GERENTE DE CONSULTORÍA

EN CASO DE CONFORMIDAD FAVOR DE FIRMAR AL CALCE.

5.9 DESCRIPCIÓN DE PUESTO
ANEXO 5.12

PUESTO:	GERENTE DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN
REPORTA A:	GERENTE DE OPERACIONES
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	- SUPERVISOR DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN - ASISTENTE DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN 1 Y 2
AREA:	MANUFACTURA Y MATERIALES

RESPONSABILIDADES

1. ELABORAR EN FORMA ANUAL LA CLASIFICACIÓN ABC.
2. ELABORAR EN FORMA ANUAL EL PROGRAMA DE PRODUCTO TERMINADO.
3. ELABORAR EN FORMA ANUAL LA EXPLOSIÓN DE MATERIALES Y COMPONENTES.
4. ELABORAR EN FORMA ANUAL EL RESUMEN DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.
5. ELABORAR EN FORMA ANUAL EL PROGRAMA DE ÓRDENES DE COMPRA.
6. ELABORAR EN FORMA ANUAL EL PROGRAMA DE ÓRDENES DE TRABAJO.
7. ELABORAR EN FORMA ANUAL EL PROGRAMA DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN.
8. ELABORAR EN FORMA MENSUAL EL ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.
9. ELABORAR EN FORMA MENSUAL LA SOLICITUD DE REAJUSTE A ÓRDENES DE COMPRA.
10. ELABORAR EN FORMA MENSUAL EL PROGRAMA MENSUAL POR MAQUILADOR.
11. ELABORAR EN FORMA MENSUAL EL RECORDATORIO SOBRE ÓRDENES DE COMPRA NO RECIBIDAS.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

12. SUPERVISAR Y DESARROLLAR AL PERSONAL A SU CARGO.
13. MANTENER COMUNICACIÓN CONSTANTE CON EL GERENTE DE OPERACIONES, SUPERVISOR DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, GERENTE DE COMPRAS Y GERENTE DE ALMACÉN.
14. ELABORAR MENSUALMENTE UN REPORTE DE ACTIVIDADES Y OBJETIVOS DEL MES SIGUIENTE.

ACTIVIDADES EN FORMA ANUAL

1. RECIBIR DE LA GERENCIA DE VENTAS Y MERCADOTECNIA EL PRONÓSTICO DE VENTAS.
ANOTAR FECHA DE RECEPCIÓN EN LA CARPETA DE ENTRADA Y SALIDA DE DOCUMENTACIÓN.
2. ELABORAR EN BASE A EL PRONÓSTICO DE VENTAS LA CLASIFICACIÓN ABC.
3. VERIFICAR SU EXACTITUD COMPARÁNDOLA CONTRA EL PRONÓSTICO DE VENTAS Y LOS PORCENTAJES DE INVERSIÓN.
EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICAR ERROR Y CORREGIR.
EN CASO DE CORRESPONDER RETENER EL DOCUMENTO.
4. RECIBIR DEL ALMACÉN EL REPORTE DE SALDOS FINALES, ANOTAR FECHA DE RECEPCIÓN EN LA CARPETA DE ENTRADA Y SALIDA DE DOCUMENTACIÓN.
5. ELABORAR EN BASE AL REPORTE DE SALDOS FINALES Y PRONÓSTICO DE VENTAS, EL PROGRAMA DE PRODUCTO TERMINADO.
6. VERIFICAR EXACTITUD DEL PROGRAMA DE PRODUCTO TERMINADO COMPARÁNDOLO CONTRA LAS CIFRAS DEL PRONÓSTICO DE VENTAS Y EL REPORTE DE SALDOS FINALES.
EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICAR ERROR Y CORREGIR.

EN CASO DE CORRESPONDER, ELABORAR LA EXPLOSIÓN DE MATERIALES Y COMPONENTES, ASÍ COMO EL RESUMEN DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.

7. VERIFICAR EXACTITUD DE LA EXPLOSIÓN DE MATERIALES Y COMPONENTES COMPARÁNDOLA CONTRA EL PROGRAMA DE PRODUCTO TERMINADO Y CIFRAS DEL PRONÓSTICO DE VENTAS.

EN CASO DE NO CORRESPONDER IDENTIFICAR ERROR Y CORREGIR.

EN CASO DE CORRESPONDER, ELABORAR EL PROGRAMA DE ÓRDENES DE COMPRA.

8. VERIFICAR EXACTITUD COMPARANDO EL PROGRAMA DE ÓRDENES DE COMPRA CONTRA LA EXPLOSIÓN DE MATERIALES Y COMPONENTES ASÍ COMO EL PRONÓSTICO DE VENTAS.

EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICAR ERROR Y CORREGIR.

EN CASO DE CORRESPONDER, RETENER EL DOCUMENTO.

9. ELABORAR EL PROGRAMA DE ÓRDENES DE TRABAJO EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE PRODUCCIÓN KOLMAR, DETERMINADOS EN LA EXPLOSIÓN DE MATERIALES Y COMPONENTES.

10. VERIFICAR EXACTITUD DEL PROGRAMA DE ÓRDENES DE TRABAJO COMPARÁNDOLO CONTRA LOS REQUERIMIENTOS DE MAQUILA ANALIZADOS EN LA EXPLOSIÓN DE MATERIALES Y COMPONENTES.

11. ELABORAR EL PROGRAMA DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE PRODUCCIÓN KOLMAR DETERMINADOS EN LA EXPLOSIÓN DE MATERIALES Y COMPONENTES.

12. VERIFICAR EXACTITUD COMPARANDO EL PROGRAMA DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN CONTRA LOS REQUERIMIENTOS DE PRODUCCIÓN DETERMINADOS EN LA EXPLOSIÓN DE MATERIALES Y COMPONENTES.

EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICAR ERROR Y CORREGIR.

EN CASO DE CORRESPONDER, RETENER EL DOCUMENTO.

13. ENTREGAR A LA GERENCIA DE OPERACIONES LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS PARA SU VoBo:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- PRONÓSTICO DE VENTAS.
 - REPORTE DE SALDOS FINALES.
 - EXPLOSIÓN DE MATERIALES Y COMPONENTES.
 - PROGRAMA DE ÓRDENES DE COMPRA.
 - PROGRAMA DE ÓRDENES DE TRABAJO.
 - PROGRAMA DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN.
 - RESUMEN DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.
14. RECIBIR LA DOCUMENTACIÓN ANTERIOR UNA VEZ AUTORIZADA POR EL GERENTE DE OPERACIONES, EL GERENTE DE MANUFACTURA Y MATERIALES Y EL GERENTE GENERAL.
15. VERIFICAR QUE LA DOCUMENTACIÓN SE ENCUENTRE DEBIDAMENTE FIRMADA.
- EN CASO DE NO ESTARLO, ACLARARÁ MOTIVOS CON EL GERENTE CORRESPONDIENTE.
- EN CASO DE ESTAR DEBIDAMENTE FIRMADA, RETENER LOS ORIGINALES Y ENTREGAR COPIAS A LA CONTRALORÍA GENERAL.
16. ENTREGAR A COMPRAS LOS PROGRAMAS DE ÓRDENES DE COMPRA Y DE TRABAJO, ASÍ COMO DE PRODUCCIÓN ANUAL POR MAQUILADOR.
17. RECABAR FIRMA DE RECIBIDO DEL ÁREA DE COMPRAS EN LA CARPETA DE ENTRADA Y SALIDA DE DOCUMENTACIÓN.

EN FORMA MENSUAL

18. RECIBIR DE VENTAS Y MERCADOTECNIA EL REPORTE MENSUAL DE VENTAS, ASÍ COMO LOS AJUSTES MENSUALES AL PRONÓSTICO DE VENTAS. REGISTRAR FECHA DE RECEPCIÓN EN LA CARPETA DE ENTRADA Y SALIDA DE DOCUMENTACIÓN.
19. RECIBIR DEL ALMACÉN EL REPORTE DE INVENTARIOS DE MATERIALES Y PRODUCTO TERMINADO.

REGISTRAR FECHA DE RECEPCIÓN EN LA CARPETA DE ENTRADA Y SALIDA DE DOCUMENTACIÓN.

20. ELABORAR EL ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN EN BASE AL REPORTE MENSUAL DE VENTAS, A LOS AJUSTES MENSUALES DEL PRONÓSTICO DE VENTAS, REPORTE DE INVENTARIOS DE MATERIALES Y PRODUCTO TERMINADO Y POLÍTICAS DE INVENTARIOS VIGENTES.

21. VERIFICAR EXACTITUD DEL ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN - COMPARÁNDOLO CONTRA EL REPORTE MENSUAL DE VENTAS, AJUSTES MENSUALES AL PRONÓSTICO DE VENTAS, REPORTE DE INVENTARIOS DE MATERIALES Y PRODUCTO TERMINADO Y POLÍTICAS DE INVENTARIOS VIGENTES.

EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICAR ERROR U CORREGIR.

EN CASO DE CORRESPONDER, ELABORAR SOLICITUD DE REAJUSTE A ÓRDENES DE COMPRA.

22. VERIFICAR EXACTITUD DE LA SOLICITUD COMPARÁNDOLA CONTRA EL ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.

EN CASO DE CORRESPONDER, RETENER EL DOCUMENTO.

23. ELABORAR EL PROGRAMA MENSUAL DE PRODUCCIÓN POR MAQUILADOR EN BASE AL ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN.

24. VERIFICAR EXACTITUD COMPARANDO EL PROGRAMA MENSUAL DE PRODUCCIÓN POR MAQUILADOR CONTRA EL ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN.

EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICAR ERROR Y CORREGIR.

EN CASO DE CORRESPONDER, RETENER EL DOCUMENTO.

25. ENTREGAR AL GERENTE DE MANUFACTURA Y MATERIALES LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS PARA SU VObO:

- ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.
- SOLICITUD DE REAJUSTE A ÓRDENES DE COMPRA.
- PROGRAMA DE PRODUCCIÓN MENSUAL POR MAQUILADOR.

26. RECIBIR DEL GERENTE DE MANUFACTURA Y MATERIALES LOS DOCUMENTOS UNA VEZ AUTORIZADOS.

27. VERIFICAR QUE SE ENCUENTREN DEBIDAMENTE FIRMADOS.
EN CASO DE NO ESTARLO, ACLARAR MOTIVOS CON EL GERENTE DE MANUFACTURA Y MATERIALES.
EN CASO DE ESTARLO, RETENER LA DOCUMENTACIÓN.
28. ELABORAR EL RECORDATORIO SOBRE ÓRDENES DE COMPRA NO RECIBIDAS EN BASE A LAS ÓRDENES DE COMPRA RECIBIDAS DEL PROVEEDOR.
29. VERIFICAR EXACTITUD DEL DOCUMENTO COMPRARÁNDOLO CONTRA EL REGISTRO DE LAS ÓRDENES DE COMPRA RECIBIDAS DEL PROVEEDOR.
EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICAR ERROR Y CORREGIR.
EN CASO DE CORRESPONDER ENTREGAR AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS - EL RECORDATORIO SOBRE ÓRDENES DE COMPRA NO RECIBIDAS JUNTO -- CON LA SOLICITUD DE REAJUSTE A ÓRDENES DE COMPRA Y EL PROGRAMA MENSUAL POR MAQUILADOR.
30. RECABAR FIRMA DE RECIBIDO DEL ÁREA DE COMPRAS EN LA CARPETA - DE ENTRADA Y SALIDA DE DOCUMENTACIÓN.
31. SUPERVISAR Y DESARROLLAR AL PERSONAL A SU CARGO.
32. ELABORAR MENSUALMENTE UN REPORTE DE ACTIVIDADES Y OBJETIVOS - DEL MES SIGUIENTE.

VERIFICACION DE EXACTITUD

1. VERIFICARÁ EXACTITUD DE LA CLASIFICACIÓN ABC, COMPARÁNDOLA -- CONTRA EL PRONÓSTICO DE VENTAS Y LOS PORCENTAJES DE INVERSIÓN.
EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICARÁ EL ERROR Y CORREGIRÁ.
EN CASO DE CORRESPONDER, RETENDRÁ EL DOCUMENTO PARA SU ENTREGA POSTERIOR A LOS GERENTES INVOLUCRADOS.
FRECUENCIA: ANUAL.
2. VERIFICARÁ EXACTITUD DEL PROGRAMA DE PRODUCTO TERMINADO COMPARÁNDOLO CONTRA LAS CIFRAS DEL PRONÓSTICO DE VENTAS Y EL REPORTE DE SALDOS FINALES.

EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICARÁ ERROR Y CORREGIRÁ.
 EN CASO DE CORRESPONDER, ELABORARÁ LA EXPLOSIÓN DE MATERIALES
 Y COMPONENTES Y EL RESUMEN DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.

FRECUENCIA: ANUAL.

3. VERIFICARÁ EXACTITUD DE LA EXPLOSIÓN DE MATERIALES Y COMPONENTES COMPARÁNDOLA CONTRA EL PROGRAMA DE PRODUCTO TERMINADO Y LAS CIFRAS DEL PRONÓSTICO DE VENTAS.

EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICARÁ ERROR Y CORREGIRÁ.
 EN CASO DE CORRESPONDER, ELABORARÁ EL PROGRAMA DE ÓRDENES DE COMPRA.

FRECUENCIA: ANUAL

4. VERIFICARÁ EXACTITUD DEL PROGRAMA DE ÓRDENES DE COMPRA COMPARÁNDOLO CONTRA LA EXPLOSIÓN DE MATERIALES Y COMPONENTES Y EL PRONÓSTICO DE VENTAS.

EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICARÁ EL ERROR Y CORREGIRÁ.

EN CASO DE CORRESPONDER, RETENDRÁ EL DOCUMENTO PARA SU ENTREGA POSTERIOR A LOS GERENTES INVOLUCRADOS.

FRECUENCIA: ANUAL.

5. VERIFICARÁ EXACTITUD DEL PROGRAMA DE ÓRDENES DE COMPRA COMPARÁNDOLO CONTRA LOS REQUERIMIENTOS DE MAQUILA ANALIZADOS EN LA EXPLOSIÓN DE MATERIALES Y COMPONENTES.

EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICARÁ EL ERROR Y CORREGIRÁ.
 EN CASO DE CORRESPONDER, RETENDRÁ EL DOCUMENTO PARA SU ENTREGA POSTERIOR A LOS GERENTE INVOLUCRADOS.

FRECUENCIA: ANUAL.

6. VERIFICARÁ EXACTITUD DEL PROGRAMA DE ÓRDENES DE COMPRA COMPARÁNDOLO CONTRA LOS REQUERIMIENTOS DE PRODUCCIÓN KOLMAR DETERMINADOS EN LA EXPLOSIÓN DE MATERIALES Y COMPONENTES.

EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICARÁ EL ERROR Y CORREGIRÁ.

EN CASO DE CORRESPONDER, RETENDRÁ EL DOCUMENTO PARA SU ENTREGA POSTERIOR A LOS GERENTES INVOLUCRADOS.

FRECUENCIA: ANUAL.

7. VERIFICARÁ EXACTITUD DEL ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN COMPARÁNDOLO CONTRA EL REPORTE MENSUAL DE VENTAS, AJUSTES MENSUALES AL PRONÓSTICO DE VENTAS, REPORTE DE INVENTARIOS DE MATERIALES Y PRODUCTO TERMINADO Y POLÍTICAS DE INVENTARIOS VIGENTES.

EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICARÁ ERROR Y CORREGIRÁ.

EN CASO DE CORRESPONDER, ELABORARÁ LA SOLICITUD DE REAJUSTE A ÓRDENES DE COMPRA.

FRECUENCIA: MENSUAL.

8. VERIFICARÁ EXACTITUD DE LA SOLICITUD DE REAJUSTE A ÓRDENES DE COMPRA COMPARÁNDOLA CONTRA EL ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.

EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICARÁ ERROR Y CORREGIRÁ.

EN CASO DE CORRESPONDER, RETENDRÁ EL DOCUMENTO PARA SU ENTREGA POSTERIOR A LOS GERENTES INVOLUCRADOS.

FRECUENCIA: MENSUAL.

9. VERIFICARÁ EXACTITUD DEL PROGRAMA MENSUAL POR MAQUILADOR COMPARÁNDOLO CONTRA EL ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN.

EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICARÁ ERROR Y CORREGIRÁ.

EN CASO DE CORRESPONDER, RETENDRÁ EL DOCUMENTO PARA SU ENTREGA POSTERIOR A LOS GERENTES INVOLUCRADOS.

FRECUENCIA: MENSUAL.

10. VERIFICARÁ EXACTITUD DEL RECORDATORIO SOBRE ÓRDENES DE COMPRA

NO RECIBIDAS COMPARÁNDOLO CONTRA EL REGISTRO DE ÓRDENES DE --
COMPRA RECIBIDAS DEL PROVEEDOR,

EN CASO DE NO CORRESPONDER, IDENTIFICARÁ EL ERROR Y CORREGI--
RÁ.

EN CASO DE CORRESPONDER, ENTREGARÁ AL ÁREA DE COMPRAS EL DOCU--
MENTO.

FRECUENCIA: MENSUAL.

5.10 ENTREGA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN
AL ÁREA DE MANUFACTURA Y MATERIA--
LES DEL GRUPO X, S.A. DE C.V.

LIC. JUAN CARLOS TORRES LÓPEZ
GERENTE DE MANUFACTURA Y MATERIALES
GRUPO X, S.A. DE C.V.

15 DE JULIO DE 1984

ESTIMADO LICENCIADO:

EN BASE A LOS ESTUDIOS REALIZADOS DENTRO DEL ÁREA DE MANUFAC--
TURA Y MATERIALES POR NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO, NOS PERMITIMOS
PRESENTAR A UD. Y AL GRUPO DE TRABAJO QUE CONFORMA SU ÁREA, EL -
DESARROLLO TOTAL DEL PROYECTO ESTIPULADO DENTRO DE LA ALTERNATI--
VA A, CONTEMPLÁNDOSE:

- EL DIAGRAMA DE BLOQUE Y NARRATIVO DEL MISMO, TANTO EN FORMA -
ANUAL COMO MENSUAL (LECTOR VER PÁG. 175)
- LAS FILOSOFÍAS DEL DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA. (LECTOR VER --
PÁG. 167)
- EL RESULTADO DEL ANÁLISIS Y CONCLUSIONES. (LECTOR VER PÁG.171)

- EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS QUE INTEGRA UN DIAGRAMA DE FLUJO POR CADA DOCUMENTO FUENTE Y QUE EXPLICAN A DETALLE EL FLUJO DE TODAS LAS OPERACIONES. (LECTOR VER PÁG. 197)
- LAS CARTAS DE ORGANIZACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS PARA 1984-85 (LECTOR VER PÁG. 165-166)
- LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS PARA CADA UNO DE SUS INTEGRANTES, 32 PUESTOS TIPO (LECTOR VER PÁG. 207)
- INTEGRACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN (LECTOR VER PÁG. ANTERIORMENTE MENCIONADAS).

CABE ACLARAR QUE EN LOS DOCUMENTOS ANTERIORMENTE MENCIONADOS YA ESTÁN CONSIDERADOS LOS CAMBIOS Y AJUSTES ACORDADOS DESPUÉS DE LAS PRESENTACIONES RESPECTIVAS.

HAGO TAMBIÉN DE SU CONOCIMIENTO QUE A PARTIR DE ESTE MOMENTO -- NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO COMENZARÁ A DESARROLLAR LO CONVENIDO -- DENTRO DE LA ALTERNATIVA D, LA CUAL CONTEMPLARÁ EL INVENTARIO -- DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, EL DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN Y LA INTERPRETACIÓN DE -- LOS ESTADOS FINANCIEROS.

ESPERANDO QUE ESTE MANUAL DE ORGANIZACIÓN SIRVA PARA TENER UNA -- HERRAMIENTA QUE FACILITE EL CONOCIMIENTO DE SU ESTRUCTURA ORGANI -- ZACIONAL ASÍ COMO QUE INCREMENTE LA PRODUCTIVIDAD DE SU ÁREA Y -- DE SUS COLABORADORES, QUEDAMOS A LA DISPOSICIÓN DEL EQUIPO DE -- TRABAJO ASIGNADO POR LA COMPAÑÍA PARA SU IMPLEMENTACIÓN.

QUEDAMOS DE Ud,

LIC. MARTHA SEPÚLVEDA A.
TITULAR

LIC. FERNANDO GÓMEZ S.
GERENTE DE CONSULTORÍA

EN CASO DE CONFORMIDAD FAVOR DE FIRMAR AL CALCE.

5.11 INVENTARIO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN
EN LOS DEPARTAMENTOS Y/O AREAS DE LA
EMPRESA, ES DECIR, LOS DOCUMENTOS --
FUENTE

DENTRO DE ESTA ETAPA SE REQUIERE:

INFORMACIÓN PRODUCIDA: POR LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS

- DOCUMENTO FUENTE QUE SE TOMA PARA SU ELABORACIÓN.
- DESTINATARIO.
- FRECUENCIA DEL ENVÍO.
- COMENTARIOS.

INFORMACIÓN RECIBIDA: DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS

- NOMBRE O TÍTULO DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA.
- DE QUIÉN SE RECIBE DICHA INFORMACIÓN.
- FRECUENCIA DE LA RECEPCIÓN.
- COMENTARIOS.

ESTOS ANEXOS DEBERÁN SER LLENADOS POR TODOS LOS QUE INTERVIENEN EN EL DEPARTAMENTO ANALIZADO. (VER FIGS. Nos. 5.13 Y 5.14).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

218

INFORMACION PRODUCIDA					Manufactura y Materiales
No.	NOMBRE O TITULO	DOCUMENTO FUENTE	DESTINO	FRECUENCIA	COMENTARIOS
1	Reporte de saldos finales	Entradas y salidas de almacén	Planeación de la Prod.	Mensual	
2	Programa de producto terminado	Explosión de materiales	Planeación de la Prod.	Annual	Con ajustes mensuales
3	Recordatorio sobre ordenes de compra no recibidas	Ordenes de Compra	Planeación de la Prod.	Semanal	
4	Programa de ordenes de compra	Explosión de materiales y Pronóstico	Planeación de la Prod.	Mensual	
5	Etiquetas	Pedido	Almacén	Diaria	

(FIG. No. 5.13)

INFORMACION RECIBIDA				
No.	NOMBRE O TITULO	DE QUIEN SE RECIBE	FRECUENCIA	COMENTARIOS
1	Ordenes de Compra	Compras	Diaria	
2	Nota de entrada	Almacén	Diaria	
3	Ordenes de trabajo	Compras	Mensual	
4	Reporte de producto terminado	Almacén	Diario	
5	Programa de producción	Planeación de la Producción	Annual	con ajustes mensuales.
6	Facturas	E.D.P.	Diaria	
7	Listado de rutas y estados	E.D.P.	Diaria	

(FIG. No. 5.14)

5.12 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS DE IN-- FORMACIÓN



ES EL DIAGNÓSTICO DE INFORMACIÓN QUE GENERA UNA EMPRESA.

SE BASA EN EL DESARROLLO DE UNA MATRIZ CONTENIENDO EL ORIGEN Y -
LA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS DE INFORMACIÓN, Y CONTIENE 2 PAR--
TES:

LA PRIMERA, EL NOMBRE O TÍTULO DE LA INFORMACIÓN DETERMINADA EN
LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS.

LA SEGUNDA CONTIENE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA GERENCIA
QUE SE ESTUDIAN, EN ESTE CASO MANUFACTURA Y MATERIALES.

SI SE ESTÁ ANALIZANDO A TODA LA EMPRESA, LAS DIFERENTES GEREN--
CIAS PUEDEN ESTAR REPRESENTADAS EN UNA SOLA MATRIZ.

CUANDO EL DEPARTAMENTO DÁ ORIGEN A CIERTA INFORMACIÓN SE REPRE--
SENTA CON UNA FLECHA () Y SI SE RECIBE LA INFORMA--
CIÓN CON UN CÍRCULO ().

PARA PODER COMPLETAR TOTALMENTE ESTA MATRIZ SE DEBERÁN ANALIZAR
LAS SIGUIENTES INTERROGANTES:

¿QUIÉN O QUÉ DEPARTAMENTO GENERA LOS DOCUMENTOS?

¿CUÁL ES LA BASE DE SU ELABORACIÓN?

¿A QUIÉN O QUIÉNES SE LES ENVÍA?

¿CUÁL ES LA FRECUENCIA DEL ENVÍO?

¿QUIÉN O QUÉ DEPARTAMENTO(S) LA RECIBEN, CÓMO Y CUANDO?

¿ES CORRECTO QUE SE RECIBA LA INFORMACIÓN?

¿QUÉ ACCIONES DINÁMICAS SE TOMAN?

¿EXISTE DUPLICACIÓN DE RECEPCIÓN Y/O DE GENERACIÓN?

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS DE INFORMACION

N.º	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Nombre y Titulo de la Informacion	General	Escalera de Materiales	Escalera de Programación y Métodos Mecan.	Escalera de Ventas y Métodos Mecan.	Escalera de Programación de la Producción	Escalera de Operaciones	Escalera de Compras	Escalera de Ventas	Escalera de Control de Calidad	EDP	Almacén	Reservorio del Pro-gramista	Control de Inven-tario	Pro-cesos
1	3			→	○				○						
2	4	○	○		→	○	○		○						○
3	11	○	○			○	○					→			○
4	5	○	○			→	○								○
5	5	○	○			→	○								○
6	5	○	○			→	○	○							○
7	Programa Ordenes de trabajo	○	○			→	○	○							○
8	5	○	○			→	○								○
9	7							→					○		○
10	7							→				○	○		○
11	4				→	○									
12	4				→	○									
13	11					○						→			
14	5					→		○							
15	5					→		○				○	○		
16	5					→		○							
17	14												○		→
18	11									○		→	→		○
19	11											→	→		
20	10										→	→	→		
21	10										→	→	→		
22	10										→	→	→		
23	10										→	→	→		
24	9									→		○			

(Fig. No. 5.16)

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

EN LA FIG. No. 5.15 SE PRESENTA EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN DETECTADO ANTES DE LA UTILIZACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PROPUESTO (QUIÉN ORIGINABA LA INFORMACIÓN Y QUIÉN LA RECIBÍA) EN CAMBIO EN LA FIG. No. 5.16 SE PRESENTA EL OBTENIDO EN BASE AL INVENTARIO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, AL DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA, ASÍ COMO A LA APLICACIÓN DEL PROPIO DIAGNÓSTICO.

5.12.1 DIAGNÓSTICO PARA LA INTEGRACIÓN DE
SISTEMAS DE INFORMACIÓN POR ÁREA
Y/O POR DEPARTAMENTO

EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN TIENE COMO META DAR A CONOCER SI LA INFORMACIÓN QUE SE GENERA O APLICA EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS ES CORRECTA O SI SE TIENEN MÁS DATOS DE LOS NECESARIOS Y POR LO TANTO LA INFORMACIÓN ES OBSOLETA.

ES POR ESTO QUE ES CONVENIENTE CONTESTAR LAS INTERROGANTES - - PLANTEADAS ANTERIORMENTE Y UNA VEZ ANALIZADAS SE PROCEDERÁ A ELABORAR UN INFORME QUE CONTENGA LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES QUE SE HAGAN AL RESPECTO.

CONCLUSIONES

EN BASE A LA UTILIZACIÓN DEL INVENTARIO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, EL DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA Y LA APLICACIÓN DEL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN, SE CONCLUYE QUE:

- EN CUANTO AL ORIGEN DE LA INFORMACIÓN, SE ENCONTRARON VARIOS CASOS EN QUE UN MISMO DOCUMENTO ESTABA SIENDO ELABORADO POR DOS O MÁS ÁREAS Y/O DEPARTAMENTOS, LO CUAL NO ES NECESARIO NI CORRECTO.
- EN CUANTO A LA APLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN, EXISTEN CASOS EN QUE LOS DOCUMENTOS SON ENVIADOS A MÁS DEPARTAMENTOS Y/O ÁREAS DE LAS NECESARIAS.
- EN EL CASO DEL ÁREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES SE CONCLUYÓ QUE ESTABA RECIBIENDO DEMASIADA INFORMACIÓN, MÁS DE LA NECESARIA, CON DOCUMENTOS QUE SE RECIBÍAN EN ESTA ÁREA QUE RESULTAN OBSOLETOS, EL CONTROL DE LA MISMA SE TORNA DIFÍCIL.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RECOMENDACIONES

1. EL PRONÓSTICO DE VENTAS LO VENÍA ELABORANDO LA GERENCIA DE MANUFACTURA Y MATERIALES, LA GERENCIA DE VENTAS Y MERCADOTECNIA Y LA GERENCIA DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

CREEMOS CONVENIENTE QUE LA RESPONSABILIDAD DE LA ELABORACIÓN DE DICHO DOCUMENTO RECAIGA SOBRE LA GERENCIA DE VENTAS Y MERCADOTECNIA. (VER DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA, PROCESO No. 5).

2. LA EXPLOSIÓN DE MATERIALES Y COMPONENTES LO VENÍA ELABORANDO LA GERENCIA DE OPERACIONES Y LA GERENCIA DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

LES RECOMENDAMOS QUE SEA ELABORADO POR LA GERENCIA DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, YA QUE CUENTAN CON LOS ELEMENTOS SUFICIENTES PARA HACERLO. (VER DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA, PROCESO No. 13).

3. EL PROGRAMA DE ORDENES DE COMPRA LO VENÍAN ELABORANDO LA GERENCIA DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y LA GERENCIA DE COMPRAS.

RECOMENDAMOS QUE SEA ELABORADO ÚNICAMENTE POR LA GERENCIA DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, LA CUAL CUENTA CON LOS SOPORTES DE INFORMACIÓN NECESARIOS PARA HACERLO. (VER DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA, PROCESO No. 15).

4. LAS ORDENES DE COMPRA Y LAS ORDENES DE TRABAJO SON APROBADAS ACTUALMENTE POR LA GERENCIA DE MANUFACTURA Y MATERIALES ASÍ COMO POR LA GERENCIA DE OPERACIONES.

TOMANDO COMO BASE QUE EL PROGRAMA DE ORDENES DE COMPRA Y EL -

DE TRABAJO VAN A SER APROBADOS POR LA GERENCIA GENERAL, CONTRALORÍA GENERAL, GERENCIA DE MANUFACTURA Y MATERIALES, GERENCIA DE OPERACIONES Y GERENCIA DE COMPRAS, NO SE HACE NECESARIO QUE LAS ÓRDENES DE COMPRA ASÍ COMO LAS DE TRABAJO - PASEN POR APROBACIÓN, YA QUE LA RESPONSABILIDAD DE SU ELABORACIÓN, LA VERIFICACIÓN DE QUE ESTÉN CORRECTAS Y EL CONTROL DE LAS MISMAS DEBE RECAER SOBRE LA GERENCIA DE COMPRAS, EL DEPARTAMENTO IDÓNEO PARA ESTO. (VER DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA, PROCESO No. 25).

5. EL REPORTE DEL INVENTARIO DE MATERIALES Y COMPONENTES ES ENTREGADO ACTUALMENTE POR EL ALMACÉN A LA GERENCIA DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y A LA GERENCIA DE COMPRAS.

NO NOS PARECE NECESARIO ENTREGAR ESTE REPORTE A LA GERENCIA DE COMPRAS, SINO ÚNICAMENTE A LA GERENCIA DE PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN, LA CUAL LO UTILIZARÁ, ENTRE OTROS DOCUMENTOS, PARA EL ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN. (VER DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA, PROCESO No. 35).

6. LA SOLICITUD DE REAJUSTE A ÓRDENES DE COMPRA, ELABORADA POR LA GERENCIA DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, ES ACTUALMENTE ENTREGADA A LA GERENCIA DE MANUFACTURA Y MATERIALES ASÍ COMO A LA GERENCIA DE COMPRAS.

NOS PARECE QUE NO ES NECESARIO HACER ENTREGA DE ESTA SOLICITUD A LA GERENCIA DE MANUFACTURA Y MATERIALES SINO SOLAMENTE A LA GERENCIA DE COMPRAS; LA CUAL LO UTILIZARÁ POSTERIORMENTE EN LA ELABORACIÓN DE ÓRDENES DE COMPRA Y DE TRABAJO. (VER DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA, PROCESO No. 41).

7. EL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN POR MAQUILADOR SE ENCUENTRA EN LA MISMA SITUACIÓN QUE EL DOCUMENTO ANTERIOR, NUESTRA RECOMENDACIÓN ES LA MISMA. (VER DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA, PROCESO No. 41).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.13 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

ANTERIORMENTE HABÍAMOS VISTO LOS PRINCIPALES ESTADOS FINANCIEROS ASÍ COMO LAS TÉCNICAS QUE SE UTILIZAN PARA SU ANÁLISIS (PÁG.103)

LA METODOLOGÍA PROPUESTA TRATA DE LA APLICACIÓN DE LOS MODELOS - DE RAZONES FINANCIERAS PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA SITUACIÓN - DE LOS PROCESOS BÁSICOS (ANÁLISIS VERTICAL).

LAS PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS SE PUEDEN CLASIFICAR EN 4 TIPOS FUNDAMENTALES:

1. RAZONES DE LIQUIDEZ:

MIDEN LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES DE VENCIMIENTO A CORTO PLAZO.

2. RAZONES DE ACTIVIDAD:

MIDEN LA EFECTIVIDAD CON QUE LA EMPRESA ESTÁ USANDO SUS RECURSOS.

3. RAZONES DE APALANCAMIENTO:

MIDEN LA EXTENSIÓN CON QUE LA EMPRESA HA SIDO FINCADA POR MEDIO DE DEUDAS.

4. RAZONES DE LUCRATIVIDAD:

MIDEN LA EFECTIVIDAD GENERAL DE LA GERENCIA, DEMOSTRADA POR LAS UTILIDADES OBTENIDAS EN LAS VENTAS Y LA INVERSIÓN.

LOS NÚMEROS DE LAS RAZONES QUE A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN ESTÁN MANEJADOS EN MILES. (VER FIGS. NOS. 5.17 Y 5.18).

BALANCE GENERAL
GRUPO X, S.A. DE C.V.

EN MILES.

ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE	\$ 850,000	
INVENTARIOS	350,000	
ACTIVO FIJO	40,000	
CUENTAS POR COBRAR	70,000	
GASTOS DE ORGANIZACIÓN E INST.	355,000	
	<u>\$1,665,000</u>	\$ 1,655,000

PASIVO

PASIVO CIRCULANTE	\$ 640,000
DOCUMENTOS POR PAGAR	50,000
CUENTAS POR PAGAR	100,000
P.T.U.	17,000
GASTOS ACUMULADOS	14,000
DEUDA A LARGO PLAZO	200,000
	<u>\$1,021,000</u>

CAPITAL

CAPITAL CONTABLE	\$ 270,000	
RESERVA LEGAL	20,000	
UTILIDAD	174,000	
CAPITAL SOCIAL	180,000	
	<u>\$ 644,000</u>	\$ 1,655,000

(Fig. No. 5.17)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTADO DE RESULTADOS
GRUPO X, S.A. DE C.V.

EN MILES DE PESOS

VENTAS NETAS	\$ 800,000
- COSTO DE VENTAS	<u>235,000</u>
UTILIDAD BRUTA	\$ 565,000
- GASTOS DE VENTA Y ADMON.	<u>\$ 341,000</u>
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 224,000
- OTROS GASTOS	<u>20,000</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	204,000
- IMPUESTO SOBRE LA RENTA	13,000
- P.T.U.	<u>17,000</u>
UTILIDAD NETA	\$ <u>174,000</u>

(Fig. No. 5.18)

1. RAZONES DE LIQUIDEZ.

A. RAZÓN CIRCULANTE O INDICE DE SOLVENCIA.

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

EL COCIENTE NOS INDICA EL NÚMERO DE VECES QUE EL PRIMERO CONTIENE AL SEGUNDO, POR LO TANTO, SI LA RAZÓN ES SUPERIOR A "1", SIGNIFICA QUE LAS INVERSIONES CONVERTIBLES - EN EFECTIVO, EN EL CICLO NORMAL DE LA EMPRESA, NO MAYOR A UN AÑO, SON SUFICIENTES PARA CUBRIR SUS OBLIGACIONES - EN EL MISMO PERÍODO.

$$\frac{\$ 850,000}{\$ 640,000} = 1.34$$

ES DECIR \$1.34 CONVERTIBLES EN EFECTIVO, CUBREN \$1.00 DE OBLIGACIONES A CORTO PLAZO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B. PRUEBA DEL ACIDO O SOLVENCIA INMEDIATA.

ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOSPASIVO A CORTO PLAZO

EL COEFICIENTE OBTENIDO NOS SERVIRÁ PARA DETERMINAR LAS VECES QUE LOS ACTIVOS DE RÁPIDA REALIZACIÓN CUBREN A LAS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO, OBTENIENDO DE ESTA FORMA, LA SUFICIENCIA O INSUFICIENCIA, EN SU CASO, QUE LA EMPRESA TIENE PARA CUBRIR LOS PASIVOS A CORTO PLAZO.

$$\frac{\$ 850,000 - \$ 380,000}{\$ 500,000} = 1.00$$

LA SOLVENCIA INMEDIATA ES DE \$1.00 QUE CUBRE UN PESO DE OBLIGACIONES A CORTO PLAZO.

2. RAZONES DE ACTIVIDAD

A. RAZÓN DE ROTACIÓN DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR A - CLIENTES.

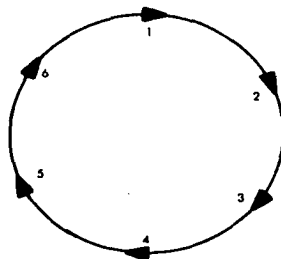
VENTAS NETAS A CRÉDITOPROMEDIO DE CUENTAS Y DOCUMENTOS
POR COBRAR A CLIENTES.

EL COCIENTE OBTENIDO NOS INDICARÁ EL NÚMERO DE VECES QUE SE RENUEVA EL PROMEDIO DE CLIENTES DE LA EMPRESA, ES DECIR, EL NÚMERO DE VECES EN QUE SE CONCLUYE EL CÍRCULO COMERCIAL, EN EL PERÍODO A QUE SE REFIEREN LAS VENTAS NETAS A CRÉDITO.

EL CÍRCULO COMERCIAL ES EL TIEMPO QUE UNA EMPRESA TARDA EN CONVERTIR SU EFECTIVO, NUEVAMENTE EN EFECTIVO, DESPUÉS DE ADQUIRIR MATERIAS PRIMAS, PROCESARLAS, VENDERLAS Y RECUPERAR EL EFECTIVO.

CÍRCULO COMERCIAL

1. EFECTIVO
2. PROVEEDORES
3. MATERIAS PRIMAS
4. PRODUCCIÓN EN PROCESO
5. MERCANCÍAS
6. CLIENTES



$$\frac{\$ 300,000}{\$ 70,000} = 4.2$$

ES DECIR QUE 4.2 VECES EL SALDO A CLIENTES SON LAS VENTAS A CRÉDITO.

DE ESTA RAZÓN SE DESPRENDE:

$$\frac{360 \text{ DÍAS}}{\text{ROTACIÓN DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR}}$$

CON ESTA RAZÓN SE DETERMINAN LOS DÍAS EN LOS QUE LAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR PERMANECEN PENDIENTES.

$$\frac{360}{4.2} = 85 \text{ DÍAS}$$

B. ROTACIÓN DE INVENTARIOS.

$$\frac{\text{COSTO DE LA MERCANCÍA VENDIDA}}{\text{PROMEDIO MENSUAL DE INVENTARIOS}}$$

EL COCIENTE OBTENIDO NOS INDICA EL NÚMERO DE VECES QUE LOS INVENTARIOS SON VENDIDOS Y SE VUELVEN A REPONER.

EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES, COMO LA QUE ESTAMOS ANALIZANDO, ES NECESARIO DISTINGUIR LO QUE CORRESPONDE A INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA, PRODUCCIÓN EN PROCESO Y PRODUCTO TERMINADO, POR LO TANTO SE UTILIZARÁ COMO DIVISOR EL TOTAL DE LOS INVENTARIOS.

$$\frac{\$ 600,000}{\$ 200,000} = .3$$

ES DECIR 3 VECES EL INVENTARIO HA SIVO VENDIDO Y VUELTO A REPONER.

DE ESTA RAZÓN SE DESPRENDE:

DÍAS DE INVENTARIOS.

360

ROTACIÓN DE INVENTARIOS

MEDIANTE ESTA, DETERMINAMOS LOS DÍAS QUE PERMANECEN EN EL ALMACÉN LOS INVENTARIOS.

$$\frac{360}{3} = 120$$

ES DECIR, 120 DÍAS PERMANECEN LOS INVENTARIOS EN EL ALMACÉN.

C. ROTACIÓN DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A PROVEEDORES.

COSTO DE LA MERCANCÍA VENDIDA

PROMEDIO MENSUAL DE CUENTAS Y
DOCUMENTOS POR PAGAR A PROVEEDORES

LO OBTENIDO SERÁ EL NÚMERO DE VECES QUE SE RENUEVA EL PROMEDIO DE PROVEEDORES DE LA EMPRESA, ES DECIR, EL NÚMERO DE VECES QUE SE LIQUIDÓ EL PROMEDIO DEL SALDO A PROVEEDORES.

$$\frac{\$ 600,000}{\$ 150,000} = 4$$

ES DECIR, 4 VECES SE LIQUIDÓ EL PROMEDIO DE SALDO A PROVEEDORES.

DE ESTA SE DESPRENDE:

DÍAS DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A PROVEEDORES.

360

ROTACIÓN DE CUENTAS Y DOCUMENTOS
POR PAGAR A PROVEEDORES

CON ESTA RAZÓN SE DETERMINAN LOS DÍAS QUE PERMANECEN PENDIENTES LOS PAGOS A PROVEEDORES.

$$\frac{360}{4} = 90$$

ES DECIR, 90 DÍAS PERMANECE PENDIENTE EL PAGO A PROVEEDORES.

3. RAZONES DE APALANCAMIENTO.

A. APALANCAMIENTO.

PASIVO TOTAL

CAPITAL CONTABLE

LO OBTENIDO POR ESTA RAZÓN NOS MUESTRA LA PROPORCIÓN EN QUE LOS ACREEDORES TANTO A CORTO COMO A LARGO PLAZO LE HAN SUMINISTRADO FONDOS A LA EMPRESA, EN RELACIÓN CON LAS APORTACIONES DE LOS PROPIETARIOS.

$$\frac{\$ 1,021,000}{\$ 270,000} = 3.7$$

ESTO NOS INDICA QUE LA EMPRESA TRABAJA CON MAYOR CANTIDAD DE RECURSOS AJENOS.

B. RAZÓN DE ACTIVO NO CIRCULANTE A PASIVO A LARGO PLAZO.

$$\frac{\text{ACTIVO NO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO A LARGO PLAZO}}$$

LO OBTENIDO ES EL NÚMERO DE VECES QUE EL ACTIVO NO CIRCULANTE CUBRE AL PASIVO A LARGO PLAZO, YA QUE REGULARMENTE LOS CRÉDITOS A LARGO PLAZO SE GARANTIZAN CON ACTIVOS NO CIRCULANTES.

$$\frac{\$ 400,000}{\$ 200,000} = 2$$

GENERALMENTE ESTA RELACIÓN NO DEBE SER INFERIOR A 2, YA QUE LOS ACREEDORES A LARGO PLAZO EXIGEN NORMALMENTE GARANTÍAS EN SUS CRÉDITOS DE 2 A 1.

EL INVERSIONISTA ACTUAL TIENE COMO FILOSOFÍA QUE LOS ADMINISTRADORES UTILICEN LA MAYOR CANTIDAD DE DINERO DE TERCERAS PERSONAS, SIN DECREMENTO DEL RENDIMIENTO ADECUADO.

4. RAZONES DE LUCRATIVIDAD

A. RAZÓN DE PRODUCTIVIDAD.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

LO OBTENIDO CON ESTA RAZÓN NOS INDICA CUANTOS CENTAVOS DE UTILIDAD SE OBTIENEN POR CADA PESO INVERTIDO.

$$\frac{\$ 174,000}{\$ 800,000} = .21$$

ES DECIR, QUE POR CADA PESO VENDIDO SE GANARON \$0.21 CENTAVOS.

B. RAZÓN DE RENTABILIDAD.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

LO OBTENIDO NOS INDICA LA TASA DE UTILIDAD DE LA INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS.

PARA DETERMINAR SI LA RENTABILIDAD ES BUENA O NO, SE DEBERÁ COMPARAR CON EL ÍNDICE DE RENTABILIDAD QUE SE PODRÍA OBTENER CON OTRO TIPO DE INVERSIONES, COMO POR EJEMPLO LOS VALORES DE RENTA FIJA, CETES, ETC.

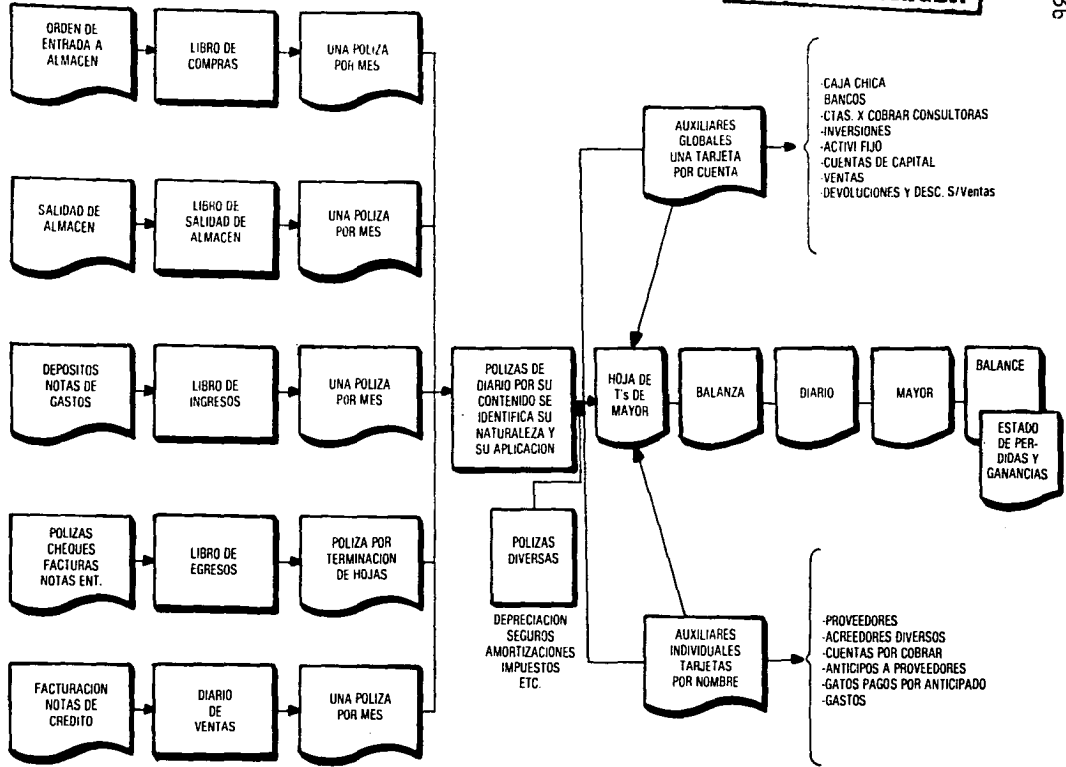
$$\frac{\$ 174,000}{\$ 270,000} = .64 = 64\%$$

LA RENTABILIDAD FUÉ DE UN 64%, SUPERIOR A LA QUE OTORGARÍA UNA INSTITUCIÓN DE CRÉDITO A PLAZO FIJO.

ME PARECE CONVENIENTE MOSTRAR AHORA EL DIAGRAMA GENERAL DEL SISTEMA CONTABLE QUE LLEVA LA EMPRESA. (VER FIG. -- No. 5.19)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA GENERAL DEL SISTEMA CONTABLE



- CAJA CHICA
- BANCOS
- CTAS. Y COBRAR CONSULTORAS
- INVERSIONES
- ACTIVI FLUO
- CUENTAS DE CAPITAL
- VENTAS
- DEVOLUCIONES Y DESC. S/Ventas

- PROVEEDORES
- ACREEDORES DIVERSOS
- CUENTAS POR COBRAR
- ANTICIPOS A PROVEEDORES
- GATOS PAGOS POR ANTICIPADO
- GASTOS

(Fig. No. 5.19)

5.14 ENTREGA DE LOS DIAGNÓSTICOS CONVENIDOS
(ALTERNATIVA D) AL AREA DE MANUFACTURA
Y MATERIALES DEL GRUPO X, S.A. DE C.V.

LIC. JUAN CARLOS TORRES LÓPEZ
GERENTE DE MANUFACTURA Y MATERIALES
GRUPO X, S.A. DE C.V.

15 DE OCTUBRE DE 1984

ESTIMADO LICENCIADO:

EN BASE A LOS ESTUDIOS REALIZADOS DENTRO DEL AREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES POR NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO, NOS PERMITIMOS PRESENTAR A UD. Y AL GRUPO DE TRABAJO QUE CONFORMA SU AREA, EL - DESARROLLO TOTAL DEL PROYECTO CONVENIDO DENTRO DE LA ALTERNATIVA D, CONTEMPLÁNDOSE:

- EL INVENTARIO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN. (LECTOR VER PÁG. 217)
- EL DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS - DE INFORMACIÓN, (LECTOR VER PÁG. 219)
- EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS O SISTEMAS DE INFORMACIÓN. (LECTOR VER PÁG. 226)
- EL DIAGRAMA GENERAL DEL SISTEMA CONTABLE. (LECTOR VER PÁG. 238)
- EL INFORME FINAL. (LECTOR VER PÁG. 238)

ESPERANDO QUE ESTOS DIAGNÓSTICOS SEAN UNA HERRAMIENTA EFECTIVA QUE AYUDEN AL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES QUE CADA UNO DEBE DESARROLLAR Y QUE FACILITEN LA COMPRENSIÓN DEL CONOCIMIENTO VERAZ DE LOS RECURSOS DE INFORMACIÓN CON LOS QUE CUENTAN,

QUEDAMOS A SUS ORDENES,

A T E N T A M E N T E .

LIC. MARTHA SEPÚLVEDA A.
TITULAR

LIC. FERNANDO GÓMEZ S.
GERENTE DE CONSULTORÍA

EN CASO DE CONFORMIDAD FAVOR DE FIRMAR AL CALCE.

5.15 INFORME FINAL

LIC. JUAN CARLOS TORRES LÓPEZ
 GERENTE DE MANUFACTURA Y MATERIALES
 GRUPO X, S.A. DE C.V.

15 DE OCTUBRE DE 1984.

ESTIMADO LICENCIADO:

HABIENDO REALIZADO LOS ESTUDIOS PERTINENTES A LAS ALTERNATIVAS CONVENIDAS CON EL OBJETIVO DE DIAGNOSTICAR EL ÁREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES, PROPONEMOS A USTEDES LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES:

- QUE EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO TODOS LOS ANÁLISIS ELABORADOS SEAN CONOCIDOS POR EL PERSONAL INVOLUCRADO,
- QUE LOS OBJETIVOS DE DICHO MANUAL SEAN COMPRENDIDOS Y SEGUIDOS POR EL PERSONAL,
- QUE EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN SEA ACTUALIZADO EN FORMA ANUAL, ESTABLECIENDO UN RESPONSABLE PARA ELLO.
- LA MECANIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS Y DE PRONÓSTICO DE VENTAS,
- LA ELABORACIÓN DE RESUMENES DE LOS PROGRAMAS MÁS IMPORTANTES QUE FACILITEN LA COMPRESIÓN Y EL MANEJO DE ESTOS A TRAVÉS DEL GRUPO, COMO EN EL CASO ESPECÍFICO DEL PROGRAMA DE PRODUCTO TERMINADO.
- QUE LAS NEGOCIACIONES CON EL MAQUILADOR KOLMAR SEAN REALIZADAS EN FORMA MANUAL CON AJUSTES MENSUALES.
- QUE CADA DEPARTAMENTO DEL ÁREA DE MANUFACTURA Y MATERIALES CUENTE CON SU PROPIO MANUAL DE POLÍTICAS.
- LA ELEVACIÓN DEL NIVEL DE CONTRATACIÓN,
- QUE SE CONTRATE EL PERSONAL RECOMENDADO, UN SUPERVISOR PARA EL ÁREA DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

- LA INTEGRACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA TODO EL PERSONAL, VIGILANDO QUE ÉSTOS SEAN CUMPLIDOS,
- LA ELABORACIÓN DE CIFRAS CONTROL QUE ASEGUREN LA ENTRADA Y/O SALIDA DE DOCUMENTOS DE UN AREA A OTRA,
- EL ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES QUE GARANTICEN LA CONFIABILIDAD DE LOS DOCUMENTOS.

ESPERANDO QUE ESTAS RECOMENDACIONES LES SEAN ÚTILES, QUEDAMOS A SUS ÓRDENES PARA LA ACLARACIÓN DE CUALQUIER DUDA,

A T E N T A M E N T E ,

LIC. MARTHA SEPÚLVEDA A.
TITULAR

LIC. FERNANDO GÓMEZ S.
GERENTE DE CONSULTORÍA

CONCLUSIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

EL MUNDO CONSTANTEMENTE SE ENCUENTRA CAMBIANDO; LA COMPLEJIDAD DE DE LAS RELACIONES ECONÓMICAS ES CADA VEZ MÁS ACENTUADA, SIN EMBARGO, -- HAY CIERTOS PRINCIPIOS QUE SE PROCURA MANTENER INVARIABLES, A LOS CUA-- LES SE LES REVISTE CON LA CARACTERÍSTICA DE DOGMAS ECONÓMICOS, ENTRE -- ELLOS LA EMPRESA PRIVADA.

AHORA BIEN, LA EMPRESA PRIVADA, SOSTÉN DE LAS ECONOMÍAS OCCIDENTALES EN UNA O EN OTRA FORMA, SE VE INVOLUCRADA EN ESTA SERIE DE CAMBIOS DE LA ECONOMÍA. CONSIDERO IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA VARIOS ASPECTOS - DE ESTE CAMBIO, ESENCIALMENTE EN NUESTRO PAÍS:

1. UNA DEUDA EXTERNA, PÚBLICA Y PRIVADA, QUE HASTA HOY (MAYO 1985) ALCANZA MÁS DE 70.000 MILLONES DE DÓLARES; CONSECUENTEMENTE UN SISTEMA ORGANIZADO POR EL GOBIERNO FEDERAL PARA LA RENEGOCIA-- CIÓN DE ESTA DEUDA, CON LAS OBLIGACIONES PRIVADAS GARANTIZADAS POR EL MISMO GOBIERNO Y DENOMINADO FICORCA.
2. UN SISTEMA DE REDUCCIÓN DEL GASTO PÚBLICO Y POR ENDE DEL DÉFICIT GUBERNAMENTAL, CON UNA BANCA NACIONALIZADA CON LA LIMITANTE DE RACIONALIZAR CRÉDITOS HACIA LAS ÁREAS MÁS AFECTADAS POR LA CRISIS, Y NO HACIA LAS MÁS RENTABLES, DEBE NECESARIAMENTE - INCIDIR EN LOS ESTUDIOS DE MERCADO Y EN LA EVALUACIÓN PERIÓDICA DE COSTOS DE CADA EMPRESA, OBLIGÁNDOLE A MODIFICAR POLÍTIC-- CAS DE FINANCIAMIENTO Y RESTRINGIENDO PLANES DE EXPANSIÓN.
3. "LA CARTA DE INTENCIONES" PRESENTADA POR EL GOBIERNO MEXICANO ANTE EL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, ACEPTANDO LOS LINEAMIENTOS DE AUSTRERIDAD, Y EJERCIENDO UN CONTROL RÍGIDO DEL MERCADO DE DIVISAS, POR LO MENOS HASTA 1985, DEBE REPERCUTIR, NECESA-- RIAMENTE, EN UNA POLÍTICA DE SUBSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES EN EL GOBIERNO FEDERAL Y EN LA EMPRESA PRIVADA.

4. UNA INFLACIÓN, QUE AUNQUE TIENDE A DISMINUIR LO HACE MUY LENTA MENTE, LA CONSECUENTE PÉRDIDA DE PODER ADQUISITIVO DE LA MONEDA, LA OBLIGADA RETRIBUCIÓN SALARIAL CON LOS INCREMENTOS LEGALES, OBLIGARÁN A LAS EMPRESAS A NEGOCIAR CON LOS SINDICATOS EN OTROS TÉRMINOS, DISTINTOS DE LOS UTILIZADOS EL AÑO ANTERIOR, Y EN EL MARCO DE UN PLAN NACIONAL DE DESARROLLO, LAS EMPRESAS VERÁN REDUCIDAS SUS GANANCIAS Y UTILIDADES, VARIANDO SU POLÍTICA LABORAL.
5. ES INDISCUTIBLE PUES, QUE LAS EMPRESAS TIENEN QUE VALORAR LO MISMO, FACTORES POLÍTICOS Y ECONÓMICOS, QUE LOS FACTORES DE CARÁCTER CIENTÍFICO-ADMINISTRATIVO, A LOS QUE HACE MENCIÓN EL PRESENTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN Y QUE VARIAN AL RITMO QUE LO HACE LA ECONOMÍA MUNDIAL.

EN LO QUE RESPECTA A ESTE ESTUDIO, COMO CONCLUSIONES MÁS ESPECÍFICAS, ENNUMERO LAS SIGUIENTES:

6. SE DEBE TOMAR MUY EN CUENTA POR LO ANTERIORMENTE MENCIONADO LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTAN PARA MÉXICO LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, YA QUE ES CARACTERÍSTICA DE ELLAS, EL SER GRANDES GENERADORAS DE EMPLEOS, EL FORMAR UN CAPITAL FIJO, EL VALOR AGREGADO QUE DAN A LA MATERIA PRIMA QUE CONSUMEN Y EL DAR CAPACIDAD DE COMPRA A SUS TRABAJADORES A TRAVÉS DE LOS SUELDOS Y SALARIOS, ENTRE OTRAS.
7. ES NECESARIO TOMAR EN CUENTA EL TIPO DE ORGANIZACIÓN EN QUE ESTÁ CONSTITUIDA UNA EMPRESA, YA QUE ESTAS, DELIMITAN O NO LAS RESPONSABILIDADES, APORTACIONES Y DECISIONES DE QUIENES LAS ADMINISTRAN.
8. EN MÉXICO, EXISTEN ORGANISMOS QUE PRESTAN SU AYUDA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y EN ESPECÍFICO AL SECTOR INDUSTRIAL, A TRAVÉS DEL MANEJO DE FIDEICOMISOS, SIRVIENDO CADA UNO, A UNA -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AREA EN PARTICULAR, LLENDO DESDE LOS QUE ASESORAN GRATUITAMENTE HASTA LOS QUE PRESTAN SU AYUDA ECONOMICA.

9. EXISTE EN NUESTRO PAIS UNA GUIA DONDE SE ESTABLECEN LOS OBJETIVOS Y PLANES QUE EL GOBIERNO FEDERAL TIENE PARA LA PEQUEÑA Y - MEDIANA INDUSTRIA: "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO" Y MAS ESPECIFICAMENTE EN EL "PROGRAMA NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR" EN EL CUAL A TRAVES DE LA POLITICA DE FOMENTO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA SE ESTABLECEN INSTRUMENTOS DE AYUDA TAN VARIADOS COMO LO SERIAN LOS FINANCIEROS, FISCALES, - TECNOLOGICOS, DE CAPACITACION, DE ADQUISICION DE MATERIA PRIMARIA, ETC.

10. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA TIENE SUS PRIMEROS VESTIGIOS DESPUES DE LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL, PERO DESPUES DE LA SEGUNDA, CUANDO LAS EMPRESAS SE EXPANDEN Y POR TANTO EL VOLUMEN DE DATOS QUE MANEJAN ASI COMO SUS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES, ES EN ESTE MOMENTO, EN QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA TOMA FORMA SIRVIENDO A LA DIRECCION DE ESTAS EMPRESAS, DETECTANDO EN QUE MEDIDA LOS NUEVOS PLANES SE ESTAN CUMPLIENDO ASI COMO LAS DEFICIENCIAS DE ESTOS, PROPONIENDO CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION - PARA LLEGAR ASI, A SOLUCION MAS EFECTIVA.

11. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEBE SER APLICADA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES PARA SU PROPIO BENEFICIO, POR SER UNA HERRAMIENTA UTIL EN EL DIAGNOSTICO DE ESTAS.

12. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEBE BUSCAR LA PRODUCTIVIDAD SANA EN LAS ORGANIZACIONES, TOMANDO EN CONSIDERACION LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS:

"IGUAL PRODUCCION CON MENORES RECURSOS".

"MAYOR PRODUCCION CON IGUALES RECURSOS".

13. EN MI OPINIÓN, LLEGUÉ A LA CONCLUSIÓN DE QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES LA REVISIÓN PROFUNDA Y OBJETIVA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UN ORGANISMO SOCIAL, TENIENDO COMO FINALIDAD LA EVALUACIÓN DE LA MISMA Y LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS QUE PERMITAN A TRAVÉS DE LAS RECOMENDACIONES EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN.
14. CREO QUE EL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PROPUESTO EN ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ES BASTANTE COMPLETO YA QUE -- ABARCA, EN TÉRMINOS GENERALES, DESDE LAS FUNCIONES OPERATIVAS NATURALES DE LA ORGANIZACIÓN, SIGUIENDO CON LA ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE BLOQUE, DIAGRAMAS DE FLUJO, DESCRIPCIONES DE -- PUESTOS, INVENTARIO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN, HASTA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, SIN OLVIDAR LA REVISIÓN Y ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS, LOGRANDO CON ESTO UNA VISIÓN CLARA Y CONDENSADA DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN O DE UNA DE SUS AREAS.
15. CONSIDERO, ASIMISMO QUE ESTE PROGRAMA TIENE LA CUALIDAD DE SER "SINÉRGICO" (LA SUMA DE LAS PARTES ES SUPERIOR AL TODO) YA QUE NOS DA UNA VISIÓN MUY AMPLIA DE LA PROBLEMÁTICA POR LA QUE -- ATRAVIESA UNA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO SUS CAUSAS Y POR LO TANTO, SUS SOLUCIONES Y EFECTOS.
16. EL AUDITOR ADMINISTRATIVO Y EN GENERAL EL L.A. DEBERÁN ACTUAR SIEMPRE BAJO LOS PRINCIPIOS DE ÉTICA PROFESIONAL QUE EL DESARROLLO DE LA PROFESIÓN REQUIERA, CONTEMPLÁNDOSE ESTOS, EN EL -- "CÓDIGO DE ÉTICA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN."

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

AGUILAR FRANCISCO

"METODOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN"
APUNTES TOMADOS EN CLASE, 50. SEMESTRE

ANAYA SANCHEZ CARLOS ENRIQUE

"AUDITORÍA ADMINISTRATIVA"
EDITORIAL ECASA
MÉXICO, 1982

ARIAS GALICIA FERNANDO

"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"
EDITORIAL TRILLAS
MÉXICO, 1981

CAMPOS ARTIGAS JORGE

"METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN"
APUNTES TOMADOS EN CLASE, 60. SEMESTRE

CERVANTES ABREU SALVADOR

"DINÁMICA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA"
EDITORIAL ECASA
MÉXICO, 1982

CODIGO DE COMERCIO Y LEYES COMPLEMENTARIAS

TRIGÉSIMOCUARTA EDICIÓN
COLECCIÓN PORRÚA
MÉXICO

CODIGO DE ETICA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE MÉXICO, A.C.
MÉXICO, 1978

CHARLES NORIEGA VICTOR

"EL HOMBRE Y LA ADMINISTRACIÓN"
APUNTES TOMADOS EN CLASE, 50. SEMESTRE

DALE ERNEST

"ORGANIZACIÓN"
EDITORIAL TÉCNICA, S.A.
MÉXICO, 1981

DE LA MADRID MIGUEL

"PLAN NACIONAL DE DESARROLLO, 1983-1988"
SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO
SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN DEL DESARROLLO
MÉXICO, 1983

DE LA MADRID MIGUEL

"LOS GRANDES PROBLEMAS NACIONALES DE HOY"
EDITORIAL DIANA
MÉXICO, 1982

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO

"LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA"
EDITORIAL DIANA
MÉXICO, 1982

FERNANDEZ GUERRA FRANCISCO

"LA EMPRESA Y ECONOMÍA"
APUNTES TOMADOS EN CLASE, 50. SEMESTRE

FRANKLIN J. DICKSON

"EL ÉXITO EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS"
EDITORIAL DIANA
MÉXICO, 1982

GARCIA ROMERO CESAR

"ADMINISTRACIÓN APLICADA I"
APUNTES TOMADOS EN CLASE, 70. SEMESTRE

GUERRA MUÑOZ FERNANDO

"AUDITORÍA ADMINISTRATIVA"
APUNTES TOMADOS EN CLASE, 80. SEMESTRE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GUTIERREZ SAEN RAUL
 "INTRODUCCIÓN A LA ETICA"
 EDITORIAL PORRÚA
 MÉXICO, 1975

LEONARD P: WILLIAM
 "AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
 EDITORIAL DIANA
 MÉXICO, 1981

MACKENSIE ALEC R.
 "EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN TERCERA
 DIMENSIÓN"
 BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACIÓN DE
 EMPRESAS
 PUBLICACIONES EJECUTIVAS DE MÉXICO, S.A.
 MÉXICO, 1972

MORENO FERNANDEZ JOAQUIN
 "LAS FINANZAS EN LA EMPRESA"
 INFORMACIÓN, ANÁLISIS, RECURSOS Y PLANEACIÓN
 INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, A.C.
 MÉXICO, 1981

PROGRAMA NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL Y
 COMERCIO EXTERIOR, 1984-1988
 PODER EJECUTIVO FEDERAL
 MÉXICO, 1984

REDDING RICARDO
 "EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA"
 APUNTES TOMADOS EN CLASE, 70. SEMESTRE

REYES PONCE AGUSTIN
 "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"
 PRIMERA PARTE
 EDITORIAL LIMUSA
 MÉXICO, 1979

REYES PONCE AGUSTIN
"ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"
SEGUNDA PARTE
EDITORIAL LIMUSA
MÉXICO, 1979

REPORTE ECONOMICO SOBRE MEXICO
BANCOMER, SOCIEDAD NACIONAL DE CRÉDITO
Año XIV N. 11
MÉXICO, Nov. 1984

REVISTA EXAMEN DE LA SITUACION ECONOMICA
DE MEXICO
No. 709 EN DIC. 1984
No. 710 EN ENE. 1985
MEXICO

RUBIO RAGAZZONI V, Y HERNANDEZ FUENTES J.
"GUÍA PRÁCTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA"
EDITORIAL PAC
MÉXICO, 1981

SANABRIA JOSE RUBEN
"ÉTICA"
EDITORIAL PORRÚA
MÉXICO, 1976

TERRY GEORGE
"PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN"
EDITORIAL CECSA
MÉXICO, 1978

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN