

10622  
29



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

**"DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA UNA  
MICROEMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE REFACCIONES  
AUTOMOTRICES"**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**  
P R E S E N T A N :  
**HAIDE LIZBET HERNANDEZ GONGORA**  
**ZAIRA ADRIANA MARTINEZ VELASCO**

ASESOR: LAE. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

ABRIL 2003

A

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**TESIS CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

---



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
**P R E S E N T E**

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la TESIS:

Diseño de un Modelo Administrativo para una Microempresa dedicada  
a la Venta de Refacciones Automotrices.

que presenta la pasante: Haide Lizbet Hernández Góngora  
con número de cuenta: 9501783-5 para obtener el título de :  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 25 de marzo de 2003

PRESIDENTE	<u>LAE. Filemón Mondragón Domínguez</u>	
VOCAL	<u>LAE. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.Ps. Miguel Rojas Vazquez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Alfredo Carrillo Vergara</u>	

B

**TESIS CON  
MALLA DE ORIGEN**



SECRETARÍA NACIONAL  
DE EDUCACIÓN PÚBLICA

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Diseño de un Modelo Administrativo para una Microempresa dedicada a la Venta de Refacciones Automotrices.

que presenta la pasante: Zaira Adriana Martínez Velasco  
con número de cuenta: 9537640-4 para obtener el título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**A T E N T A M E N T E**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 25 de marzo de 2003

PRESIDENTE	<u>LAE. Filemón Mondragón Domínguez</u>	
VOCAL	<u>LAE. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L. Ps. Miguei Rojas Vazquez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Alfredo Carrillo Vergara</u>	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

C

## DEDICATORIAS:

### A DIOS

Por haberme dado la oportunidad de compartir este momento tan especial, con todas las personas que amo y quiero. Gracias.

### A LA UNIVERSIDAD Y A LA FES CUAUTITLAN

Gracias por darme la gran oportunidad de estudiar en esta gran casa, y lograr una carrera.

### A MIS AMIGAS

A Manuela, Yazmín, y Sandra, aunque nunca les confirme sobre este trabajo, yo sé que me habrían apoyado en todo, verdad. Le quiero dar gracias en especial a Haide por compartir y realizar este sueño juntas. Por último le agradezco a Angel por estar conmigo en esta etapa de mi vida.

### A MIS PADRES

Por todo su apoyo incondicional que me ofrecieron para poder realizar este sueño, por creer en mí, por su paciencia, por todo. Gracias. LOS AMO.

### A MI ASESOR

Le doy gracias al L.A. Francisco Ramírez Ornelas por todo su apoyo, tiempo y paciencia que tuvo con nosotras, ya que sin su asesoría, quien sabe que hubiéramos hecho.

ZAIRA

0

TESIS CON VALLA DE ORIGEN
------------------------------

**A DIOS:**

*Gracias por darme la oportunidad de vivir y los medios para alcanzar mis objetivos y disfrutar este momento tan especial con mi familia.*

**A MI PAPÁ:**

*Gracias por ser un gran hombre y excelente padre. Eres una persona a la que admiro y respeto muchísimo porque gracias a tí, al esfuerzo y trabajo que realizas día con día, tu apoyo y ayuda he salido adelante y por tí he alcanzado mis metas; estoy orgullosa de tí, no tengo palabras para agradecerte todo lo que haces por nosotros para que estemos bien, nuevamente te doy las gracias y nunca olvidas que TE AMO PAPÁ.*

**A MI MAMÁ:**

*Gracias por ser una gran mujer, amiga y excelente mamá. Te doy gracias por estar conmigo en los momentos difíciles y alegres, porque siempre que te necesite estas al pendiente brindándome tu apoyo y ayuda, me siento muy orgullosa de tí, porque el valor de las palabras las respaldan los hechos y tú siempre has demostrado con hechos todo lo que significo para tí gracias y nunca olvidas que TE AMO MAMÁ.*

**A MI HERMANO:**

*Gracias por ser el mejor amigo y hermano. Te doy gracias por tu ayuda y paciencia, tus consejos y apoyo en todos los momentos que hemos compartido juntos TE QUIERO HUGO.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*A EDGAR*

*Gracias mi amor por los bellos momentos que has compartido conmigo y formar parte de mi felicidad TE AMO EDGAR.*

*A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:*

*Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme abierto las puertas de la máxima casa de estudios y hacer mis sueños posibles, en primer lugar gracias al Colegio de Ciencias y Humanidades plantel Azcapotzalco, por darme la oportunidad de mi formación medio superior, en segundo lugar gracias a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4 por mi formación como Licenciada en Administración y a mis Profesores por tener las bases necesarias para ejercer honestamente mi carrera.*

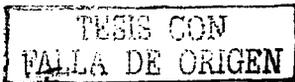
*A MI ASESOR:*

*Le doy gracias al LAE. Francisco Ramírez Ornelas por su apoyo, tiempo y paciencia. Por sus conocimientos y confianza brindados desde el inicio, para lograr nuestras metas. GRACIAS*

*A ZAIRA:*

*Gracias por tu apoyo y paciencia durante la elaboración de la tesis y compartir este sueño juntas.*

*HAIDE*

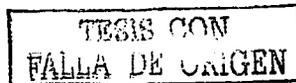


## INDICE

---

### INTRODUCCIÓN.

<b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO.</b>	<b>1</b>
Identificación del Problema	2
Planteamiento de la Hipótesis	2
Objetivos	3
Diseño de la Investigación	4
Aprobación o no Aprobación de la Hipótesis Planteada	5
Conclusiones Metodológicas	5
<b>CAPITULO 1.- MANUALES ADMINISTRATIVOS.</b>	<b>6</b>
1.1 Concepto	7
1.2 Objetivos	8
1.3 Clasificación	8
1.4 Ventajas	13
1.5 Diseño y Elaboración	14
<b>CAPITULO 2.- EL IMPACTO ECONÓMICO DE LA MICROEMPRESA EN MÉXICO.</b>	<b>35</b>
2.1 Concepto y Clasificación de Empresa	36
2.2 Concepto de Microempresa	45
2.2.1 Características	46
2.2.2 Ventajas	46



2.2.3 El papel de la Microempresa dentro de la economía en México	47
<b>CAPITULO 3.- EL MERCADO DE LAS REFACCIONES AUTOMOTRICES A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.</b>	<b>61</b>
3.1 La Industria Automotriz y la Industria de Autopartes	62
3.2 Producción y características de la Industria de Autopartes en México	78
3.2.1 Comportamiento competitivo de las principales Autopartes que México exporta a los Estados Unidos	82
3.2.2 Características de las empresas de Autopartes en México	85
3.2.3 Principales proveedores de Autopartes en México	86
3.3 Tratados comerciales de la industria de Autopartes	90
<b>CAPITULO 4.- PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE REFACCIONES AUTOMOTRICES.</b>	<b>95</b>
4.1 Diseño Conceptual	96
4.2 Diseño Estructural	97
4.3 Diseño Funcional	98
4.3.1 Manual de Organización	99
4.3.2 Manual de Procedimientos	116
4.3.3 Manual de Políticas	152
4.3.4 Manual de Bienvenida	162
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>172</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>176</b>

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

# INTRODUCCIÓN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN

---

En México subsisten sin duda impedimentos y limitaciones estructurales que obstaculizan seriamente el acceso de las pequeñas unidades productivas al respaldo empresarial en materia de información, financiamiento, capacitación, asesoría técnica, promoción comercial y respaldo tecnológico.

Actualmente la apertura de las economías caracterizan el entorno de las empresas existiendo un cambio acelerado, por lo cual, sin un acceso a una información adecuada y oportuna no se pueden alcanzar niveles de competitividad para sobrevivir en un contexto de globalización.

Con la firma de Tratados Comerciales con diversos países; México es un país atractivo para la inversión en el ramo automotriz especialmente de mercado de repuesto, ya que cada día crece y ofrece al consumidor una gran variedad de opciones, por lo tanto se requiere que el refaccionario se actualice constantemente.

El trabajo de tesis que a continuación se presenta se desarrolla en torno a las Microempresas Dedicadas a la Venta de Refacciones Automotrices, en la que se establecerá un Diseño de un Modelo Administrativo adecuado a las necesidades de éstas.

En la primera parte del trabajo de tesis se presenta el Método de Investigación aplicado que es la base de la investigación ya que en ésta se identifica el problema, el planteamiento de la hipótesis, objetivos y diseño de la investigación que nos permitirá elaborar conclusiones y a la vez aprobar o no aprobar la hipótesis planteada.

En el capítulo 1 se enfoca a la importancia que tienen los manuales administrativos como parte fundamental en el diseño de un modelo administrativo así como su elaboración, los cuales se dividen en:

3

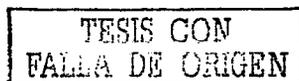
TESIS CON FALLA DE ORIGEN
------------------------------

- Manual de Organización, en el cual se indica como esta conformada la empresa representada con un organigrama, así como algunas descripciones de puestos para su estudio.
- Manual de Procedimientos, contiene las actividades que se realizan en la empresa, representadas a través de diagramas de flujo, y esquemas en los cuales se desarrolla cada uno de los pasos a seguir dependiendo de la actividad de la que se trate, así como de la explicación de cada uno de los formatos que se utilizan para la actividad determinada.
- Manual de Políticas se desarrollan algunas de las políticas que se deberán aplicar y tomar en cuenta siempre dependiendo de la actividad de que se trate.
- Manual de Bienvenida se encuentran todos los aspectos generales de la compañía que el trabajador de nuevo ingreso debe conocer, como son la filosofía de la empresa, políticas generales, ubicación de la o las plantas, prestaciones y todos aquellos aspectos que le den una mejor visión de lo que es la compañía, para su mejor acoplamiento a la misma.

En el capítulo 2 se encuentran los aspectos básicos y teóricos que se deben de tener en cuenta a lo largo de la investigación como conceptos de microempresa, empresa, clasificación, características y el papel de la microempresa dentro de la economía nacional.

En el capítulo 3 tiene como objetivo presentar la situación que atraviesa actualmente el mercado de las refacciones automotrices en México, ya que en estos últimos años, pocas empresas dedicadas al mercado de repuesto han logrado una solidez que les permiten expandirse y hacerse de un nombre avalado por sus años de experiencia; también se muestran para las microempresas dedicadas a la venta de refacciones automotrices algunos de los principales proveedores y fabricantes de autopartes en México para éstas.

En el capítulo 4 se desarrolla el modelo administrativo propuesto así como la elaboración de los manuales, dentro de los cuales se encuentran manual de organización, manual de procedimientos, manual de políticas y manual de bienvenida; los cuales son



necesarios para el buen funcionamiento en una Microempresa Dedicada a la Venta de Refacciones Automotrices.

Este trabajo de tesis tiene como propósito servir de guía y apoyo para cualquier unidad productiva interesada en el tema.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**MÉTODO DE  
INVESTIGACIÓN  
APLICADO**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

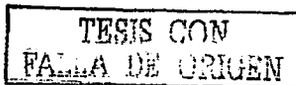
---

La falta de un Diseño de un Modelo Administrativo adecuado a las necesidades de una Microempresa dedicada a la Venta de Refacciones Automotrices, impide de su pleno desarrollo para permanecer en el mercado.

## PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

---

Con la correcta aplicación de un Diseño de un Modelo Administrativo a una Microempresa dedicada a la Venta de Refacciones Automotrices, se obtendrá una mejor organización y control dentro de ésta; logrando un mejor servicio al cliente y un pleno desarrollo.



### **OBJETIVO GENERAL**

---

Lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de la Microempresa.

### **OBJETIVO SOCIAL**

---

Generar fuentes de trabajo en la comunidad donde se ubica la Microempresa para contribuir al desarrollo y bienestar social.

### **OBJETIVO DE SERVICIO**

---

Ofrecer un buen servicio y producto en condiciones apropiadas, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

### **OBJETIVO ECONÓMICO**

---

Incrementar ingresos y utilidades fomentando un desarrollo económico.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

---

La presente investigación es no experimental, de tipo transeccional descriptivo.

Es una investigación no experimental, porque es imposible manipular las variables; sólo se observan tal y como se dieron en su contexto natural, analizándolas en busca de soluciones a los problemas detectados.

Es transeccional porque se recolecta la información en momentos únicos en el tiempo.

Es descriptiva porque sólo se expone lo que se encontró y lo que se obtuvo de la misma investigación.

La fuente de información es documental bibliográfica porque se consultan libros especializados al tema además de documentos que apoyen a la aprobación o no aprobación de la hipótesis planteada.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## APROBACIÓN O NO APROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS PLANTEADA

Una vez analizada la información recabada en la presente investigación, la hipótesis queda ampliamente comprobada.

El diseño de un Modelo Administrativo propuesto logra un eficiente servicio al cliente y un desarrollo de una microempresa dedicada a la venta de refacciones automotrices así como su permanencia en el mercado.

Con la correcta elaboración y utilización de los manuales administrativos, se logra un máximo aprovechamiento de todos los recursos de este tipo de microempresas, que traerán como consecuencia una mejor organización y control de éstas.

## CONCLUSIONES METODOLOGICAS

Al realizar la investigación en base al método científico se obtuvo información confiable a través de pasos lógicos, así se confirma la hipótesis antes planteada; ofreciendo una solución correcta y adecuada al problema.

TESIS CON  
FALLA DE URGEN

# MANUALES ADMINISTRATIVOS

6

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 1.1 CONCEPTO

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización, las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

### Concepto

- *Agustín Reyes Ponce*. El concepto de un manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa.
- *Cotino G.* Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.
- *Terry G.R.* Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.
- *Graham Kellog.* El manual representa sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñan responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.<sup>1</sup>

En resumen, un manual es un documento que contiene información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocido por el personal

<sup>1</sup> Rodríguez. Valencia Joaquín. "Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos". México, 2000. pp.57.

sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma, pueden y deben cambiar tan seguido como se requiera para capitalizar oportunidades y afrontar a la competencia

## 1.2 OBJETIVOS

Los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

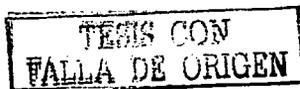
- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.<sup>2</sup>

Se diseñan los manuales con base en los anteriores objetivos para lograr claridad, sencillez y flexibilidad.

## 1.3 CLASIFICACIÓN

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipos de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, una sección, una mesa, un puesto, etcétera.

<sup>2</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. "Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos", México, 2000. pp.59.



Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

*Por su Contenido.* Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias.

Manual de Historia del Organismo. Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

Manual de Organización. Un manual de organización complementa la información de un organigrama de una manera específica; señala los puestos y su descripción, la relación que existe entre ellos, explica las jerarquías, los grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades.

Manual de Políticas. Consiste en una descripción clara y precisa de las “políticas, criterios o lineamientos generales” a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos y facilitar el cumplimiento de las actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores que participan en el desarrollo de los procedimientos.

Manual de Procedimientos. El manual de procedimientos se utiliza como medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de las empresas, además de servir como medio de consulta. Considerando que tanto el personal directivo como el operativo se ven en la necesidad casi a diario de consultar los procedimientos consignados por escrito.

Manual de Contenido Múltiple. Consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Por su Función Específica o Área de Actividad.* Se refiere a una función operacional específica a tratar.

Manual de Producción. Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución de la producción.

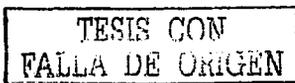
Manual de Compras. El proceso de compras debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades. Este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

Manual de Ventas. Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de Finanzas. Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización estén involucrados con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de Contabilidad. Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad.

Manual de Crédito y Cobranza. Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.



Manual de Personal. Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal.

Manual Técnico. Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

Manual de Adiestramiento o Instructivo. Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

*Por su ámbito de aplicación general.* Se refiere a todo el organismo en su conjunto.

Manual General de Organización. Este es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

Manual General de Procedimientos. Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo

Manual General de Políticas. Son aquellos que abarcan todo el organismo social, incluye como elemento primario, aquellas disposiciones generales con tipo fijo, las cuales en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Por su ámbito de aplicación específico.* Básicamente se refiere al contenido de información de unidad orgánica.

Manual Específico de Reclutamiento y Selección. Se refiere a una parte de un área específica (Personal) Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

Manuales Específicos de Organización. Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección de la organización, contienen un apartado relacionado a la descripción de puestos.

Manuales Específicos de Políticas. Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular. Se emplea para enfatizar las políticas básicas, de un área específica, que deben respetarse en sus labores especializadas.

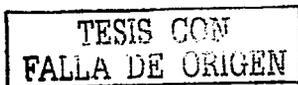
Manual Específico de Políticas de Personal. Este se enfoca a definir políticas, pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: Contratación, Permisos, Promociones, Prestaciones, etc.<sup>3</sup>

Manual Específico de Procedimiento. Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa, con el propósito de cumplir de manera sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

De lo anterior se puede deducir que un manual de procedimientos es un documento de los cómo:

- Cómo dar de alta o de baja a una persona en la organización.
- Cómo agregar una cuenta nueva al libro mayor general.
- Cómo atender y resolver reclamaciones de los clientes.

<sup>3</sup> Rodríguez/ Valencia Joaquín. "Como elaborar y usar los Manuales Administrativos". México, 2000. pp.63-67.



#### 1.4 VENTAJAS

- ✓ Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- ✓ Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- ✓ Facilita el estudio de los problemas de organización.
- ✓ Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ✓ Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- ✓ Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- ✓ Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- ✓ La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- ✓ Son instrumentos útiles en la capacitación de personal.

#### Aspectos a considerar en su elaboración

- ✓ Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- ✓ El costo de producción y actualización puede ser alto.
- ✓ Si no se les actualiza periódicamente, pierden efectividad.
- ✓ Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.
- ✓ Muy sintéticas carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Rodríguez, Valencia Joaquín. "Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos". México, 2000, pp. 61.

## 1.5 DISEÑO Y ELABORACIÓN

Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertido en ellos y que se distribuyan oportunamente.

El primer paso es formular una serie de oficios, dirigidos a los funcionarios de las unidades administrativas de las que se requiere el apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

Aunque no existe un modelo fijo, se presentan las circunstancias más generalizadas en la práctica, sin embargo puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo a criterios específicos.

a) *Recopilación de la información.* La información que se requiere se obtendrá normalmente siguiendo uno o varios de estos métodos: Investigación Documental, Observación, Cuestionarios y Entrevistas.

b) *Procesamiento de la información.* Después de reunir todos los datos, el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el contenido del manual.

Para la integración de cada manual, es importante uniformar los criterios tanto en terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad.

c) *Redacción.* El primer paso en este apartado es definir la materia de que se trata, ¿De qué va a tratar el manual?. Además hay que tomar en cuenta a qué personas estarán dirigidos los manuales, con el propósito de que el lenguaje utilizado en los mismos resulte claro, sencillo, preciso y comprensible

- d) *Elaboración de Gráficas.* Una gran mayoría de manuales abarcan principalmente textos escritos, sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden realizar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.
- Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas, etc; su elaboración deberá hacerse utilizando las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.
- e) *Formato y Composición.* Ya compilada y organizada la información para el manual, es necesario analizar con todo el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.
- f) *Revisión y Aprobación.* Se debe de llevar acabo una revisión para evitar problemas posteriores y una vez realizado lo anterior, debe de ser aprobado por las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.
- g) *Distribución y Control.* Es importante hacer hincapié que las personas directamente involucradas en el uso de manuales conozcan con detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan consultar tales documentos, por tal efecto habrá que asignar un número a cada ejemplar del manual y llevar un registro del nombre de la persona quien tenga uno en su poder.
- h) *Revisión y Actualización.* La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, "Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos", México, 2000, pp 74-82

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Objetivos

Los objetivos del manual de organización son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar errores.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Evitar la repetición de instrucciones, para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### Importancia

Cuando no se cuenta con un manual de organización, o cuando no es actualizado o sólo se limita a gráficas, es de suponer que la planeación de la organización no se realizó de una manera sistemática. Por lo tanto, un manual de organización es el producto final de una planeación organizacional en donde se organiza todo el recurso humano e indica dónde y quién debe de hacer el trabajo.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. "Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos". México, 2000, pp. 86-88.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Contenido del manual de organización**

El manual de organización debe contener los siguientes aspectos:

**I Identificación**

- Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere.
- Título y extensión del manual (general o específico).
- Niveles jerárquicos que comprende.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión, en su caso.
- Unidades responsables de su elaboración.
- Cantidad de ejemplares impresos.

**II. Índice o contenido**

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

**III. Prólogo y/o introducción**

Consiste en una explicación acerca de lo que es el documento, de la ocasión que da origen a su elaboración o revisión, y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él; así como información del ámbito de su aplicación, a quién va dirigido, cómo se usará, y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Observaciones y aclaraciones que deseen incluirse.

**IV. Directorio**

Relación de los funcionarios y de los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización de una unidad administrativa.

*Puesto o unidad administrativa*

*Nombre*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## V. Antecedentes históricos

Breve descripción histórica de la empresa.

- *Origen.* Causas que dieron lugar a su creación.
- *Desarrollo.* Señalar modificaciones que se hayan efectuado en cuanto a estructura, funciones, etc.

## VI. Legislación o base legal (en el caso de organismos públicos)

Consiste en una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella. (constitución política, tratados, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y/o circulares.

## ➤ Atribuciones

Consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la entidad o a sus unidades administrativas, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades (debe señalarse el título completo de los ordenamientos, el capítulo, artículo y texto).

## ➤ Objetivo

Es el fin que debe alcanzar una unidad administrativa, a través de las atribuciones otorgadas por las disposiciones legales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

➤ Políticas

Las políticas de la institución son una parte de la planeación y ayudan a ella. Las políticas dan significado a los objetivos. Por medio de ellas las metas adquieren una expresión significativa e individual.

Una política no es lo mismo que una regla. Una regla dice con exactitud qué no se debe hacer, por el contrario una política es relativamente amplia, general e indica los límites dentro de los cuales debe desarrollarse la actividad. La aplicación de las políticas requiere iniciativa, descripción y juicio de quienes tengan que decidir qué es lo que debe hacerse en situaciones específicas.

➤ Estructura orgánica

Es la forma en que están ordenadas las unidades que componen una entidad administrativa y la relación que guardan entre sí.

Dentro de la estructura orgánica se definen:

1. Principales puestos y unidades que dependen de ella.
2. Líneas de autoridad y responsabilidad.
3. Niveles jerárquicos.

Existen dos formas de describir la estructura orgánica:

Listado

Se listan en orden jerárquico cada una de las unidades administrativas de la dependencia, a la cual se circunscribe el manual principiando por los órganos superiores. Las unidades administrativas se colocan en un lugar inmediato inferior al que dependen y para facilitar su identificación, se sugiere utilizar una clave numérica en orden progresivo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Organigrama

Se debe de representar gráficamente la estructura orgánica y reflejar de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen, así como sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.<sup>7</sup>

### ➤ Estructura funcional

Se deben describir las actividades de cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

Para que el usuario las comprenda mejor se recomienda lo siguiente:

- Que primero se indiquen los objetivos de la unidad administrativa de que se trate.
- Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura funcional.
- Que la descripción de funciones siga el orden establecido en la estructura organizacional.
- Que la descripción de las funciones se inicie con un verbo en tiempo indefinido.

Enseguida deberá describirse en forma detallada la estructura funcional, es decir, las atribuciones y limitaciones a ser cumplidas por los distintos miembros del personal que ocupe puestos de trabajo, la descripción abarcará: jerarquía, funciones, alcance de autoridad que recibe y que puede delegar, responsabilidad asignada, su integración en el sistema de información, relaciones de línea y asesoría que lo vinculan con otras unidades administrativas de la estructura organizacional.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Gómez Ceja Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas". México, 1994. pp. 386-388.

<sup>8</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. "Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos". México, 2000. pp. 95-96.

Se recomienda que los manuales de organización incluyan una lista de términos técnicos que auxilien en la comprensión del texto formulado.

### Principios de organización

La American Management Association publicó Los Diez Mandamientos de la Buena Organización, siendo los siguientes:

1. A cada jefe se le deben asignar responsabilidades precisas y claras.
2. La responsabilidad debe llevar siempre aparejada la autoridad correspondiente.
3. No se debe efectuar ningún cambio en la esfera o responsabilidad de un puesto, sin que todas las personas a quienes les concierne lo entiendan perfectamente.
4. Ningún jefe o empleado que desempeñe un solo puesto en la organización debe estar sujeto a recibir órdenes definitivas de más de una fuente.
5. Nunca se deben de dar órdenes a los subalternos salvando el conducto responsable.
6. Las críticas a los subalternos, deben hacerse siempre que sea posible en privado, y en ningún caso se le debe de criticar en presencia de jefes o empleados de menor rango.
7. Ninguna disputa o diferencia entre jefes o empleados con referencia a autoridad o responsabilidad.
8. A ningún jefe o empleado se le debe de exigir jamás, o esperar de él que sea al mismo tiempo ayudante y crítico de otro.
9. Los ascensos, cambios de sueldo y medidas disciplinarias requerirán siempre la aprobación del jefe inmediato superior.
10. A todo funcionario cuyo trabajo está sujeto a inspección regular, se le debe dar la ayuda y facilidades necesarias para que pueda mantener una comprobación independiente de la calidad de su trabajo.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Beneficios

Tener por escrito los procedimientos administrativos existentes de una empresa trae como beneficios:

1. *Reducción de gastos generales.* Se lleva a cabo con la revisión de las funciones, formas, registros e informes que se realizan y procesan y al descubrir algún instrumento de trabajo que no tenga relación con alguna de las actividades autorizadas la omiten.
2. *Control de las actividades.* También se encuentra dentro de la revisión de las funciones, garantizando que las actividades se realicen dentro de los lineamientos establecidos por la dirección, llevando un control de las actividades necesarias y autorizadas en menor tiempo y a costo reducido.
3. *Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.* Los dos beneficios anteriores arrojan la información para poder determinar y consignar la mejor y más efectiva forma de realizar las actividades necesarias y autorizadas en menor tiempo y costo.
4. *Sistematización de actividades.* Consiste en fijar un orden y establecer condiciones de sucesión racional estrictamente definidas, a las que se someten todas las operaciones que se originan en el funcionamiento de una empresa.
5. *Información de actividades.* Al tenerse por escrito los procedimientos que se realizan en una empresa, se conocen en un momento dado las actividades que se llevan a cabo en la misma.
6. *Adiestramiento.* Para un nuevo empleado se realiza en menor tiempo y costo con un manual de procedimientos.
7. *Guía de trabajo a ejecutar.* Se requiere a diario para consultar los procedimientos que se realizan en la empresa.

8. *Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.* Considerando que haya una consulta frecuente del manual y apego a su contenido, se estimará si hay un mejoramiento de las operaciones, así como solicitar recomendaciones al personal de supervisión con respecto a políticas o procedimientos.
9. *Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.* El trabajo de auditoría administrativa es más efectivo, y se realiza con mayor facilidad y prontitud cuando hay un apoyo en los manuales de procedimientos que los guíen.

Los primeros tres beneficios son típicos de la fase de elaboración del manual de procedimientos, y los restantes de la fase de utilización de dicho manual.<sup>9</sup>

### **Importancia**

Los manuales de procedimientos uniforman y documentan las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientan a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades, estos manuales deben reservarse para información de carácter estable relacionada con la estructura procedimental de la organización.

### **Contenido del manual de procedimientos**

#### a) Índice

Es una lista de los apartados en un manual, donde se pueden utilizar números o letras del alfabeto.

#### b) Introducción

Su propósito es explicar al usuario qué es el documento, cuál es el objetivo que se pretende cumplir a través de él, cuál será su alcance, cómo se debe usar este manual y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

---

<sup>9</sup> Gómez Ceja Guillermo, "Planeación y Organización de Empresas". México, 1994, pp. 392-394.

- **Objetivos del manual**

Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual.

- **Alcance**

Es una explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos.

- **Cómo usar el manual**

Esta sección es la parte más importante de la introducción, porque indica al usuario todo cuanto tiene que saber para utilizar el manual.

- **Revisiones y recomendaciones**

Se indica con quién debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto a este manual.

#### c) **Organigrama**

Aquí se representará gráficamente la estructura orgánica y debe de indicar aspectos como:

- ❖ **Sistemas de organización.** En esta sección se describirá el tipo de estructura organizacional que el organismo social o la unidad administrativa ha adoptado. Por ejemplo:

“El departamento A cuenta con un sistema de organización de tipo funcional”.

- ❖ **Método de departamentalización.** Debe de mencionarse el tipo de departamentalización. Por ejemplo:

“El departamento A adoptó el tipo de departamentalización por “funciones” para llevar a cabo el establecimiento de actividades principales”.

- ❖ **Tipo de centralización y descentralización.** En esta sección se indicarán detalles sobre la prolongación de la delegación. Por ejemplo:

“El departamento A adopta el tipo de centralización funcional”.

- ❖ *Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría.* Es aquí donde conviene indicar que la organización de línea está investida por la fuente primaria de autoridad y el personal asesor que ayuda y apoya al de línea. Por ejemplo:

“El departamento A se pondrá en contacto con la unidad de sistemas y procedimientos en todo lo referente a revisiones y actualizaciones de los manuales administrativos”.

#### d) Gráficas

Se representan los procedimientos de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales.

#### ❖ Diagramas de flujo

La técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos se le denomina diagramas de flujo. Estos diagramas son idóneos para representar el flujo de los pasos de un procedimiento, ya que muestran desde las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento (procedimiento general), hasta los puestos que intervienen (procedimiento detallado). Cada operación o paso descrito puede indicar además el equipo que se utilice en cada caso. Se utilizan principalmente en el análisis de los procedimientos; presentados en forma sencilla y accesible en el manual, proporcionan una descripción sintética de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

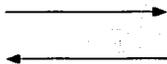
Cuando se incluyen diagramas de flujo en los manuales se recomienda usar la menor cantidad posible de símbolos. Por ejemplo:



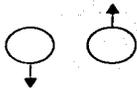
INICIO Y/O TÉRMINO DE  
PROCEDIMIENTO



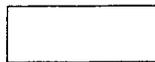
DOCUMENTO (COPIAS)



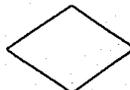
FLUJO



CONECTOR DE ENTRADA  
Y SALIDA



ACTIVIDAD



DECISIÓN



ARCHIVO



CONECTOR DE PÁGINAS

e) Estructura procedimental

Se debe de presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consiste, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se lleva a cabo e indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución.

❖ *Descripción narrativa de los procedimientos.* Cuando la descripción del procedimiento sea de tipo general, y por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada paso la unidad administrativa responsable de su ejecución.

Si se trata de un procedimiento detallado, dentro de una unidad administrativa, debe indicarse el puesto responsable de la ejecución de cada operación. Se recomienda codificar los distintos pasos para facilitar su comprensión e identificación aún en los casos en que una operación se pueda realizar de varias formas.

La redacción de los procedimientos es muy importante. Los manuales de procedimientos deben de ser directos, concisos y claros. Los usuarios no deben verse obligados a interpretar los temas ni obtener conclusiones; sólo deben hacer lo que indica el manual.

f) Formas

Su importancia afecta al trabajo administrativo en un porcentaje que varía de 65% a 80%, este dato es muy significativo para justificar la aseveración de que las operaciones referentes al manejo de los impresos constituye uno de los principales componentes del trabajo de oficina.

Las formas son realmente un apoyo en el que se pueden recoger de manera sistemática y coordinada, datos e información. Existe una forma si al mismo tiempo existe un procedimiento que prevea su empleo; puede afirmarse que es generalmente el reflejo fiel del procedimiento en el que se inscribe. Todos los que la usen deben de

respetar diseño y sus objetivos, ya que la forma es el instrumento principal para la obtención de datos que justifican la creación del procedimiento.

Para un manejo apropiado de las formas su diseño debe seguir una secuencia lógica. En este sentido la secuencia de los datos se puede organizar en cinco partes:

1. La identificación, que consiste en el título y número de la forma y en ocasiones también el de serie.
2. Las instrucciones, que son la explicación de cómo se debe de llenar la forma, la ruta de ésta y sus copias.
3. La introducción, es la información que prepara la acción inmediata que se va a tomar.
4. El cuerpo representa la parte principal de la forma y constituye la acción que tiene lugar después de la introducción, es la parte más amplia de la forma y precisa de un cuidadoso diseño.
5. La conclusión consiste en obtener las firmas de autorización, aprobación u otro dato concluyente que le dé validez formal.

### **Distribución y control del manual**

Se recomienda que el órgano responsable de elaborar los manuales administrativos haga un listado y registro de los funcionarios y unidades administrativas que deben contar con los ejemplares de los manuales para facilitar el control de quienes tengan uno, así como para poder proporcionar en forma permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos.

### Revisiones y actualizaciones

Para evitar obsolescencia se tiene que planear revisiones y actualizaciones por parte de la unidad administrativa responsable o sus equivalentes. Existen dos tipos de actualizaciones:

- **ACTUALIZACIONES IRREGULARES.** Son las actualizaciones que se realizan conforme sean necesarias, cualquiera que sean las circunstancias, la responsabilidad del encargado del manual es hacer llegar lo más pronto posible el nuevo material a los usuarios.
- **ACTUALIZACIONES REGULARES.** Para este fin se realizan revisiones periódicas de todos los manuales, la revisión se hace por lo menos una vez al año.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Rodríguez, Valencia Joaquín, "Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos". México, 2002. pp. 104-121

## **MANUAL DE POLÍTICAS**

### **Objetivos del Manual de Políticas**

Un manual de políticas persigue los siguientes objetivos:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada administración.
- b) Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- c) Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- d) Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- e) Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios, lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- f) Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

### **Importancia del Manual de Políticas**

La importancia de un manual de políticas radica en que presenta un recurso técnico para ayudar al personal a obtener soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la organización. Por otro lado libera a los administradores de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares.

Los manuales administrativos constituyen una herramienta de comunicación muy importante en el quehacer administrativo, además esta relacionado con los otros tipos de manuales y su importancia radica en su influencia sobre ellos.

### **Ventajas de los Manuales de Políticas**

- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen qué acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales o inesperados requieren la atención de los altos directivos.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto a nuevos empleados.
- El manual de políticas facilita el desarrollo de las auditorías administrativas.

### **Contenido del Manual de Políticas**

La siguiente serie de elementos debe aparecer casi siempre en todos los manuales:

#### **a) Índice**

El índice es una lista de las aportaciones en el manual. Es un esquema la que se le puede añadir números o letras del alfabeto como referencia.

#### **b) Introducción**

Aquí se debe de incluir una breve introducción al manual de políticas. Su propósito es explicar al usuario del manual, lo que es el documento, qué se pretende lograr a través de él, qué alcance tendrá, cómo usar el manual y cuándo serán las revisiones y actualizaciones.

❖ **Objetivos del manual**

- Debe de contener una explicación del propósito que se pretende lograr con el manual de políticas.

❖ **Alcance**

Debe explicar de manera breve lo que abarca el manual de políticas.

❖ **Cómo usar el manual**

Esta sección es la más importante de la introducción, e indica al usuario lo que tiene que saber para utilizar el manual.

❖ **Revisiones y recomendaciones**

Debe indicar con quién debe de hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de políticas.

c) **Organigrama**

Se presentará gráficamente la estructura orgánica.

d) **Declaración de políticas**

En este apartado se deberá presentar por escrito las políticas a seguir por cada una de las unidades administrativas de que se trate.

Hay que recordar que las políticas escritas establecen los límites o marcos de referencia, en las que el personal puede actuar en forma equilibrada de acuerdo con los objetivos y actitudes, así como las condiciones del organismo social.

❖ **Desarrollo de políticas**

- 1) Formular una lista de políticas por función operacional aplicable (finanzas, personal, ventas, etc.) al organismo social de que se trate.

2) Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:

- Determinar una lista de las políticas que realmente es necesario definir.
- Precisar los límites a que llegarán las políticas.
- Determinar una prioridad de políticas a ser desarrolladas.
- Presentar un borrador de las políticas y discutir las con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
- Solicitar la aprobación de las políticas por la dirección superior.
- Integrar las políticas al manual conforme éstas sean aprobadas.

❖ Descripción narrativa de las políticas. Es conveniente y recomendable utilizar textos especializados para describir las políticas, y al definir las centrarse en los aspectos siguientes:

- **PROPÓSITO.** Describir de manera general y concisa el fin que se pretende lograr con el establecimiento de una política.
- **DEFINICIÓN.** Precisar los conceptos básicos que se invocan en la política.
- **CONTENIDO.** Describir en orden numérico y de acuerdo con su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la política.
- **RESPONSABLES EN SU OBSERVACIÓN.** Enunciar la(s) unidades orgánicas que deben observar las prácticas de las políticas.

### **Distribución y control del manual**

La distribución es un aspecto delicado, especialmente en empresas grandes. En particular es suficiente con que el personal subalterno reciba las instrucciones relacionadas con las políticas que debe observar. Sólo los administradores, los ejecutivos y los jefes de departamento pueden recibir las ediciones completas.

En el control de quienes poseen un manual se anotará, por orden, cada ejemplar de los manuales de políticas que estén en uso, el puesto de la persona a quien se le asignó y la clave con la que se distinguirá toda área emisora.

### **Revisiones y actualizaciones**

Cualquiera que sea la forma de actualización adoptada, todos los administradores tienen la responsabilidad de revisar y modificar periódicamente la interpretación de las políticas que afecten a su área.

Para ello es mejor contar con la participación del personal subordinado. Si tales revisiones se llevan a cabo en forma sistemática habrá una comprensión total de tales interpretaciones y de los cambios que se hubieran incorporado y los jefes, los supervisores estarán en condiciones de ofrecer sugerencias para un uso más adecuado de las políticas.

Se debe de llevar un registro de todos los cambios hechos en cada manual (o los cambios no aceptados) y las razones para ellos. Y conservar una copia de todas las páginas del manual que se han publicado, junto con notas que indiquen las fechas en que estuvieron en vigor.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Rodríguez Valencia Joaquín, "Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos", México, 2002, pp 124-138

**EL IMPACTO ECONÓMICO  
DE LA MICROEMPRESA  
EN MÉXICO**

## 2.1 CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE EMPRESA

No podemos concebir nuestra sociedad sin empresas. Las empresas no solo satisfacen las necesidades materiales de la sociedad con los bienes y servicios que producen y ofrecen, desde las más primarias hasta las más suntuarias sino que, también crean empleo y riqueza; y con las innovaciones tecnológicas que aportan impulsan el desarrollo económico y transforman a la sociedad. En efecto, en la propia naturaleza de la empresa está el emprender negocios, ya que el atender nuestras necesidades poniendo a disposición bienes y servicios no se realiza de una manera altruista, sino con ánimo de lucro, buscando una ganancia lícita que le permita sobrevivir y crear riqueza para sus promotores, empleados y la sociedad en general. Las empresas, por tanto, forman el entramado productivo de nuestra economía y desempeñan también una importante y trascendente función social.

El perfil de la empresa moderna eficiente debe basar su crecimiento en la continua preparación y capacitación de sus empresarios, en su identificación con los trabajadores que dirige, debe también basarse en la constante búsqueda de nuevos mercados y en identificar la estructura organizacional adecuada para hacer de su empresa un ente ágil que se adapte a las exigencias de un entorno tan cambiante como el actual.

### Concepto

- ❖ *Agustín Reyes Ponce*. La empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas. Agrega que se puede estudiar en los siguientes aspectos económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto.
- ❖ *Antony Jay*. Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno ( junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.
- ❖ *Diccionario de la Real Academia Española*. La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales.

mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad

- ❖ *Isaac Guzmán Valdivia*. Es la unidad económico – social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.
- ❖ *José Antonio Fernández Arena*. Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.
- ❖ *Petersen y Plowman*. Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas.
- ❖ *Roland Caudé*. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.<sup>12</sup>

Podríamos definir una empresa como una unidad económica que reúne una serie de factores de producción: recursos naturales, humanos, tecnológicos (o de capital) y financieros (que posibilitan la adquisición de los anteriores), y los utiliza para producir bienes y/o servicios, que vende – negocio – a otras empresas y satisface las necesidades de la comunidad.

### Clasificación

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas, resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio. A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos:

---

<sup>12</sup> Much Galindo Lourdes. "Fundamentos de Administración". México, 2000. pp. 43,44.

**Actividad o giro**

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

**Industriales**

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

- A. **Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- B. **Manufactureras.** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:
  - a) **Empresas que producen bienes de consumo final.** Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.
  - b) **Empresas que producen bienes de producción.** Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Ejemplos son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

**Comerciales**

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra - venta de productos terminados.

- ❖ **Mayoristas.** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- ❖ **Minoristas o detallistas.** Las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- ❖ **Comisionistas.** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

### Servicio

Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

- A. Transporte.
- B. Turismo.
- C. Instituciones financieras.
- D. Servicios públicos varios:
  - ❖ Comunicaciones.
  - ❖ Energía.
  - ❖ Agua.
- E. Servicios privados varios:
  - ❖ Asesoría.
  - ❖ Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
  - ❖ Promoción y ventas.
  - ❖ Agencias de publicidad.
- F. Educación.
- G. Salubridad (hospitales).
- H. Fianzas, seguros.

### **Origen del capital**

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

#### Públicas

En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

#### Privadas

Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son

nacionales o nacionales extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen. Como se presenta en el siguiente cuadro:



### **Magnitud de la empresa**

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pueden servir como orientadores al determinar el tamaño de la empresa pero sólo se analizarán los más usuales:

#### Financiero

El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital: en este texto no se mencionan cantidades porque éstas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.

#### Personal Ocupado

Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.

### Producción

Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesana, aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

### Ventas

Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.

### Criterio de Nacional Financiera

Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

### **Otros criterios**

#### Criterio Económico

Nuevas. Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

Necesarias. Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo

nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

**Básicas.** Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

**Semibásicas.** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

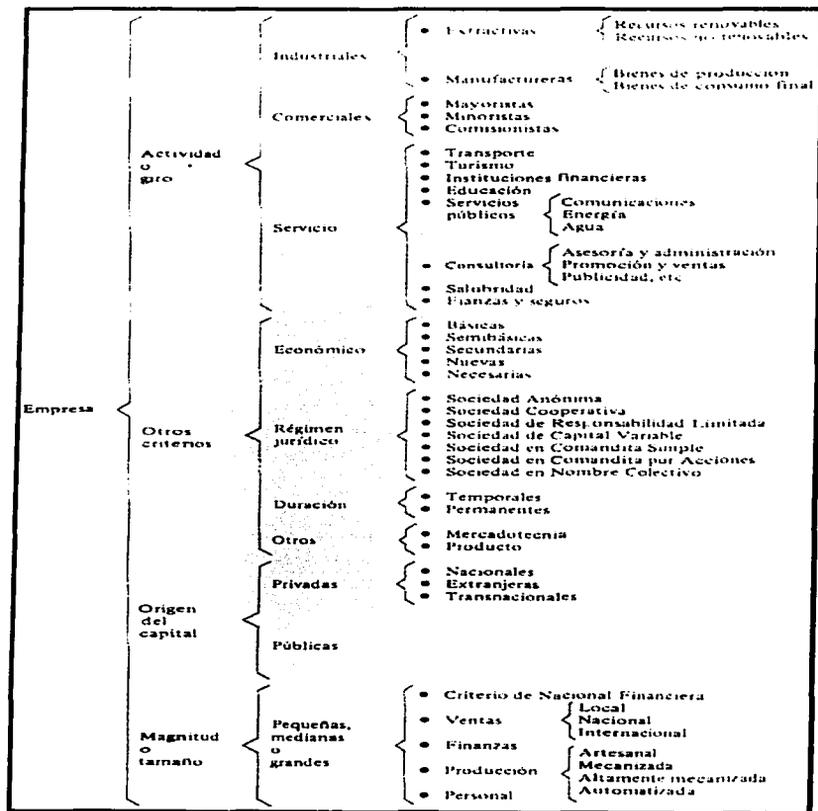
**Secundarias.** Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

#### Criterio de Constitución Legal

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Idem.



## CLASIFICACIÓN DE LA NACIONAL FINANCIERA, S.A.

### 1. Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales.

- Energía eléctrica.
- Petróleo.
- Gas.
- Carbón.
- Extracción de minerales metálicos.
- Extracción de minerales para productos químicos.
- Extracción de madera.
- Ganadería.
- Pesca.

### 2. Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias.

- Productos de petróleo.
- Productos de carbón.
- Hierro y acero.
- Productos químicos.
- Papel y productos de papel.
- Materiales de construcción.
- Textiles.

### 3. Servicios necesarios para el desarrollo industrial

- Transportes.
- Comunicaciones.
- Depósitos y almacenes.
- Obras Públicas.
- Bancos y otras instituciones financieras.
- Otros servicios

### 4. Industrias de bienes terminados que crean demanda para numerosas industrias nacionales.

- Productos alimenticios.
- Bebidas.
- Tabaco.
- Calzado, prendas de vestir.
- Muebles y accesorios.
- Madera y corcho.
- Productos de caucho.
- Productos minerales no metálicos.
- Productos metálicos.
- Maquinaria.
- Aparatos y accesorios eléctricos y electrónicos.
- Equipo de transporte.
- Industrias manufactureras diversas.

## LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

Microempresa Industrial	Es aquella que ocupa hasta 30 empleados
Microempresa Comercial	Es aquella que ocupa hasta 5 empleados
Microempresa de Servicio	Es aquella que ocupa hasta 20 empleados

**2.2 CONCEPTO DE MICROEMPRESA**

Estas iniciativas llamadas microempresas, han sido generadas por emprendedores, quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que se cuentan. Quienes componen la microempresa van desde la señora que vende empanadas en su casa, pasando por el joven, padre de familia que decide instalar un rudimentario taller en la marquesina de su casa, hasta aquellos jóvenes profesionales.

***Concepto***

En México no tenemos una definición de micro y pequeña empresa, más bien, de acuerdo con el número de empleados o el ingreso bruto anual que generan, pero no hemos hecho una definición precisa.<sup>14</sup>

Generalmente se considera como un taller de tipo familiar o de índole artesana. Con un énfasis en servicios, formando parte de la vida cotidiana de las personas y sus ventas anuales no rebasan el equivalente de 110 veces el Salario Mínimo General elevado al año. El personal empleado a una empresa como micro es de 1 hasta 15 personas.

<sup>14</sup> W. Skerchly, Ricardo, "Microempresa, financiamiento y desarrollo". El caso de México., México, 2000, pp. 44.

Microempresa es aquella empresa que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción, de comercialización de bienes o de prestación de servicios. Son aquellas en las que el dueño es ayudado por unas cuantas personas, las que controla directamente, sin jefes intermedios, siendo en muchas ocasiones familiares suyos. El número de estas personas ordinariamente no pasará de 5 hasta 19 empleados.

### 2.2.1 CARACTERÍSTICAS

- ❖ No pertenecen a grupos económicos o financieros.
- ❖ Dificultades permanentes para la obtención de créditos, incluso a corto plazo.
- ❖ Falta de poder de negociación en las transacciones de compra y venta.
- ❖ Operaciones poco intensivas de capital; es decir, tecnologías no avanzadas ni dinámicas que dependen del factor trabajo.
- ❖ No dispone de una administración especializada.
- ❖ Integración bastante estrecha con lo que es la comunidad local.
- ❖ Estrecha relación personal del propietario con los empleados, proveedores y clientes.
- ❖ Integradas básicamente por propietarios y por familiares sin renumeración.
- ❖ Los propietarios trabajan como un empleado más.
- ❖ El 99% no cuenta con más de 6 empleados.
- ❖ Generan empleos.

### 2.2.2 VENTAJAS

- ❖ Sus necesidades de capital son mínimos, por lo que pueden iniciar y desarrollar un negocio.
- ❖ Un empresario posee totalmente el capital de la microempresa, lo cual permite una dirección y conducción centralizada de la misma.

- ❖ Por su tamaño, los procedimientos administrativos también pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias.
- ❖ Dan una mejor atención al cliente, la cual muchas veces es personalizada al mismo tiempo, no se requiere de mucho papeleo y las funciones y servicios no están burocratizados.
- ❖ Tienen facilidad para establecer en diversas regiones del país, al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo local y regional.
- ❖ La organización de la microempresa puede cambiar con facilidad cuando se observan cambios en el mercado.
- ❖ Se adaptan con facilidad a los cambios estructurales y tecnológicos; es decir, asimilan con rapidez los cambios.

### 2.2.3 EL PAPEL DE LA MICROEMPRESA DENTRO DE LA ECONOMÍA EN MÉXICO

Las Microempresas son clave para generar empleos y brindar ingresos a los pobres; las cuales emplean al 47 por ciento de la población mexicana y abarcan el 50 por ciento de la fuerza laboral latinoamericana.

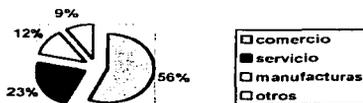
En México, las microempresas por su tamaño y distribución ocupan el 97 por ciento, las pequeñas son el 2 por ciento y las medianas 1 por ciento.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El 56 por ciento de las microempresas se dedican al comercio, el 23 por ciento al servicio, el 12 por ciento son manufacturas y el 9 por ciento a otros

### MICROEMPRESAS



Las pequeñas empresarias generan 23 por ciento de empleos femeninos en micro y pequeñas empresas a tasas de ganancia mínima y a veces solo como espacios de subsistencia.

En momentos de crisis económicas - como la ocurrida entre 1994 y 1995 - son propicios para que las microempresas se incrementen, mientras en sentido contrario los asalariados son menos, quienes trabajan en este tipo de negocios son por lo general personas con muy bajo nivel de escolaridad, en este sector la mayoría de los empleados no tiene terminada la educación primaria, lo que impide al microempresario mexicano crear una conciencia de contribución a la sociedad, por el bajo índice de educación y lo que esto acarrea... un bajo interés en los asuntos político-administrativos.

La mayoría de los mexicanos que trabajan en microempresas con no más de diez empleados son por lo general menores de 30 años, mientras las mujeres por lo general prefieren dedicarse al autoempleo o buscan colocarse en empresas de mayores proporciones, pero que les otorguen los servicios de salud, se dice que el 60 por ciento de las microempresas en América Latina son encabezadas por mujeres.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Una particularidad de las pequeñas empresas es que en muchos casos se trata de negocios familiares en los que oficialmente perciben salario sólo el patrón y algunos empleados ajenos a la familia, mientras los familiares que participan en este negocio no tienen remuneración debido a que ésta ha sido una forma de organización que ha permitido a miles de mexicanos hacer frente a las severas crisis económicas de los últimos años.

Las características que debe tener una persona para poder ser empresario son: arrojo, constancia, ser emprendedor y no temerle a arriesgar.

Los beneficios que trae la creación de una empresa de mínimo tamaño es que además de que sus propietarios se convierten en empresarios rápidamente y con poco dinero, también generan empleos para el país, los problemas que afrontan este tipo de empresas, irónicamente no están directamente relacionadas con los recursos económicos, sino con su aislamiento, ya que tienen una falta de representatividad debido a que no están afiliadas con nadie, y el 52 por ciento de los problemas es de índole administrativo, y estos llevan a los financieros.

### Un crecimiento en dos etapas

Las Pequeñas Unidades de Negocio son de un tamaño muy reducido y para que puedan crecer, es preciso identificar las etapas de su desarrollo. Hay dos etapas: la etapa de acumulación y la etapa de crecimiento. En la etapa de acumulación el empresario crece financieramente, acumula riqueza y experiencia para poder realizar negocios interesantes, cuando el microempresario llega a un cierto nivel de crecimiento, es entonces cuando necesita otro tipo de apoyo, necesita mayor formación académica y relaciones para poder afianzar su negocio.

Mucho se ha comentado en estos últimos años, sobre la importancia que tiene la microempresa, sin embargo la falta de cultura, ha logrado que millones de personas que se dedican al comercio, manufactura de productos o prestación de servicios a muy pequeña escala, se olviden de sus obligaciones fiscales.

### *Principales problemas*

- \_ El libre comercio favorece a las grandes corporaciones, no a los numerosos pequeños empresarios
- \_ Los pequeños productores y proveedores de servicios carecen de capital o de acceso a créditos, medios de comercialización y sistemas de distribución.

### *Principios del comercio justo*

- \_ Los productores y proveedores de servicios locales y regionales deben mantener el control, para que los beneficios se queden en sus comunidades.
- \_ Los trabajadores deben recibir un salario justo y trabajar en un ambiente saludable y seguro.
- \_ Las organizaciones intermediarias que absorben y exportan las utilidades deben ser puestas al margen, para permitir que los productores se queden con una parte mayor de los ingresos de las ventas y no obliguen a los consumidores a cubrir costos excesivos.
- \_ Las necesidades de desarrollo comunitario y los criterios ambientales y sociales deben tomarse en cuenta en las decisiones de las empresas.

### *Pierden microempresas con nuevas modificaciones a los impuestos*

La reforma fiscal si tiene beneficiarios. Favorece al uno por ciento de las empresas mexicanas --las grandes-- y golpea en mayor medida a las y los trabajadores asalariados con ingresos medios, así como a las micro y pequeñas empresas. Para algunos especialistas uno de los cambios más importantes de la reforma está en las modificaciones al Impuesto Sobre la Renta (ISR), el cual para los empresarios es una medida positiva; sin embargo, éste impactará más a las y los trabajadores con ingresos medios.

“Todas las personas pagarán el 35 por ciento de ISR, el cual bajará un punto porcentual cada año hasta llegar al 32 por ciento”. Este impuesto es profundamente inequitativo y afecta más a quien gana menos: “la persona que gana 10 mil pesos deberá

pagar tres mil 500 pesos, pero la que gana 100 mil deberá pagar 35 mil 100, aunque aparentemente es igual afecta más en términos reales a quien gana menos”.

La microempresa enfrenta enormes dificultades para acceder al crédito del sistema financiero formal. Por un lado, los bancos formales o institucionales no han desarrollado los mecanismos, ni los procedimientos, para atender a este importante segmento del mercado. Asimismo, tampoco ha sido su vocación acercarse a él y ha habido también en su proceder falta de visión en razón de las grandes potencialidades que tiene el mismo. La microempresa es un segmento del mercado que la banca debería explorar más a fondo.

#### Principales retos

- \_ Los subsidios a los competidores extranjeros y la inestabilidad de los precios de los productos básicos en el mercado internacional perjudican a las microempresas.
- \_ La oferta de apoyo técnico de organismos sin fines de lucro a negocios pequeños no se ha mantenido a la par con el crecimiento de las nuevas empresas del sector del comercio justo.

#### Fusión de Microempresas, Solución para Sobrevivir ante Globalización

La fusión de las microempresas sería la solución ideal para que éstas no tiendan a desaparecer con la llegada de la globalización económica y puedan sobrevivir ante los tratados de libre comercio.

Se necesitan innovaciones, para que el capital mexicano pueda fundirse con el de otros países ya que en un mercado globalizado se debe aprender a sobrevivir, “el que produce un bien, continuará produciendo”.

Las alianzas estratégicas es la solución al problema de sostenibilidad que enfrentan muchas empresas y más si se da la unión de capital mexicano con otros países y las

decisiones adoptadas por el gobierno y los entes internacionales es facilitar créditos o crear fondos económicos y buscar tener las mismas tasas arancelarias entre países.

Las microempresas que se llegan a afiliar a una Institución u Organización logran desarrollarse tres veces más rápido que las que no pertenecen.

Menos de cinco por ciento de la microempresa en América Latina tiene acceso al financiamiento formal, mientras que las organizaciones sociales brindan créditos a un número muy limitado de microempresas.

Las Organizaciones No Gubernamentales han jugado un papel importante, como instituciones intermediarias eficaces para el desarrollo de la microempresa, las instituciones de fomento públicas y privadas deben asegurarse que en el proceso para intentarlo, reciba un respaldo en materia de información, capacitación, financiamiento, asesoría técnica, promoción comercial y soporte tecnológico, que sea adecuado, oportuno, accesible y competitivo.

### Proyecciones del sector PYMES.

El crecimiento del sector PYMES en países de Latinoamérica, está en función de su economía. Pudiendo presentarse los siguientes escenarios:

#### Crisis

En la medida que se presenten problemas económicos, acompañados de desempleo, las actividades de la pequeña y microempresa aumentarán.

#### Proceso de saneamiento

Al darse un proceso de saneamiento de la economía, puede darse en un principio un incremento del desempleo, acompañado de aumento de PYMES. A medida que se va logrando la estabilidad económica, el empleo tiende a incrementarse, con lo cual las

actividades del sector PYMES y en especial de la microempresa pueden mantenerse e incluso decrecer.

### Crecimiento

Cuando se observan niveles de crecimiento económico sostenido, la actividad del sector PYMES varia, produciéndose una reducción de microempresas, por dos razones principales:

La mano de obra de estas unidades se incorporan al trabajo dependiente en empresas medianas y grandes.

Alcanzan un nivel de acumulación que les permite convertirse en pequeñas empresas. Es decir, se tendrá una disminución del sector PYMES, en especial de la microempresa.

Actualmente las colocaciones en las PYMES ya son parte integrante de la estructura de la cartera de colocaciones de algunos bancos; aún más, vienen creando, dentro de sus organizaciones, áreas especializadas en el otorgamiento de crédito a las PYMES. El incremento de nuevos operadores en el negocio bancario y la necesidad de identificar nuevas oportunidades de negocios, son factores adicionales que también vienen impulsando una mayor apertura para la colocación de créditos y servicios a este sector empresarial.

Un segundo aspecto que han afrontado los bancos, ha sido identificar adecuadamente los instrumentos financieros con los cuales responder a los requerimientos de los pequeños y microempresarios. En este sentido, se ha podido determinar que existe una correlación directa entre el tamaño de la empresa y el número y tipo de instrumentos financieros que ellos demandan. Así, la microempresa demanda únicamente "Crédito Directo", bajo la modalidad de un préstamo tipo pagaré. En cambio, la pequeña empresa demanda "Crédito Directo" con un mayor número de instrumentos financieros, tales como : Pagarés, descuento de letras, créditos en cuenta corriente y algunas incluso demandan "Crédito Indirecto", bajo la modalidad de cartas fianza y/o crédito documentario.

El sector de la microempresa brinda ocupación a aproximadamente la mitad de nuestras poblaciones en edad de trabajar. En relación a ello hay un dato de gran importancia que vale la pena citar: el costo de generar fuentes de empleo en este sector es 10 veces menor que el de crear un puesto de trabajo en la mediana empresa y aún más en la empresa grande; es un campo en el cual hay mucho por hacer.

En México las micro y pequeñas empresas tienden a caracterizarse lamentablemente por producir lo que no debieran y, en todo caso, por vender sus productos y comprar sus insumos donde tampoco debieran. Esta es una realidad que explica los elevados niveles de mortandad empresarial en estos estratos y que deben estudiar con especial precaución la gente que opte por la iniciativa emprendedora.

La estabilidad de precios es algo propicio para cualquier tipo de empresa, pero quizá lo sea en mayor medida para las microempresas por tres razones principales:

- ❖ En primer lugar, porque las microempresas tienden a carecer del poder de mercado para repercutir en sus precios los continuos incrementos de costos a que da lugar la inflación. Así, un proceso inflacionario puede poner en bancarrota a muchas de ellas, atrapadas entre el aumento de costos y la relativa inflexibilidad de sus ingresos.
- ❖ En segundo lugar, las microempresas adolecen del personal especializado que les permita hacer los manejos de tesorería típicos e indispensables de las épocas de inflación.
- ❖ En tercer lugar, las altas tasas de interés reales que prevalecen cuando hay inflación acaban por perjudicar también a las empresas pequeñas, estén o no en la informalidad, tengan o no acceso al crédito institucional.

La tendencia reciente está mostrando incluso un sentido inverso: las empresas grandes se están convirtiendo en medianas; las medianas en pequeñas, y las pequeñas en microempresas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las cifras más recientes de los Censos comercial e industrial muestran que en la Ciudad de México es donde mayor número de microempresas existen, aunque con un índice bajo de crecimiento y se estima una tasa entre 20 y 25 establecimientos por cada mil habitantes, es decir un total aproximado de 425,000 micro y pequeñas empresas. En la Ciudad de México se puede establecer que el financiamiento debe servir de base para incorporar las actividades de autoempleo y microindustria informal a la economía formal, así como apoyar el crecimiento de la microindustria formal. Este es un problema muy importante, ya que según datos de la Comisión de Fomento Económico, dos millones de personas en la Ciudad de México se dedican a la economía informal, de las cuales la mitad está en el comercio y, el resto en los servicios, las industrias irregulares, la venta de alimentos y la construcción de vivienda privada. Esta cifra representa el 32% de la población económicamente activa.

Las microempresas han probado ser el camino más efectivo para el incremento del ingreso familiar, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población, lo cual contribuye a la dignidad humana de los grupos marginados, de los más pobres y de las mujeres.

Para lograr lo anterior, el Sector Público propone la implementación de nuevos programas de desarrollo; teniendo la tarea de impulsar a la microempresa como sector de desarrollo económico y herramienta para reducir la pobreza y la desigualdad, creando las condiciones necesarias para que florezcan las iniciativas empresariales y se integren a la economía formal.

A continuación se presentan los algunos Programas de Desarrollo para microempresas en México:

## PROGRAMA BANCOMEXT JOVEN CREATIVIDAD EMPRESARIAL

### *Introducción*

El Programa Bancomext Joven Creatividad Empresarial está orientado a apoyar con aportaciones temporales de capital, proyectos de jóvenes profesionistas para que formen o consoliden exitosamente pequeñas empresas con potencial y económicamente viables.

Dichos proyectos han de referirse a operaciones para la generación y/o el ahorro de divisas en la economía mexicana, mediante establecimiento de negocios de exportación directa, indirecta o de sustitución de importaciones; estos dos últimos casos se entienden como el fortalecimiento o la consolidación de cadenas productivas nacionales.

El programa tiene como soporte financiero y operacional a FOMEDE, empresa que tendrá entre otras, las siguientes funciones:

- ❖ Analizar y evaluar los proyectos promovidos.
- ❖ Negociar y formalizar los contratos de asociación accionaria.
- ❖ Asesorar y dar viabilidad a los proyectos.
- ❖ Otorgar el apoyo de capital a los proyectos promovidos.
- ❖ Supervisar inversiones y generar valor agregado para los accionistas.
- ❖ Estructurar las operaciones de desinversión.

Cabe señalar que adicionalmente a los apoyos de capital de riesgo, el FOMEDE brindará apoyo integral que incremente la viabilidad y potencial de los proyectos empresariales en cuestiones financieras, administrativas, contables, logística de producción y distribución, así como asesoría comercial.

### *Objetivos del Programa*

- ❖ Apoyar proyectos vinculados a la exportación directa, indirecta o a la sustitución eficiente de importaciones de bienes y servicios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

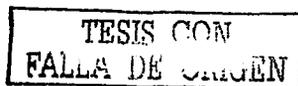
- ❖ Impulsar la capacidad emprendedora de los jóvenes.
- ❖ Fomentar la autogeneración de empleos.
- ❖ Propiciar el trabajo en equipo multidisciplinario.
- ❖ Apoyar a los proyectos con los elementos y la asistencia técnica necesaria para la integración de un negocio rentable.
- ❖ Permitir a los jóvenes promotores la adquisición de las acciones de su empresa una vez consolidada.
- ❖ Apoyar el desarrollo regional de los estados.<sup>15</sup>

### NACIONAL FINANCIERA

Ofrece a las empresas alternativas de Capacitación y Asistencia Técnica, para que desarrollen sus habilidades gerenciales y administrativas con el fin de asesorarlas sobre como operar bajo una nueva cultura empresarial, mejoren sus habilidades gerenciales y administrativas, que las induzca a tener una operación más sana y competitiva, con programas de Calidad en el Servicio, Mejora Continua, Cursos sobre alternativas y usos del crédito bancario, Talleres de cómo Venderle al Gobierno, entre otros.

Estas alternativas de Capacitación que te ofrece Nacional Financiera así como programas hechos a la medida de las MPYMES, a través de convenios entre Nacional Financiera y diversas Instituciones Académicas de reconocido prestigio y Organismos Públicos y Privados.

<sup>15</sup> Véase <http://www.bancomex.com.mx>, 2002



MICROFINANCIAMIENTO - GOBIERNO DE FOX

La creación de microunidades productivas es una estrategia central del gobierno de Fox, iniciado el día 1, para promover el desarrollo y combatir la pobreza. Proponen gastar en créditos para pequeñas unidades productivas 147 millones de dólares, cifra que representa apenas 0,11 por ciento de los egresos netos totales. En esa cifra entran los changarros, pero también las pequeñas y medianas empresas, ya instaladas de manera formal en los circuitos productivos o que pretenden hacerlo.

A diferencia del gobierno del presidente Ernesto Zedillo (1994- 2000), en cuya gestión el crédito a las microempresas fue nulo -- no así a las medianas y pequeñas --, en los seis años de gestión de Fox se destinarán a ese rubro más de 400 millones de dólares.

El dinero para los créditos es entregado por el gobierno a organizaciones no gubernamentales, fundaciones u otros grupos sociales interesados o que ya estén trabajando en la promoción de pequeños proyectos productivos individuales o colectivos. Es un dinero que el gobierno entrega a la sociedad y no se recupera, pero sirve para despertar un ciclo crediticio a pequeña escala, así como para capacitar a personas de escasos recursos y aumentar la productividad. No se entrega el dinero en forma directa a las personas, sino que a través de los sistemas de micro crédito ya existentes y se alentará la creación de otros nuevos.

"Sabemos que sólo dos de cada cinco microcréditos logran levantar un pequeño comercio", pero con eso ya es suficiente, pues los tres restantes beneficiarios recibieron además capacitación y quedarán en mejores condiciones de ingresar a los ciclos productivos. Más 53 por ciento de la población económicamente activa mexicana trabaja en el sector informal y alrededor de 2,5 por ciento está sin empleo. Es a esos sectores a los que está dirigido el programa crediticio de Fox.

La idea no es cobrar impuestos sino permitir que los informales tengan acceso a los servicios, al financiamiento, la capacitación y a la tecnología, señaló el gobierno.

### MICROCRÉDITOS, SEMILLA PARA UN SISTEMA FINANCIERO DIRIGIDO A QUIENES MENOS TIENEN "PRONAFIM"

El microcrédito es una de las mejores herramientas para combatir la pobreza y que quienes hoy se benefician de él, en dos o tres años podrán crear fuentes de empleo.

El restante 75 por ciento se utilizará para cubrir los requerimientos de crédito y ahorro de quienes menos tienen, para crear changarros que ayuden a financiar las necesidades diarias de ingreso de los acreditados y para que éstos formen un patrimonio.

"El riesgo está medido conforme a la experiencia nacional e internacional y lo importante aquí es que 75 por ciento de los que reciben estos recursos aumentará su calidad de vida en el largo plazo. Con este programa tenemos la semilla de un sistema financiero dirigido a los que menos tienen, que puede ganarse un lugar destacado en la macroeconomía del país", indicó Maricarmen Díaz, directora general del Pronafim (Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario).

Para lograrlo, los microcréditos deben masificarse a ritmo acelerado para que en los próximos diez años financien proyectos productivos de por lo menos cuatro millones de personas por medio, incluso, de bancos especializados en microfinanciamiento. El éxito de este programa, que otorga créditos de entre 300 y 20 mil pesos a una tasa de interés de 5 por ciento mensual sobre saldos insolutos, se refleja en su cartera vencida, que es de 2 por ciento.

El 85 por ciento de los microcréditos va dirigido a mujeres, quienes por lo general instalan micronegocios de venta de ropa, cosméticos, productos de limpieza comercialización de hortalizas, abarrotes o artesanías. Y aunque cambian de giro de acuerdo con la oferta y la demanda, expuso, tienen la posibilidad de integrarse a una actividad productiva fuera de casa y crear un negocio formal.

La directora del Pronafim aseguró que el riesgo de prestar dinero a este tipo de personas está medido y controlada, porque la metodología de las microfinancieras les permite minimizarlo mediante el seguimiento semanal de la operación de los changarros, para el 2003 este programa tendrá un presupuesto de 200 millones de pesos, que beneficiará a 150 mil personas; contará con programas de capacitación y fomento al microempresario.

en los que se invertirán 14 millones de pesos, y prevé sumar 20 microfinancieras a las 43 que ya trabajan con el Pronafim e incubar a otras 12.

La tasa de interés que se cobra en los microcréditos – que en su caso es de 5 por ciento mensual -, es accesible porque la alternativa de no tener ese dinero resulta más cara, y porque el tipo de negocios que se emprenden tienen un rápido retorno de capital que en ocasiones es el 100 por ciento diario.

Lo que hace accesible y efectivo al microcrédito es que no pide garantías prendarias y que debido a que se presta dinero con esquemas de grupo solidarios o bancos comunales, la presión social es determinante para el pago.

“De Diciembre de 2000 a junio de 2002, 80 por ciento de las personas que contrató un crédito con nosotros logró incrementar en 29 por ciento sus utilidades, 44 por ciento los inventarios, 37 por ciento sus activos fijos, 33 por ciento empleados y en 107 por ciento la acumulación de ahorros”.

En su opinión, el Pronafim es un programa flexible que les permite ser más ágiles para atender la enorme demanda de microfinanciamiento

De acuerdo con la Secretaría de Economía, sólo 37 por ciento de la PEA tiene acceso a servicios financieros de la banca comercial, 15 por ciento a los servicios de la banca social, 13 por ciento a la banca de desarrollo y el restante 35 por ciento no tiene acceso a ningún tipo de servicios financieros.

### Falta de estrategia

“La definición de una estrategia integral es muy importante para que los acreditados logren efectivamente aumentar su calidad de vida, y dicha estrategia debe incluir capacitación, asesoría y crédito porque el crédito ayuda, pero la capacitación consolida”.

En México, existen cinco millones de personas que tienen un micro changarro, de los cuales menos de 8 por ciento recibe financiamiento, mientras que aproximadamente 83 por ciento de los mexicanos utiliza algún mecanismo informal de financiamiento como préstamos familiares o de agiotistas.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> EL FINANCIERO, sección finanzas, miércoles 30 de octubre del 2002, pp. 6

**EL MERCADO DE LAS  
REFACCIONES AUTOMOTRICES  
A NIVEL NACIONAL E  
INTERNACIONAL**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.1 LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES

La industria automotriz es un oligopolio en el que las empresas fabricantes de automóviles tienden a cambiar sus funciones, ocupándose de actividades integradas en niveles superiores de la cadena productiva como son los servicios financieros y dejando a sus proveedores muchas de las actividades de manufactura. Este comportamiento obedece a una lógica de evaluación del desempeño, en la que incrementar el valor de las acciones de la empresa es el principal objetivo: disminuir sus activos y disminuir las responsabilidades con los trabajadores permitirá aumentar las utilidades de la empresa.

El sector automotriz en México, ha resentido los efectos de la disminución de la actividad económica mundial, situación que ha llevado a las compañías fabricantes de automóviles a ajustar su producción con el fin de adecuarse a las nuevas condiciones de una menor demanda y conseguir una reducción de inventarios.

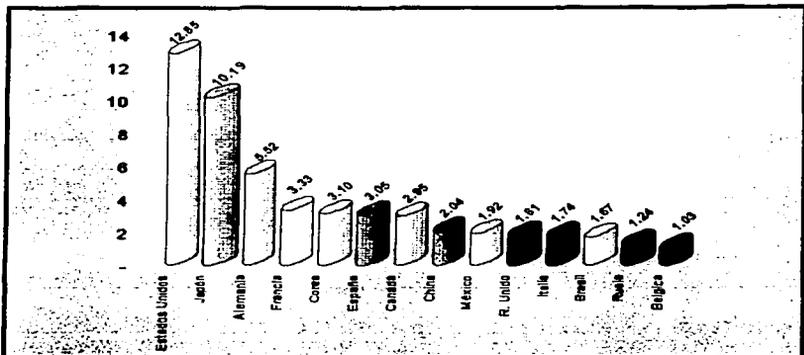
Después de tener crecimiento promedio de 11.4% en los últimos 4 años, la industria de autopartes también registró una disminución importante en su actividad, debido a que la compra de vehículos en EUA se recortó en el 2001, lo que afectó de manera considerable a esta industria.

#### Industria Automotriz

A nivel mundial la producción mundial de automóviles se incrementó en el 2000, en un 3.2% alcanzando 59.4 millones de unidades. Asimismo, las exportaciones crecieron en un 8%, (24 millones de unidades exportadas).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PRODUCCIÓN MUNDIAL DE VEHÍCULOS 2000\***  
**59.7 MILLONES DE UNIDADES**



Fuente: Dirección de Desarrollo Sectorial Automotriz, con datos de Autonews.

Estados Unidos y Japón son los principales productores mundiales de vehículos participan con el 12.85% y 10.19% respectivamente. El 40% de la producción mundial lo concentran estos dos países. México ocupa el noveno lugar como productor mundial en este sector compitiendo con China, Reino Unido e Italia.

Las exportaciones mundiales de la industria automotriz crecieron a una tasa anual del 5% representando el 10% de las exportaciones mundiales de mercancías y el 13% de exportaciones mundiales de manufacturas.

Principales Países Exportadores e Importadores de la Industria Automotriz						
Miles de millones de dólares						
País	Exportación		Importación		Balanza	
	1990	1999	1990	1999	1990	1999
Alemania	70.0	93.2	30.9	46.1	39.1	47.0
Japón	131.2	112.1	7.3	11.1	123.9	74.0
Estados Unidos	32.6	62.9	79.3	156.7	-46.8	-122.8
Canadá /b/	28.4	60.5	24.6	45.3	3.8	15.3
Francia	26.2	39.7	21.6	30.4	4.6	9.3
España	11.7	27.0	10.1	27.1	1.6	-0.1
Reino Unido	14.1	36.5	22.0	41.1	-7.7	-13.6
México a/ b/	4.7	25.3	5.3	15.9	-0.6	9.4
Bélgica	18.1	24.7	18.5	21.7	-0.4	3.0
Italia	13.0	18.2	18.1	26.7	-5.1	18.5
Rep. de Corea	2.3	13.0	0.9	1.3	1.4	11.7
Suecia	7.7	19.8	4.6	7.1	3.1	2.7
Países Bajos	4.7	8.9	8.2	13.7	-3.6	4.8
Austria	3.5	7.0	5.6	8.3	-2.0	0.9
Rep. Checa a/ b/	0.0	4.1	0.0	2.4	0.0	1.7
Brasil	2.0	3.9	0.6	4.1	1.5	-0.2
Sub-total	303.2	504.3	257.8	450.5	45.4	63.8
Otros	15.7	44.9		122.4		-77.5
Total	318.9	549.2		572.9		23.3

a/ Incluye importantes exportaciones de las zonas de elaboración  
b/ Incluye importantes importaciones de las zonas de elaboración  
Fuente OMC

Cabe resaltar que Alemania y Japón son los principales países exportadores con una balanza superavitaria en este sector de 47 y 74 mil millones de dólares respectivamente. México ocupó el octavo lugar (9.4 mil millones de dólares). Sin embargo Estados Unidos, a pesar de ser uno de los principales exportadores, es el importador más grande con una balanza deficitaria de casi 100 mil millones de dólares.

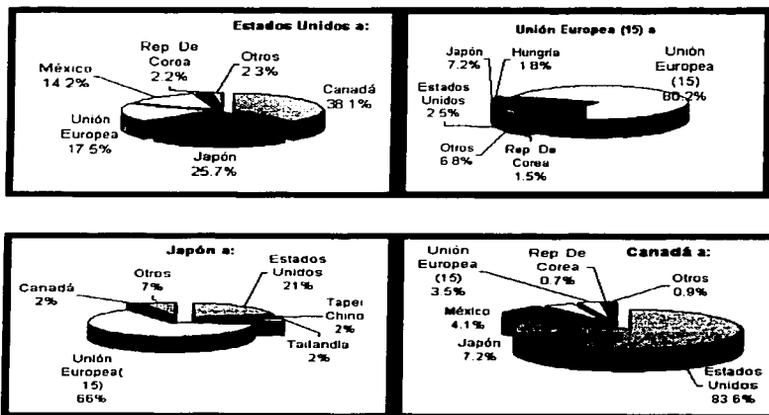
Los flujos regionales en las exportaciones mundiales de automóviles fueron:

Miles de millones de dólares y %				
Región	Valor	Variación Anual %		
		1990	1990-1999	1999
Europa Occidental (intraregional)	202.5	5.0	11.0	1.0
América del Norte (intraregional)	98.2	8.0	2.0	19.0
Asia a América del Norte	45.2	3.0	4.0	21.0
Europa Occidental a América del Norte	38.2	7.0	17.0	16.0
América Latina a América del Norte	26.3	19.0	10.0	22.0
Asia a Europa Occidental	22.2	4.0	0.0	3.0

Fuente OMC

En el cuadro anterior se observa que el comercio intraregional de América Latina a América del Norte registró el mayor crecimiento en el periodo. Sin embargo, el comercio intraregional más grande se lleva a cabo entre los países de la Unión Europea el cual representa el 35% de las importaciones mundiales.

Los principales países proveedores de esta industria en el mundo durante el año 2000 fueron: Canadá, Estados Unidos, la Unión Europea(15) y Japón.



Fuente: Informe Anual de OMC.

Estados Unidos provee en primer lugar a la industria canadiense, en segundo lugar a la japonesa, en tercer lugar a la Unión Europea y en cuarto lugar a la mexicana. Canadá provee principalmente a Estados Unidos(84%), a Japón (7%) y a México solo un 4%. Para el caso de la Unión Europea el 80% del comercio de la industria automotriz es intraregional, por último. Japón provee principalmente a la Unión Europea (66%) y a Estados Unidos (21%)

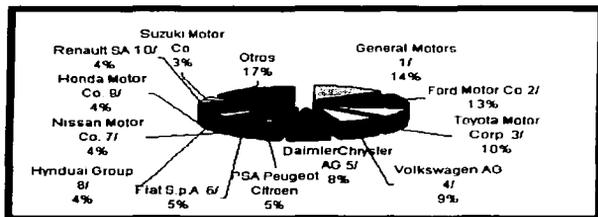
## Producción Mundial

Producción Mundial de las Principales Armadoras, 1998-2000 <sup>1/</sup>						
Posición		1998	1999	2000	99/98	00/99
		miles de unidades			%	
1	General Motors <sup>1/</sup>	7,563	8,383	8,494	10.3	1.9
2	Ford Motor Co. <sup>2/</sup>	5,823	7,220	7,424	5.8	2.8
3	Toyota Motor Corp. <sup>3/</sup>	5,290	5,401	5,888	2.1	9.0
4	Volkswagen AG <sup>4/</sup>	4,873	4,953	5,195	0.6	5.2
5	DaimlerChrysler AG <sup>5/</sup>	4,423	4,827	4,678	9.1	3.1
6	PSA Peugeot Citroen	2,770	2,488	2,815	10.0	12.8
7	Fiat S.p.A. <sup>6/</sup>	2,660	2,698	2,733	-2.3	5.3
8	Nissan Motor Co. <sup>7/</sup>	2,656	2,656	2,605	0.0	1.9
9	Hyundai Group <sup>8/</sup>	1,048	2,031	2,481	145.4	19.8
10	Honda Motor Co. <sup>9/</sup>	2,330	2,423	2,485	4.0	2.6
11	Renault SA <sup>10/</sup>	2,213	2,164	2,444	-5.2	12.9
12	Suzuki Motor Co.	1,672	1,952	1,771	10.0	-4.4
13	Mitsubishi Motor Co.	1,664	1,719	1,680	3.3	-2.3
14	BMW <sup>11/</sup>	1,414	1,147	1,027	4.7	-10.5
15	Mazda Motor Corp.	1,006	932	932	-7.4	0.0
16	Daimler Motor Co. <sup>12/</sup>	961	1,031	887	14.8	-18.2
17	Autovaz	695	678	706	13.9	4.1
18	Fuji Heavy Industries Ltd <sup>13/</sup>	532	579	581	8.8	0.3
19	Isuzu Motors Ltd	567	545	596	-2.2	3.9
Sub. Total		52,844	56,497	57,360	6.6	3.4
Otros		2,822	2,027	1,890	-22.7	-1.8
Total		54,666	57,524	59,350	5.2	3.2

Nota: Incluye minivehículos, carros de pasajeros, ligeros y medianos y vehículos y autobuses pesados como <sup>1/</sup> Se seleccionaron las que producen por encima de 500,000 unidades.  
<sup>2/</sup> El año 2000 incluye Aston Martin, Jaguar, Land Rover and Volvo Corp.  
1999, incluye Aston Martin, Jaguar, Land Rover and Volvo Corp., 1998 incluye Aston Martin y Jaguar.  
<sup>3/</sup> Incluye Daihatsu y Lexus.  
<sup>4/</sup> 2000 incluye Audi, Lamborghini, Rolls-Royce, Skoda, Seat y VW.  
1999 y 1998 incluyen Audi, Rolls-Royce, Skoda, Seat y VW.  
<sup>5/</sup> Incluye Chrysler Corp., Freightliner, Mercedes-Benz, Scania, Scarterling, Thomas Built buses y Western Star.  
<sup>6/</sup> Incluye Alfa Romeo, Ferrari, Fiat, Iveco, Lancia y Maserati.  
<sup>7/</sup> Incluye Hyundai y Kia.  
<sup>8/</sup> Incluye Infiniti.  
<sup>9/</sup> Incluye Acura.  
<sup>10/</sup> Incluye en el 2000, Dacia, Mack Trucks, RVN y Samsung Motors. 1999 y 1998 solo Marks Truck y RVN.  
<sup>11/</sup> Incluye en 2000, Bentley y Mini, en 1999 y 1998 Rover Group.  
<sup>12/</sup> Incluye Saab y FSO.  
<sup>13/</sup> Incluye Subaru.  
Fuente: Automotive News Data Center.

En el 2000, la producción mundial alcanzó 59,350 mil unidades lo que representó con crecimiento anual del 3.2% respecto a 1999. Dicha producción se encuentra concentrada en once armadoras que participan con el 83% del total mundial.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



El crecimiento en la producción de la mayoría de las principales armadoras fueron menores a 1999, excepto para cinco de ellas: Toyota Motor Corp., Volkswagen, Psa Peugeot Citroen, Nissan Motors y Mazda Motors.

Las ventas mundiales crecieron a un ritmo menor que la producción mundial ya que apenas crecieron en un 0.5 % con respecto a 1999, siendo este crecimiento inferior casi en un 6%.

### Producción en México

El sector automotriz es una de las industrias con mayor dinamismo en la actividad económica nacional, es uno de los sectores que ha tenido que adaptarse rápidamente al nuevo entorno económico de globalización y a una mayor competencia internacional, desarrollando nuevas estrategias de mercado.

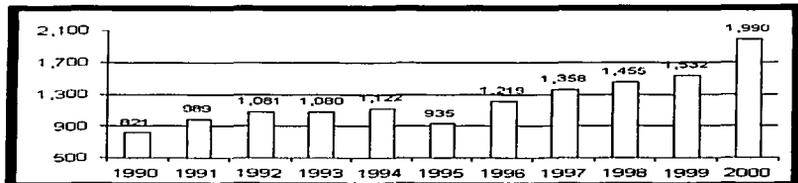
Adicionalmente, la firma de acuerdos comerciales con: Estados Unidos, Canadá, Chile, la Unión Europea y próximamente con Brasil, han originado grandes cambios para este sector en México, como es el establecimiento de nuevas armadoras: "Honda, Peugeot, Navistar, Scania, BMW y Mercedes - Benz"; entre otras.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Al analizar la producción nacional de la industria automotriz en los últimos años, observamos que ésta casi se ha duplicado, pasando de 1,097 miles de unidades en 1994 a 1,990 mil unidades en el 2000, con un crecimiento promedio anual en el periodo de 10.4%. La producción de vehículos al 16 de junio del presente año, alcanzó los 848 mil millones de unidades de los cuales 579.4 miles fueron autos y 268.8 mil correspondió a camiones, el crecimiento anual fue de 13%, 20.6% y -4.8% respectivamente respecto al mismo periodo del año anterior.

Si acumulamos los vehículos producidos en el periodo de 1990 - 2000, México fabricó más de 11.5 millones de vehículos, de los cuales 4.7 millones fueron para el mercado nacional y 6.9 millones para el mercado de exportación, logrando ocupar el tercer lugar del continente después de Estados Unidos y Canadá.

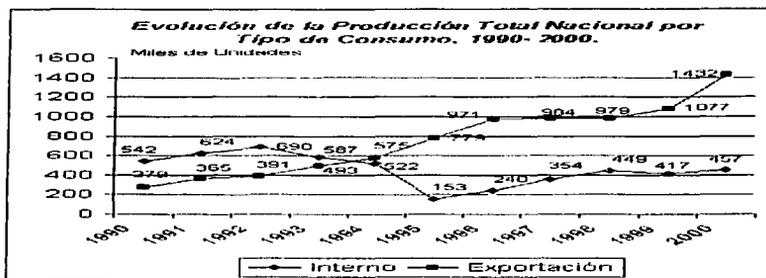
#### Evolución de la Producción Total Nacional de la Industria Automotriz, 1990-2000



Fuente: INA, AMIA y ANPACT.

La gráfica anterior muestra una tendencia creciente para los primeros años, (tasa anual promedio de 8.1%), 1990 - 1994. En 1995, se revierte este crecimiento con una caída en la producción anual de 17.7% con respecto a 1994, esto se debe principalmente a la crisis económica y al incremento de unidades importadas. A partir de 1996 se recupera la tendencia creciente alcanzando su máximo en 2000 con una tasa de crecimiento anual de alrededor del 30% respecto a 1999.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Fuente: INA, AMIA y ANPACT

La evolución del consumo interno por vehículos nacionales de 1990 a 1993 fue creciente. Para 1994 -1995, esta decae, siendo más crítica durante 1995 (la mitad de lo alcanzado en 1990). De 1996 hasta la fecha, la tendencia ha sido creciente, con una moderada baja en 1998 como se muestra en la gráfica anterior, la tasa de crecimiento media anual de los últimos años fue de 17.4% en el mercado interno.

Por otra parte, la exportación casi se triplicó durante estos 10 años, con una tasa media anual de 10%. Cabe resaltar que a partir de 1995, la producción para el mercado nacional y de exportación muestra una tendencia de crecimiento muy similar hasta 1999. En el último año se observó un crecimiento mayor en la exportación.

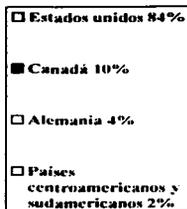
En 1990 se exportaba solo el 34% de la producción total, en el 2000 la exportación representó el 76.8%, esto quiere decir que de cada 10 vehículos que se fabrican en México alrededor de 8 se exportan.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

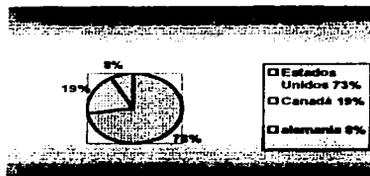
*Ventas*

Las ventas del sector automotriz en el 2000 fueron superiores a los 2,300 miles millones de pesos. Dicho monto es cuatro veces superior al registrado en 1989. Las ventas al mercado nacional incluyen importaciones de vehículos. En 1992, era el año donde se habían alcanzado las ventas más altas en México. Dicho monto, se alcanzó siete años después (1999) y en el año 2000 se lograron las ventas más altas registradas históricamente en mercado nacional.

Las importaciones de vehículos, se autorizaron en diciembre de 1989. De 1990 hasta 1993, esta se realizó de manera muy incipiente y fue hasta la entrada en vigor del TLC que la importación de vehículos empezó a cobrar importancia. En 1993, la importación de vehículos fue de 844.9 millones de dólares, en el 2000 superó los 6,000 millones de dólares, la tasa de crecimiento media anual fue de 32 % para los últimos 8 años.

**EXPORTACIONES MEXICANAS**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



El principal destino de las exportaciones mexicanas para vehículos fue: Estados Unidos (84%), el segundo lugar lo ocupa Canadá (10%), el tercero es Alemania (4%) y el 2% restante se distribuye en países centroamericanos y sudamericanos. En el caso de las importaciones el 73% proviene de Estados Unidos, 19% de Canadá y 8% de Alemania.<sup>17</sup>

## ASOCIACIÓN MEXICANA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

### Misión

Impulsar el crecimiento de la industria automotriz mexicana, manteniendo el sentido de responsabilidad a la comunidad y el medio ambiente, mediante la representación proactiva de los intereses comunes de los afiliados. Ser su portavoz, asesor y foro de concertación del cual emane y se difunda la información sectorial y el liderazgo de nuestra industria. En un marco de estricta vigilancia de la regulación aplicable y la promoción de políticas de beneficio común para los asociados.

### Visión

Ser una institución de excelencia y prestigio, representante de la industria automotriz mexicana, líder de opinión y conocimiento, de consulta indispensable para el desarrollo de políticas y reglamentaciones con ética y profesionalismo.

<sup>17</sup> <http://www.bancomest.com.mx>

**Valores**

- Imparcialidad y objetividad
- Excelencia
- Integridad
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Disciplina
- Ética
- Profesionalismo <sup>18</sup>

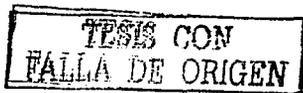
**La Industria de Autopartes**

Hablando del mercado de repuesto, hace 25 años el mercado solicitaba una reducida gama de repuesto porque existía muy poca variedad de modelos automotrices en el mercado, aún así, era difícil encontrar oportunamente los repuestos adecuados.

En el sector de autopartes se estima que para el 2006, el 40% de los fabricantes desaparezca, sin embargo el 20% de las compañías, que tienen el 55% de la producción nacional, no tendrán problemas, aunque se deben enfocar a fabricar los productos que mejor hagan.

Existen países que se convertirán en fuertes competidores en un plazo menor al que se espera, y al mismo tiempo representan mercados potenciales, en especial para las empresas de autopartes, éstos son los países de la región Asia - Pacífico, los cuales, de acuerdo con sus pronósticos esperan ser el tercer mercado más grande del mundo para el 2005, sin embargo, mantienen varios problemas, como son el bajo ingreso promedio de la población y un parque vehicular con crecimiento superior al de las redes carreteras. El crecimiento esperado dependerá de la solución de éstos y otros problemas.

<sup>18</sup> <http://www.amaa.com>



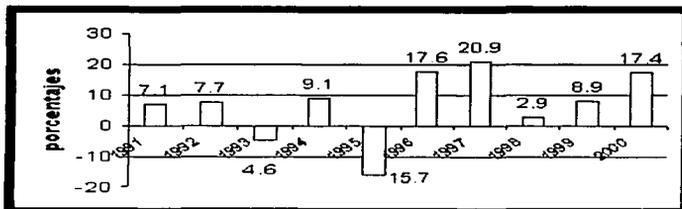
De los países de esta región, sobresale China, país que representa una oportunidad para colocar producción, sin embargo, también es un competidor de cuidado en el mediano plazo, ya que las perspectivas muestran que en un futuro cercano tendrá un volumen importante de sobrecapacidad al igual que otros países de la región, que actualmente ya la tienen y que buscarán colocarla en otros mercados.

Hoy en día el mercado ha crecido y es mucho más competitivo, ya que se han consolidado pocos grandes mayoristas que dominan la distribución de autopartes a nivel nacional.

El mercado de autopartes se caracteriza por todas las empresas encargadas de fabricar piezas que usarán los vehículos, tales como: chasis, litros de aceite, espirales, bellestas, asientos, rines de acero, aluminio, entre otras.

La industria de autopartes en el 2000 alcanzó los 13,529 millones de dólares de ventas, cifra superior en 2,000 millones de dólares a lo registrado en 1999. Dicho monto, es cuatro veces superior a lo alcanzado en 1994.

### México: Evolución del Mercado de Autopartes, 1991 – 2000 .Tasa de Crecimiento Anual



\*Incluye producción de exportación  
Fuente: Elaborado por INA, A.C., AMA y ANPACT

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

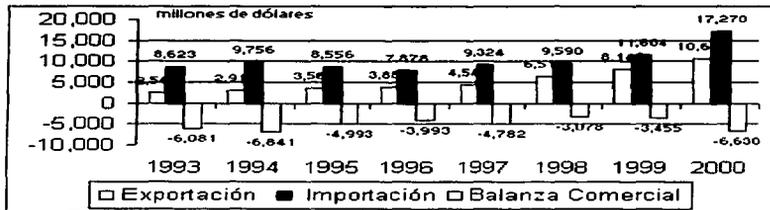
Al analizar la evolución de la industria de autopartes, se advierte que a raíz de la crisis que se presentó en los años 1994 -1995, decrece esta en un 15.7 % en 1995, recuperándose en 1996 y 1997 con crecimientos superiores, esto se debió a que las empresas productoras de autopartes cambiaron su estrategia vendiendo más en el exterior, en 1998 y 1999 observamos que si bien esta industria sigue creciendo, lo hizo a un ritmo mucho menor como se observo en la gráfica anterior, recuperándose en el último año.

Las exportaciones participaron en el último año con el 78% de la producción total. El principal destino de las exportaciones de estos productos fue Estados Unidos (76.9%), otros destinos fueron: Canadá (4%) y Alemania (3.6%).

El Sector de Autopartes en México, participa activamente en la proveeduría de equipo original utilizado por las armadoras de la industria automotriz. Asimismo, cabe destacar que un incremento en la producción de automóviles significa un aumento en la demanda tanto de equipo original como de repuesto de autopartes.

Los productos que más crecieron fueron: partes para motor, asientos, amortiguadores, rines, sistemas de escape, cristales y plásticos automotrices.

#### México: Evolución del Comercio Exterior de la Industria de Autopartes, 1993- 2000.



Fuente: Banxico, SE y Dirección de Desarrollo Sectorial (incluye maquiladoras)

Las importaciones de autopartes en el periodo 1993-2000 crecieron a una tasa media anual de 10%, al pasar de 8.623 millones de dólares en 1993 a 17,300 en el 2000.

Si se considera que este sector fabrica productos de alto valor agregado y fue una de las industrias que más se transformó en los últimos años, captando una inversión extranjera promedio anual entre 800 y 1,000 millones de dólares, con una infraestructura aproximada de 1.000 empresas dedicadas a esta actividad (no incluye maquiladoras), de las cuales 450 son de equipo original y se distribuyen por tipo de autoparte en:

### FUNDICIÓN, FORJA Y ESTAMPADOS

<b>73</b>			
<b>HULES, PLÁSTICOS &amp; FIBRAS</b>	<b>SUSPENSIÓN, FRENO Y DIRECCIÓN</b>	<b>COMPONENTES EXTERIORES E INTERIORES</b>	
<b>94</b>	<b>106</b>	<b>131</b>	
<b>OTROS</b>	<b>PARTES DE MOTOR, A/C, SISTEMA DE ESCAPE</b>	<b>MISCELÁNEOS, PARTES DE FRICCIÓN Y RODAMIENTOS</b>	<b>PARTES ELÉCTRICAS</b>
<b>97</b>	<b>166</b>	<b>151</b>	<b>137</b>

Fuente: Dirección de Desarrollo del Sector Automotriz

Se puede concluir que el mercado de autopartes:

- De ser una industria con orientación al mercado interno pasó a ser exportadora.
- Se incorporaron nuevos productos, dada la participación de nuevas empresas.
- Los volúmenes de producción se incrementaron permitiendo abastecer esta industria con equipo original.
- Da empleo directo a 273 mil personas (no incluye maquiladoras).

Los subsectores que integran la industria son los siguientes:

#### ⇨ MOTORES

Bomba electrónica de gasolina  
Sistema de inyección electrónica  
Bielas Cigüeñales  
Mangueras de silicón Partes forjadas  
Partes sinterizadas

#### ⇨ SISTEMAS DE AIRE ACONDICIONADO (A/C)

Compresores Mangueras Tubos de aluminio

#### ⇨ ESTAMPADOS

Rieles para asientos  
Bisagras Mecanismos para asientos Partes pequeñas y medianas

#### ⇨ FRENOS

Pedales Partes diversas

#### ⇨ SISTEMA ELECTRICO

Bocinas Radios Módulos de control

#### ⇨ PLASTICOS

Tanque de combustible  
Partes diversas Molduras externas Fascias

#### ⇨ DIRECCION

Palancas  
Columnas Bomba hidráulica Partes forjadas

**⇨ SUSPENSION**

Partes forjadas

**⇨ DIVERSOS**

Tornillería

Elevador para ventana Cañuelas

Tela para asientos Partes interiores

Moldes (diseño, fabricación, servicio)

Fuente: Dirección de Promoción del Sector Automotriz de Bancumext.

**INDUSTRIA NACIONAL DE AUTOPARTES**

Industria conformada por más de 820 fabricantes los que juntos produjeron en el año 2001 más de 25 mil millones de dólares, empleando a más de 270 mil personas y constituyéndose como el segundo sector exportador más importante de la industria manufacturera.

La Industria Nacional de Autopartes, A.C. (INA) representa desde 1962 a los fabricantes de partes y componentes automotrices establecidos en México que participan en el mercado de equipo original y de repuesto tanto nacional como extranjero.

Desde su fundación, INA tiene como objetivo principal promover el desarrollo de los fabricantes de autopartes en el país reconociendo su importancia como factor de progreso de la economía nacional. Para ello, los productos y servicios que INA ofrece a sus asociados pueden agruparse dentro de tres categorías principales:

**1) Representatividad**

INA, como representante de la industria de autopartes, participa con las autoridades e instituciones nacionales y extranjeras en el diseño, elaboración e instrumentación de acuerdos comerciales, leyes, reglamentos y ordenamientos que afectan el entorno de las empresas, proponiendo planteamientos de forma transparente y abierta y procurando soluciones que protejan los intereses de las empresas asociadas.

## 2) Servicios de Información

Con el apoyo de otros organismos vinculados al sector automotriz, **INA** ha logrado recopilar una importante base de datos de información nacional e internacional que le permiten ofrecer diversos estudios que apoyan a las empresas asociadas en el conocimiento de sus mercados y en la toma de decisiones. Asimismo, **INA** realiza investigaciones propias sobre distintos aspectos de la industria automotriz generando productos únicos en el mercado.

Además los servicios de información que **INA** ofrece a sus asociados abarcan también la actualización en materia de leyes y reglamentos a los que deben sujetarse las empresas del sector tanto en el ámbito nacional como internacional.

## 3) Promoción

Para promover los productos fabricados por las empresas asociadas y brindarles la oportunidad de ampliar sus mercados, **INA** cuenta con una red de acuerdos de cooperación con las asociaciones de autopartes más importantes a nivel mundial. A través de estos acuerdos, **INA** promueve a sus asociados mediante publicaciones y misiones comerciales que permiten la rápida comprensión de los mercados extranjeros.

En **INA** apoya el crecimiento de su empresa, por lo que es recomendable conocer sus productos y servicios.<sup>19</sup>

## 3.2 PRODUCCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES EN MÉXICO

La industria de autopartes en nuestro país provee dos mercados: el de equipo original, que se usa directamente en la fabricación de automóviles nuevos, y el mercado de repuestos. Se calcula que el valor total del mercado, considerando la producción, las importaciones y las exportaciones fue de 30,000 millones de dólares el año 2001, generando empleo directo para 273,000 personas. La industria se compone de

---

<sup>19</sup> <http://www.ina.com>

aproximadamente 831 empresas distribuidas en 22 estados concentradas en su mayor parte en el Estado de México 28%, Distrito Federal 23% y Nuevo León 13%.

Como podemos observar, en la siguiente tabla, el comportamiento de la producción de autopartes a partir de la firma del TLCAN. En 1995 se observó una caída de 27.6% en la producción que se relaciona con los problemas económicos que se presentaron a finales de 1994, pero dos años después se recuperó el nivel de producción que se tenía y, posteriormente, se mantuvo un incremento constante a una tasa porcentual promedio anual de 7.28%. En 2001 la producción disminuyó 3.7% en comparación con el año anterior. Esta caída se relaciona con la disminución en la producción de automóviles en México y en Estados Unidos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Valor de la producción de autopartes miles de dólares 1994-2001									
NO	Grupo	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
1	Aerotes, lubricantes y líquidos automotrices	513 290	402 022	412 888	454 025	463 875	531 272	614 348	643 417
2	Llantas y neumáticos	756 825	568 912	684 252	746 323	682 106	925 111	901 445	604 252
3	Productos automotrices de hule	147 592	707 813	112 385	160 459	185 400	192 548	224 256	224 555
4	Accesorios y partes	279 618	249 819	278 196	416 313	460 621	412 055	548 753	482 512
5	Valvulas, instalas y parafensas	169 447	117 258	155 387	201 054	202 300	199 034	185 313	184 117
6	Partes electricas	1 051 141	738 747	963 147	1 028 073	1 228 461	1 376 250	2 114 588	1 374 305
7	Carrocerias	394 209	317 923	163 772	242 154	305 298	350 768	473 738	454 624
8	Motores a gasolina	1 044 167	505 331	1 016 239	2 494 620	2 477 381	2 485 596	2 846 418	2 963 706
9	Motores a diesel	0	0	0	15 553	32 495	5 260	0	0
10	Partes para motor	948 484	772 826	1 049 677	1 177 274	1 386 520	1 624 138	1 676 725	1 456 162
11	Embragues y sus partes	349 393	97 000	214 352	314 363	366 096	413 337	474 414	463 979
12	Transmisiones y sus partes	394 822	214 366	312 195	492 218	518 588	612 442	677 300	583 573
13	Suspension direccior y sus partes	310 548	215 444	291 017	335 641	362 261	403 391	414 355	353 270
14	Frenos y sus partes	234 247	174 532	257 184	281 745	324 304	360 261	426 265	398 209
15	Volis, alantarras y asientos	349 634	404 065	455 461	491 651	510 488	660 462	928 649	907 265
16	Estampados y sus partes	283 762	222 806	155 000	436 959	361 708	259 261	349 553	531 455
17	Emblamiento	23 969	8 364	17 769	31 754	38 745	44 181	46 580	45 125
18	Otros	322 995	169 299	393 621	474 695	573 436	661 894	776 473	1024 235
	TOTAL	7 674 426	5 555 883	7 042 548	8 855 712	10 638 092	11 521 606	13 529 140	13 028 011

Fuente: Industrin Nacional de Autopartes, reportes de 1994 a 2001

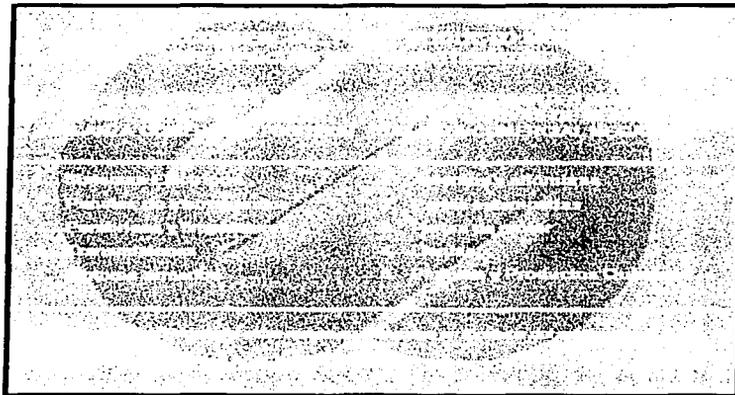
La industria de autopartes está clasificada en 18 grupos, de los cuales los tres rubros más importantes son: "motores a gasolina", que representó 22.97%; "partes eléctricas", que contribuyó con 12.85% y "partes para motor", que representó 11.9% del valor total de la producción en 2001.

El rubro que más disminuyó fue "llantas y neumáticos", que ha sufrido los embates de la apertura comercial perdiendo parte de su mercado ante productos asiáticos. American Goodyear, de los Estados Unidos, dejó de producir neumáticos en México y ahora importa y comercializa Michelin, de origen francés, cerró hace dos años y medio sus instalaciones de Querétaro por problemas de altos costos y con el sindicato. Euzkadi, que pertenece al grupo Continental, cerró su planta ubicada en el Salto Jalisco en diciembre del año pasado,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

liquidando 1,216 trabajadores, y actualmente opera únicamente la planta de San Luis Potosí. En consecuencia, la Balanza Comercial de "llantas y neumáticos" es negativa.

Otro rubro que presenta una Balanza Comercial negativa a pesar de que si incrementó su producción es "partes estampadas, asientos y alfombras"; mientras que "partes para motor", que también presenta una Balanza Comercial deficitaria, disminuyó su producción. Los accesorios de repuesto, especialmente los de plástico se importan de países asiáticos; las partes para motor se importan de Estados Unidos, Japón, Italia, Alemania, Inglaterra y Francia.



Como se comentó anteriormente, a pesar de que la Balanza Comercial de la industria automotriz en general es superavitaria, la Balanza Comercial de autopartes es deficitaria y ha ido incrementado el déficit a partir de 1998. Debido al aumento de importaciones, muchas de las empresas del sector desaparecerán a menos que empiece a

detectar amenazas y desarrollen capacidades que les permitan competir con los productos importados

Como se comentó anteriormente, a pesar de que la Balanza Comercial de la industria automotriz en general es superavitaria, la Balanza Comercial de autopartes es deficitaria y ha ido incrementando el déficit a partir de 1998. Debido al aumento de importaciones, muchas de las empresas del sector desaparecerán a menos que empiecen a detectar amenazas y desarrollen capacidades que les permitan competir con los productos importados.

Una de las estrategias que las empresas usan para defenderse de las importaciones de autopartes es el cabildeo. Influir sobre las decisiones de normalización permite a los interesados proponer normas que ayuden a detener la importación de productos de baja calidad y que no garantizan la seguridad de los usuarios. En la actualidad, los empresarios de la industria están trabajando para proponer normas sobre accesorios, partes eléctricas, partes para motor y transmisiones.

Durante el 2000, el 73% de las exportaciones de autopartes se enviaron a los Estados Unidos, el 7% a Alemania y el 4% a Japón. Los principales exportadores de autopartes a los Estados Unidos en el 2000, fueron: en primer lugar México con 19,313 millones, le sigue Canadá con 18,315, en tercer lugar encontramos a Japón con 14,928 y en cuarto a Alemania con 3,851 millones de dólares.<sup>20</sup>

### **3.2.1 COMPORTAMIENTO COMPETITIVO DE LAS PRINCIPALES AUTOPARTES QUE MÉXICO EXPORTA A LOS ESTADOS UNIDOS**

México exporta más de 600 clases de autopartes a los Estados Unidos. A continuación analizaremos el comportamiento de los cinco productos más importantes. Para evaluar la competitividad de los productos que tienen mayor contribución en las

<sup>20</sup> <http://www.bancomext.com.mx>

exportaciones de autopartes a Estados Unidos se utilizó el criterio de ventajas comparativas reveladas, que se basa en la dinámica de la participación de las exportaciones de un país en un mercado específico. Una vez calculados los indicadores, el desempeño exportador se puede calificar de acuerdo con la siguiente tipología

- a. **Competitividad ascendente o situación óptima:** Las exportaciones del producto crecen en un mercado dinámico.
- b. **Competitividad descendente o posición vulnerable:** Las exportaciones del producto crecen en un mercado estancado.
- c. **Oportunidades perdidas:** Las exportaciones crecen a un ritmo menor que el mercado, por lo que se pierde participación de mercado ante otros países.
- d. **En retirada:** Son rubros estancados en donde las exportaciones del producto y el mercado no crecen.

En la siguiente tabla podemos observar, "Juego de cables para bujías de encendido y demás juegos de cables" es el producto más significativo en las exportaciones y es evaluado como posición ascendente o situación óptima. Esto quiere decir que nuestras exportaciones se incrementaron en un mercado que aumenta la demanda del producto, México es el principal exportador a los Estados Unidos contribuyendo con el 83.4% Filipinas y Tailandia son los países que compiten en ese mercado y participan con 4.1 y 3.5%, respectivamente.

## Principales autopartes que México exportó a Estados Unidos

Código Sistema armonizado	Lugar	Evaluación.	% de participación en el total de las exportaciones	Descripción
854430000	1º	Ascendente o Situación óptima	3.89	Juego de cables para bujías de encendido y demás juegos de cables
8407344800	2º	Oportunidad pérdida	1.28	Motores de émbolo (pistón) alternativo y rotativo, de encendido y por chispa de cilindrada superior a 1000cm <sup>3</sup>
8708295060	3º	Oportunidad pérdida	0.82	Otras partes y accesorios NESOI excepto defensa y cinturones
8708210000	4º	Descendente o posición vulnerable	0.70	Cinturones de seguridad
8708998080	5º	Oportunidad pérdida	0.36	Volantes, columnas y cajas de dirección

FUENTE: Elaboración propia con base en los parámetros de calificación y participación en total de exportaciones, además de los datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

En segundo lugar encontramos que “Motores de émbolo (pistones) alternativo y rotativo de encendido” fue evaluado como oportunidad perdida. Es decir que nuestras exportaciones no están creciendo al mismo ritmo que el mercado de los Estados Unidos está demandando el producto. México ocupa el segundo lugar contribuyendo con 22.19%, compitiendo con Canadá y Alemania que exportan 43.1 y 18.0%, respectivamente. Ésta es un área de oportunidad para los empresarios mexicanos.

En tercer lugar aparecen “Otras partes y accesorios NESOI excepto defensas y cinturones” que fue evaluado como oportunidad perdida. Canadá es el principal exportador participando con 52%, mientras que México contribuye con 22% y Alemania con 3.6%. Ésta es otra área de oportunidad para los empresarios mexicanos.

En cuarto lugar se encuentra “Cinturones de seguridad” que fue evaluado como posición descendente o vulnerable; esto significa que las exportaciones aumentan en un mercado que no ha tenido crecimiento. México es el principal exportador al mercado de Estados Unidos contribuyendo con 87.8%, seguido por Canadá y Alemania que participan con 9.6 y 0.37%, respectivamente.

En quinto lugar está “Volantes, columnas y cajas de dirección” que fue evaluado como una oportunidad perdida. Las exportaciones de este producto no crecen al mismo

ritmo que el mercado lo solicita. Nuestro principal competidor es Canadá que participa con 43.6% de las exportaciones, le sigue Japón con 25.4% y México con 10.3%.

### 3.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE AUTOPARTES EN MÉXICO

Los fabricantes de equipo original que surten a las ensambladoras en México, son empresas que forman parte en su mayoría de grupos multinacionales; son empresas grandes y exportan directa o indirectamente la mayor parte de su producción y pueden llegar a surtir al mercado de repuesto mexicano, lo que les permite operar a escalas óptimas. Realizan actividades de investigación, de desarrollo de tecnología y de nuevos productos. Establecen alianzas con empresas extranjeras con el propósito de acceder a nuevos mercados, contar con tecnologías e incrementar su escala de producción. Su mezcla de productos es amplia y puede ir de 100 hasta 600 productos. No han establecido actividades de producción de tipo modular debido al tamaño de las líneas de montaje, que no permiten espacio suficiente para que los proveedores trabajen alrededor de éstas, y por la intervención de los sindicatos que han luchado en contra de la reducción de plazas.

Existen cinco factores que han sido utilizados para definir los cambios en eficiencia y competitividad de estas empresas:

- a. Calidad. El 100% de estas empresas cuenta con algún tipo de certificación de calidad como son ISO9000 y QS9000 que es la certificación específica de la industria automotriz en Norteamérica.
- b. Sistema justo a tiempo. El sistema tiene muchos matices y opera según las necesidades. Los proveedores de tableros, asientos y partes que cambian con relación al color del automóvil deben ajustarse más a los tiempos de entrega.
- c. Incremento en la escala de producción. Todas han incrementado su producción y son proveedoras en el ámbito global.
- d. La automatización de la producción e investigación y desarrollo tecnológico. La investigación y desarrollo no es una actividad común dentro de la industria de

autopartes a excepción de algunas empresas, pero el uso de CAD-CAM se relaciona con sus capacidades de diseño y todas estas empresas entrevistadas han reportado su introducción en los últimos años. En 1993 la edad promedio de la maquinaria utilizada en la industria de autopartes fluctuaba entre 10 y 20 años de antigüedad. Sin embargo, no se reporta la antigüedad de la tecnología actualmente.

- c. Capacitación de la mano de obra. El empleo creció 3.1% al año entre 1998 y 1996, mientras que la productividad de la mano de obra creció 6.4%. La capacitación de la mano de obra ha jugado un rol preponderante, además de que su nivel de estudios permite calificarla como especializada. Pero no existen observaciones sobre la intensidad del trabajo que, como se sabe, se incrementa con las prácticas de reingeniería de procesos.

### 3.2.3 PRINCIPALES PROVEEDORES DE AUTOPARTES EN MÉXICO.

Las características de las empresas que surten al mercado de repuestos o a proveedores de las ensambladoras son muy diferentes, por lo que se puede decir que no todos los proveedores cumplen con los parámetros de evaluación de proveedores establecidos por las ensambladoras. A continuación se describen algunas de las más importantes.

Estas empresas no pertenecen a grupos multinacionales, pero muchas forman parte de grupos nacionales, son empresas medianas y pequeñas y tienen una baja actividad exportadora. Con respecto a los factores que pueden utilizarse para definir los cambios en eficiencia y competitividad podemos decir lo siguiente:

- a. Calidad. Muchas de las empresas no cuentan con certificación de calidad, pero para ellas el costo es un factor decisivo en la venta. En el mercado de refacciones son las grandes empresas distribuidoras, como las refaccionarias California, la clave de las ventas. Estas empresas manejan los canales de distribución y tienen contacto con los

talleres de reparación de automóviles; asimismo, son las grandes importadoras de productos que compiten con autopartes nacionales.

- b. En relación con las actividades de logística, las encuestas trimestrales del INA les informan que han reducido sus tiempos de entrega abasteciendo pequeños lotes con mayor frecuencia y que la rotación de inventarios se ha modificado, pasando de 51 días de venta en 1991 a 34 días en 1999. En general, la tendencia es bajar el número de días de inventario, pero se observan variaciones relacionadas con el incremento o disminución de las ventas en el mercado de repuesto. No se sabe si esta disminución de inventarios está relacionada con las entregas justo a tiempo, ni qué nivel de proveedores tienen menores índices de rotación de inventarios. Cuando los proveedores no tienen sistemas justo a tiempo se contratan empresas internacionales que se establecen como centros de acopio cerca de las plantas. Estas empresas son especialistas en manejo de materiales y son las encargadas de entregar justo a tiempo en la planta.
- c. No hacen uso de economías de escala porque generalmente tienen un turno en la producción.
- d. Adquieren nuevas tecnologías que les permiten alcanzar los parámetros de calidad que les solicitan los clientes. No tienen actividades de investigación y desarrollo. La compra de nuevas tecnologías va dirigida a sistemas de información como el SAP o sistemas de cómputo para control de procesos.

Vislumbran algunas oportunidades como son:

- En primer lugar contemplan la posibilidad de participar en el mercado asiático; éste es el mercado para el que se pronostica mayor crecimiento en la próxima década.
- En segundo lugar consideran que pueden incursionar en nuevas líneas de productos dentro del país, localizando nichos de mercado, lo que implicaría la compra de nueva tecnología y adquisición de nuevas capacidades y competencias en las empresas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Por último, consideran que el incremento en la edad promedio del parque vehicular – que por las crisis económicas ha pasado de 12 a 15 años – creará una fuerte demanda por partes de reemplazo.



Los fabricantes de autopartes en México consideran un problema la desaceleración de la economía, el incremento en el índice de desempleo, la falta de liquidez en el mercado y la sobrevaluación del peso. Este último factor es muy importante porque encarece sus productos en el extranjero.

Para los empresarios existe una vaga comprensión de cómo está estructurado el sistema de autopartes, que surte a la industria terminal; consideran que podrían realizar mejores pronósticos y comprender mejor las necesidades de proveeduría de ensambladoras si pudieran evaluar cuantitativamente las plataformas de producción.

A continuación se presentan algunos de los principales fabricantes y proveedores de autopartes en México:

Empresa	Giro	País	Estado
A.C. REFACCIONES	Específico	México	Puebla
A.S. AUTOPARTES Y SERVICIOS	Específico	México	Puebla
A.T.V. Desarrollos y Manufacturas S.A. de C.V.	Fabricante	México	D.F.
AA AUTOPARTES ELECTRICAS	Específico	México	Sonora

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<u>AALCAR TECNOLOGIA DE CV</u>	Específico	México	D.F.
<u>Acabados Finos Industriales S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	Edo. Mex
<u>Accesorios Automotrices Atlas S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	Nuevo León
<u>ACCESORIOS Y REFACCIONES MARTINEZ</u>	Específico	México	Nuevo León
<u>ACCESORIOS Y REFACCIONES NAÑEZ</u>	Específico	México	Nuevo León
<u>Accurde de México S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	Nuevo León
<u>ACDelco</u>	Específico	México	Edo. Mex
<u>ACEITES LUBRICANTES DE CHIHUAHUA</u>	Específico	México	Chihuahua
<u>ACEITES SUPERFINOS</u>	Específico	México	D.F.
<u>ACEITES Y FILTROS ESPECIALES</u>	Específico	México	D.F.
<u>ACEITES Y GRASAS LUBRICANTES LEGASPI</u>	Específico	México	D.F.
<u>Aceites y Parafinos Industriales S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	Jalisco
<u>QUAKER DE MEXICO</u>	Específico	México	D.F.
<u>QUALITY BRAKES</u>	Específico	México	Jalisco
<u>Quality Brakes, S.A. De C.V.</u>	Fabricante	México	Jalisco
<u>QUALITY SERVICE AMPSA</u>	Específico	México	D.F.
<u>Química TF, S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	D.F.
<u>Química TE, S.A. de C.V. (Planta)</u>	Fabricante	México	Edo. Mex
<u>Taller Conteras, S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	D.F.
<u>TALLER CORREA HERMANOS</u>	Específico	México	Coahuila
<u>TALLER ELECTRICO Y MECANICO EL PATO</u>	Específico	México	D.F.
<u>Talleres Lomeli, S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	Jalisco
<u>Talleres Mecánicos Monserrat, S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	Puebla
<u>TAMER</u>	Específico	México	Edo. Mex
<u>Tapones de México, S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	Nuevo León
<u>TAXI RADIO UNION</u>	Específico	México	D.F.
<u>Techmatec, S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	Coahuila
<u>Teema Lub, S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	Puebla
<u>Tecmur, S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	Coahuila
<u>TECNICA AUTOMOTRIZ</u>	Específico	México	Edo. Mex
<u>Técnicos en la Alta Producción, S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	Edo. Mex
<u>Tecniflex Automotive de México, S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	Tamaulipas
<u>TEC AUTOMOTRIZ</u>	Específico	México	D.F.
<u>DAI</u>	Específico	México	D.F.
<u>DAIMLER CHRYSLER</u>	Específico	México	D.F.
<u>Daim Daew Inmaier Automotive de México, S.A. de</u>	Fabricante	México	Tamaulipas

<u>C.V.</u>			
<u>DANA ECHLIN COMERCIAL</u>	Específico	México	D.F.
<u>Dana Heavy Axles México, S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	Edo. Mex
<u>DAR</u>	Específico	México	D.F.
<u>Dayco Products, S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	D.F.
<u>DAYTONA</u>	Específico	México	D.F.
<u>Delatsa Internacional, S.A. de C.V.</u>	Fabricante	México	Jalisco
<u>Delbar de México, S. de R.L. de C.V.</u>	Fabricante	México	Querétaro
<u>Delmex de Juárez, S. de R.L. de C.V.</u>	Fabricante	México	Chihuahua
<u>Delphi Alámbrados Automotrices, S.A. de C.V. (Planta)</u>	Fabricante	México	Tamaulipas
<u>Delphi Automotive Systems, S.A. de C.V. (Corporativo)</u>	Fabricante	México	Chihuahua

### 3.3 TRATADOS COMERCIALES DE LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES

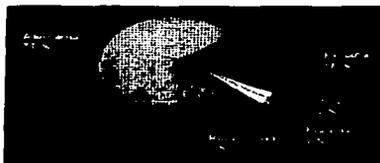
#### Relaciones Comerciales México – Unión Europea para el Sector Autopartes

El mercado automotriz europeo es considerado como uno de los más importantes a nivel mundial. Se destaca dentro de este contexto, que el parque vehicular de la UE es de aproximadamente 120 millones de vehículos y necesita forzosamente de partes, equipo de repuesto y accesorios que permita el buen funcionamiento de las unidades y así cumplir con las estrictas normas de circulación vigentes.

Las exportaciones de productos mexicanos del Sector Autopartes hacia la Unión Europea han pasando de 57.081 millones de dólares en 1996 a 113.992 millones de dólares en 1998, prácticamente se duplicó en este periodo (99.70%).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Del total de las exportaciones mexicanas dentro de este sector Alemania (77%), España (18%), Italia (2%), Francia (2%) y Gran Bretaña (1%) son los países de la Unión Europea con los cuales existe un mayor intercambio comercial. Cabe señalar el notable crecimiento de las exportaciones mexicanas hacia Alemania incrementándose en un 29% durante el periodo comprendido entre 1996 y 1998.



*Destino de las Exportaciones de México a la Unión Europea (1998)*

Las importaciones nacionales totales de productos en el sector de Autopartes provenientes de los países de la Unión Europea se incrementaron de 529.356 millones de dólares en 1996, a 830.879 millones de dólares en 1998, lo que representa un incremento del 57%.

Del total de las importaciones mexicanas dentro de este sector, Alemania (90%), España (3%), Italia (2%), Reino Unido (2%), Bélgica (2%), Austria (2%) e Italia (1%), son los países de la Unión Europea con los cuales existe un mayor intercambio comercial.



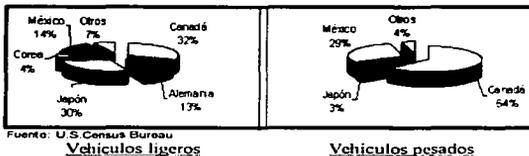
Origen de las Importaciones de México provenientes de la Unión Europea (1998)  
 Cabe señalar que las importaciones mexicanas de autopartes con estos países, a excepción de Italia, se han incrementado en el periodo analizado, siendo de especial importancia el crecimiento de las importaciones provenientes de Alemania.

### Comercio Exterior de Estados Unidos

Al analizar la industria automotriz en Estados Unidos en los últimos cinco años, se puede deducir que es una industria deficitaria y creciente en los últimos años. Al analizar el comportamiento de esta industria se observó que el déficit para el sector de automóviles es el más importante, en segundo lugar es el de vehículos de transporte, siendo este más significativo en el último año.

En 2000, Estados Unidos importó 197,098 millones de dólares registrando un crecimiento anual de 9.4 % con respecto a 1999, de los cuales, 109,198 fueron automóviles, 18,591 vehículos para transporte y 69,309 fueron autopartes, con crecimientos anuales de 13.4%, -5.7% y 8.2% respectivamente. Cabe resaltar que la importación de vehículos pesados ya muestra una disminución con respecto a lo alcanzado en 1999.

### Participación de los Principales Países Exportadores a EUA, 2000.



México ocupó el tercer lugar como proveedor de vehículos ligeros y el segundo lugar como proveedor de vehículos pesados en Estados Unidos en el 2000 y el primer lugar en autopartes.

Al mes de abril, las importaciones sumaron los 64,053 millones de dólares, cifra mucho menor a la alcanzada en el mismo periodo del año anterior que fue 98,904(35% menor). En el caso de automóviles la tasa anual fue menor en 30.5%, en vehículos de transporte menor en un 48% y para autopartes decreció en un 38.5%.

### *Industria de Autopartes*

Al analizar las importaciones de autopartes realizadas por EUA, se observa que México ocupó el primer lugar como proveedor, con 19,313 millones de dólares en 2000, cuadruplicando el monto exportado en el periodo 1990-2000.

<b>Estados Unidos: Importaciones de Autopartes por País, 1990-2000</b>									
millones de dólares									
Posc	País	1990	1992	1994	1996	1998	1999	2000	E-A 2001
	<b>Total</b>	<b>31,602</b>	<b>33,525</b>	<b>44,854</b>	<b>48,421</b>	<b>54,354</b>	<b>61,607</b>	<b>69,309</b>	<b>21,739</b>
1	México	4,464	6,203	9,702	11,645	14,480	16,766	19,313	6,130
2	Canadá	9,093	8,996	11,279	12,639	14,721	16,934	18,315	5,608
3	Japón	10,411	10,817	14,335	13,417	11,876	12,771	14,928	4,789
4	Alemania	2,088	1,908	2,189	2,544	3,109	3,446	3,851	1,341
5	Reino Unido	590	527	574	651	1,030	1,118	1,300	384
6	Brasil	702	561	847	944	1,240	1,360	1,253	297
7	Taiwan	598	623	741	793	931	1,061	1,132	382
8	Corea	664	647	662	606	762	919	1,079	361
9	Suecia	120	130	193	260	319	292	297	78
10	Australia	53	74	91	103	179	248	255	56
11	Belgica	78	58	77	73	83	90	95	27
	Otros	2,807	2,981	4,164	4,726	5,624	6,602	7,411	2,386

Fuente: U.S Census Bureau

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

**LOGRA ARTURO MONTIEL EL CONSENSO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ BRASILEÑO PARA ESTABLECER ACUERDOS COMERCIALES CON MÉXICO.**

Tras conocer las ventajas competitivas de invertir en el Estado de México y su importancia en el sector automotriz, el presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Vehículos Automotores de Brasil (ANFAVEA), Celio de Freitas Batalha, expresó al gobernador Arturo Montiel Rojas, el interés de esta industria por ir a una negociación directa con México en este campo.

En el marco de la intensa gira de trabajo que el mandatario estatal realiza por Sudamérica para atraer inversión extranjera, explicó a los directivos de la ANFAVEA que en territorio mexiquense se genera cerca del 60 por ciento de la producción nacional del sector automotriz, e incluso se exporta a otras naciones, por lo que llamó a los empresarios a trabajar "de manera conjunta para lograr inversiones rentables e intercambiar experiencias que nos lleven a esquemas de complementariedad y mayor competitividad", señaló.

Al respecto, el presidente de la ANFAVEA subrayó el interés que esta organización, líder en el ramo, tiene por alcanzar un acuerdo comercial con México, a través del MERCOSUR, si se logra en las negociaciones, o de manera directa en caso contrario.

Montiel Rojas, quien durante esta gira viaja acompañado por José Parra Sánchez, director general de Análisis y Seguimiento a Tratados Comerciales con América Latina, de la Secretaría de Economía del gobierno federal, se refirió a la estrecha coordinación y a la suma de voluntades existentes entre los tres niveles de gobierno mexicanos, para atraer inversión que genere más empleos y mejore el nivel de vida de la sociedad.

Ante el titular de la FIESP, Horacio Lafer Piva, el jefe del Ejecutivo estatal se pronunció por que México concluya las formalidades jurídicas necesarias, para que entre en vigor el Acuerdo de Autopartes que ambas naciones terminaron de negociar en febrero pasado y que ya se publicó en este país sudamericano.

Dicho acuerdo —en cuya concertación participaron los sectores privados de ambas naciones— reduce aranceles en el sector de autopartes, utilizando cupos para ciertos productos, lo que permitirá diversificar y aumentar las exportaciones de México y Brasil, además de aportar a la relación bilateral un clima de mayor confianza para, en su caso, negociar acuerdos comerciales más amplios.

**PROPUESTA DE UN  
MODELO ADMINISTRATIVO  
PARA UNA MICROEMPRESA  
DEDICADA A LA VENTA DE  
REFACCIONES AUTOMOTRICES**

#### **4.1 DISEÑO CONCEPTUAL**

El modelo administrativo que se presentará, es una representación teórica de un sistema de trabajo dedicado a toda microempresa, que se dedica a la venta de refacciones automotrices, para obtener un mejor funcionamiento general de acuerdo a las necesidades de éstas.

Su implantación contribuirá a un mejor aprovechamiento de los recursos, una mayor eficiencia y coordinación de la organización, y por consiguiente, una mejora en la calidad del trabajo e imagen de la Microempresa.

Los Manuales necesarios en este modelo son los siguientes:

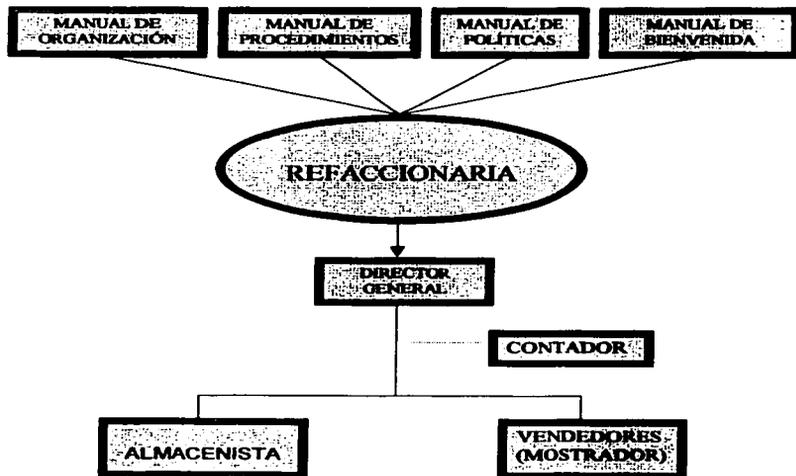
- a) Manual de Organización
- b) Manual de Procedimientos
- c) Manual de Políticas
- d) Manual de Bienvenida

## 4.2 DISEÑO ESTRUCTURAL

El diseño estructural que se propone es práctico y funcional para atender a la comunidad que requiera del servicio de una Refaccionaria.

Para una Microempresa Dedicada a la Venta de Refacciones Automotrices proponemos una estructura de la siguiente manera:

### ESQUEMA



### 4.3 DISEÑO FUNCIONAL

Las funciones principales que se aprecian en la estructura anterior, serán mencionadas en el Manual de Organización ya que en su diseño están contenidas las mismas.

**Logotipo de la Organización**

**Nombre de la Organización**

# **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

***Fecha de Elaboración***

## CONTENIDO

- **Introducción**
- **Objetivo**
- **Propósito**
- **Organigrama**
- **Descripción de Puesto**
  - a. **Identificación del Puesto**
  - b. **Funciones del Puesto**
  - c. **Relaciones del Puesto**
  - d. **Requisitos del Puesto**
  - e. **Condiciones de Trabajo**

## *INTRODUCCIÓN*

El presente manual es considerado una guía para el personal de una Microempresa dedicada a la venta de Refacciones Automotrices, realizado, con la finalidad de que tengan un apoyo para consulta en el desarrollo de sus actividades, dentro de su organización; además de conocer claramente las funciones y tareas de cada puesto.\*

Este documento sirve como medio de comunicación y coordinación, para facilitar el complemento de las funciones y la asignación adecuada del recurso humano con la finalidad de lograr los objetivos.

Todo el personal tiene acceso al presente manual, así como también pueda aportar sugerencias.

Se sugiere que la revisión del presente manual sea una vez al año, salvo que existan una eventualidad importante que justifique su inmediata revisión o corrección, antes del periodo señalado.

\* Tomando como ejemplo las áreas de mayor importancia dentro de la Microempresa.

*OBJETIVO*

Proporcionar a todo el personal de una Microempresa Dedicada a la Venta de Refacciones Automotrices, un recurso para tener una clara visión de la estructura organizacional, describiendo las funciones de cada puesto y sus relaciones entre éstos, logrando una integración.

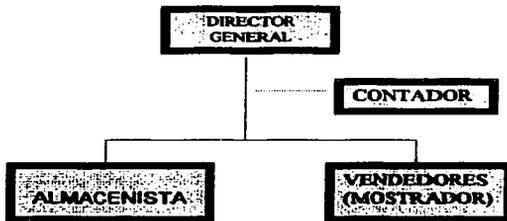
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*PROPÓSITO*

Poner a disposición a todo el personal un documento que especifique, funciones, obligaciones, responsabilidades, jerarquías y relaciones que existen entre cada uno de los puestos de la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**IDENTIFICACIÓN**

**Título del puesto:** DIRECTOR GENERAL.

**No. de Plazas:** Única

**Ubicación física:** Ubicación de la microempresa

**Nivel Organizacional:** 1er nivel.

**Reporta a:** Ningún puesto.

**Subordinados:** Contador.

Almacenista.

Vendedores.

**Tipo de Puesto:** Otros.

**Clasificación del Puesto:** Administrativo ( 50% ) Operativo ( 50% ).

**Material y/o equipo utilizado:** Todos los recursos dentro de la organización.

**Horario de Trabajo:** 9:00 a 19:00 hrs de Lunes a Viernes.

9:00 a 14:00 hrs Sábado.

**Sueldo:** \$ \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## FUNCIONES

### GENÉRICA

Es el responsable máximo de dirigir, planear, supervisar y controlar las actividades de la microempresa para lograr su óptimo funcionamiento y la obtención de sus objetivos.

### ESPECÍFICAS

- Representa legalmente a la microempresa.
- Planifica el desarrollo.
- Establece los objetivos, políticas, procedimientos y programas generales de la microempresa (eventos promocionales etc.).
- Delega autoridad y obligaciones a sus subordinados.
- Verifica que se de una atención rápida, cordial y eficiente a los clientes.
- Supervisa y proporciona adecuadamente el ambiente laboral y mantenimiento de la microempresa.
- Atiende a los clientes personalmente.
- Genera y mantiene contactos con proveedores.
- Selecciona al personal.
- Planea, coordina y controla los recursos financieros, humanos y materiales de la microempresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## RELACIONES DEL PUESTO

### INTERNAS

Permanentes: Todo el personal de la microempresa.

### EXTERNAS

Permanentes: Clientes y Proveedores.

Periódicas: Bancos y Contador.

Eventuales: Exposiciones, Conferencias y Congresos.

## CONDICIONES DE TRABAJO

### INSTALACIONES

Color: Claro para ayudar a la iluminación de la microempresa.

Ventilación: Moderada.

Iluminación: Distinción de Objetos.

Mobiliario: Teléfono, Fax, Computadora, Impresora, Escritorio, Calculadora y Papelería.

### RIESGOS

Personales:      Alto ( )      Medio (X)      Bajo ( )

Materiales:      Alto ( )      Medio (X)      Bajo ( )

Económicos:      Alto (X)      Medio ( )      Bajo ( )

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## IDENTIFICACIÓN

Título del puesto ALMACENISTA.

No. de Plazas: Única

Ubicación física: Ubicación de la microempresa

Nivel Organizacional: 2do nivel.

Reporta a: Director General.

Subordinados: Ninguno

Tipo de Puesto: Confianza.

Clasificación del Puesto: Administrativo ( 40% ) Operativo ( 60% ).

Material y/o equipo utilizado: Formatos de control de mercancía.

Horario de Trabajo: 9:00 a 19:00 hrs de Lunes a Viernes.

9:00 a 14:00 hrs Sábado.

Sueldo: \$ \_\_\_\_\_

## FUNCIONES

### GENÉRICA

Es el encargado de controlar y organizar todo lo referente al almacén de manera responsable, para su perfeccionamiento.

### ESPECÍFICAS

- Control de inventario.
- Supervisa que la mercancía este en óptimas condiciones, así como también que corresponda a lo solicitado.
- Organización del almacén.
- Recibe y rectifica pedidos de proveedores.
- Lleva el control de la entrada y salida de la mercancía.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## RELACIONES DEL PUESTO

### INTERNAS

Permanentes: Director General y Personal.

### EXTERNAS

Permanentes: Proveedores.

Periódicas: Contador

## REQUERIMIENTOS

### INHERENTES AL PUESTO

Escolaridad: Secundaria.

Edad: 20 - 35 años.

Sexo: Masculino.

Experiencia: Manejo de almacén.

Otros estudios: No indispensable.

Idiomas: Ninguno.

Estado Civil: Indistinto.

Domicilio: Preferente viva en la zona.

### INHERENTES AL TITULAR

Responsable y con ganas de trabajar.

## CONDICIONES DE TRABAJO

### INSTALACIONES

Color: Claro para ayudar a la iluminación de la microempresa

Ventilación: Moderada

Iluminación: Distinción de Objetos.

Mobiliario: Calculadora y Papelería.

### RIESGOS

Personales: Alto ( ) Medio ( ) Bajo (X)

Materiales: Alto (X) Medio ( ) Bajo ( )

Económicos: Alto ( ) Medio (X) Bajo ( )

## IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: VENDEDOR. (MOSTRADOR)

No. de Plazas: Tres.

Ubicación física: Ubicación de la microempresa

Nivel Organizacional: 2do nivel.

Reporta a: Director General y Almacenista.

Subordinados: Ninguno.

Tipo de Puesto: Confianza.

Clasificación del Puesto: Administrativo ( 20% ) Operativo ( 80% )

Material y/o equipo utilizado: Papelería.

Horario de Trabajo: 9:00 a 19:00 hrs de Lunes a Viernes

9.00 a 14:00 hrs Sábado

Sueldo: \$ \_\_\_\_\_

## FUNCIONES

### GENÉRICA

Es el responsable de ofrecer un servicio eficiente a los clientes.

### ESPECÍFICAS

- Atender al cliente.
- Mantener limpio y ordenado el lugar del trabajo.
- Ser cordial.
- Llevar un control y registro de las ventas.

## RELACIONES DEL PUESTO

### INTERNAS

Permanentes: Director General y Personal.

### EXTERNAS

Permanentes: Clientes.

## REQUERIMIENTOS

### INHERENTES AL PUESTO

Escolaridad: Secundaria.

Edad: 20 - 35 años.

Sexo: Masculino y/o Femenino.

Experiencia: Conocimiento en refacciones y ventas.

Otros estudios: No indispensable.

Idiomas: Ninguno.

Estado Civil: Indistinto.

Domicilio: Preferente viva en la zona.

### INHERENTES AL TITULAR

Responsable con buena actitud, facilidad de palabra y ganas de trabajar.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONDICIONES DE TRABAJO

### INSTALACIONES

Color: Claro para ayudar a la iluminación de la microempresa.

Ventilación: Moderada.

Iluminación: Distinción de Objetos.

Mobiliario: Calculadora, Catálogos y Papelería .

### RIESGOS

<u>Personales</u> :	Alto ( )	Medio (X)	Bajo ( )
<u>Materiales</u> :	Alto ( )	Medio ( )	Bajo (X)
<u>Económicos</u> :	Alto ( )	Medio (X)	Bajo ( )

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## IDENTIFICACION

Título del puesto: STAFF CONTADOR.

No. de Plazas: Única

Ubicación física: No tiene localización dentro de la empresa debido a que es Staff.

Nivel Organizacional: Staff

Reporta a: Director General.

Subordinados: Ninguno

Tipo de Puesto: Honorarios.

Clasificación del Puesto: Administrativo ( 100% )

Material y/o equipo utilizado: Todo lo relacionado a los recursos de la microempresa.

Horario de Trabajo:

Sueldo: \$ Honorarios.

## FUNCIONES

### GENÉRICA

Es el máximo responsable de llevar un orden y control de todas las actividades contables, para su mejor funcionamiento y la obtención de sus objetivos.

Presentación de declaraciones trimestrales y anuales.

### ESPECÍFICAS

- Informar oportunamente al Director General sobre la situación financiera en que se encuentra la microempresa, con el fin de llevar un mejor control de sus operaciones.
- Llevar un registro de todos los movimientos contables.
- Tener al día a la microempresa ante los organismos gubernamentales.
- Realizar los reportes de manera clara, sencilla y oportuna para el entendimiento del usuario.
- Archivar todo aquel documento referente a la contabilidad de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## RELACIONES DEL PUESTO

### INTERNAS

Permanentes: Director General

### EXTERNAS

Permanentes: SHCP

Periódicas: Bancos e IMSS

## REQUERIMIENTOS

### INHERENTES AL PUESTO

Escolaridad: Lic. en Contaduría o carrera afín.

Edad: 20 - 40 años.

Sexo: Masculino y/o Femenino.

Experiencia: Mínimo 4 años en el rango.

Otros estudios: Actualizaciones.

Idiomas: No necesario.

Estado Civil: Indistinto.

Domicilio: Preferente viva en la zona.

### INHERENTES AL TITULAR

Buena presentación, responsable en su trabajo, buenas relaciones, confiable y eficiente, ética profesional y habilidades en cuestiones contables.

Vo. Bo. DIRECTOR GENERAL

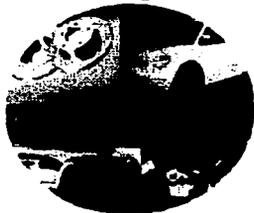
ELABORO

FECHA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Logotipo de la Organización**

***Nombre de la Organización***



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Fecha de Elaboración**

## CONTENIDO

- Introducción
- Objetivo
- Propósito
- Catálogo de Procedimientos
- Propósito del Procedimiento
- Normas del Procedimiento
- Diagrama de flujo
- Descripción del procedimiento
- Listado de los formatos
- Instructivo de llenado

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN

El presente manual nos describe la secuencia, lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades que se realizan dentro de la organización, para ahorrar tiempos y movimientos innecesarios.

Generalmente toda esta información se presenta en base a diagramas de flujo, los cuales contienen símbolos específicos para cada paso, también se incluye las "Formas" que se emplean en el procedimiento de que se trate.

Este manual abarca algunos de los procedimientos que se opera en la microempresa y sólo podrá ser consultado dentro de las instalaciones por el personal de la misma.

Se sugiere que la revisión del presente manual sea una vez al año, salvo que existan una eventualidad importante que justifique su inmediata revisión o corrección antes del periodo señalado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*OBJETIVO*

Ayuda y apoya al personal a localizar y sistematizar las actividades laborales en la microempresa para lograr y hacer más eficientes la realización de las mismas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*PROPÓSITO*

Proporciona al personal de la microempresa la información con respecto a los procedimientos que se realizan comúnmente, simplificándolos para eliminar las actividades innecesarias alcanzando los objetivos fijados

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS PROCEDIMIENTOS*



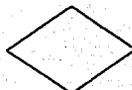
INICIO Y/O TÉRMINO DE  
PROCEDIMIENTO



ACTIVIDAD



DOCUMENTO (COPIAS)



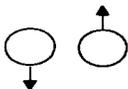
DECISIÓN



FLUJO



ARCHIVO



CONECTOR DE ENTRADA  
Y SALIDA



CONECTOR DE PÁGINAS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*CATÁLOGO DE PROCEDIMIENTOS PARA UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA  
VENTA DE REFACCIONES AUTOMOTRICES*

<b>NÚMERO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>TÍTULO</b>
1	SRP1	Selección y Reclutamiento de personal
2	COMPINV2	Compras y Manejo de Inventarios
3	VEN3	Ventas

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO

Selección y Reclutamiento de personal

NÚMERO = 01

CÓDIGO = SRP1

PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Proporcionar personal a la microempresa dependiendo de sus necesidades.

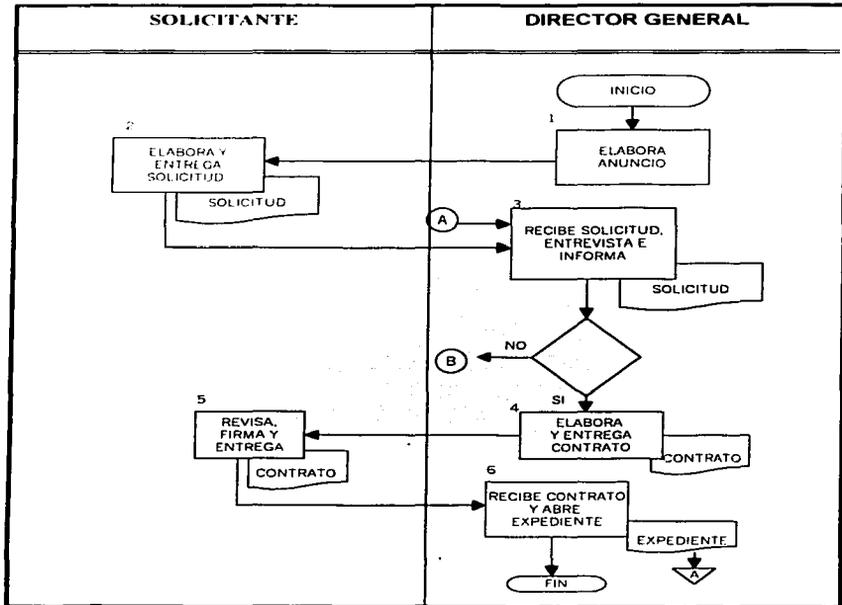
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

- o El Director General es la única persona que puede solicitar, entrevistar y aceptar al personal.
- o El Director General es el que indica las actividades que debe de realizar el personal de nuevo ingreso.
- o No se aceptaran recontrataciones en caso de abandono de trabajo o por decisión del Director General.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Diagrama de flujo.

SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO*

<b>Fecha de Elaboración</b>	<b>Última Revisión</b>
-----------------------------	------------------------

<b>NUMERO.</b>	<b>PUESTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>
1	Director General	Solicita personal (Elabora anuncio).
2	Solicitante	Elabora y entrega solicitud.
3	Director General	Recibe la solicitud, informa las actividades a realizar y entrevista.  ¿Si es apto para el puesto? Si: pasa a la actividad 4.  No: se da por terminado el procedimiento.
4	Director General	Se elabora el contrato colectivo y se entrega al solicitante para su revisión y firma.
5	Solicitante	Recibe contrato individual en original y copia, lo firma entrega el original y conserva la copia.
6	Director General	Recibe contrato original firmado por el solicitante y abre expediente.

*LISTADO DE LOS FORMATOS*

- ✓ Formato de Solicitud de Empleo
- ✓ Formato de Contrato Individual del Trabajo

# SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha: 1

Categoría: 2

Nombre: Mónica Patricia 3

Fecha de  
Recepción

FORMA DE LLENAR ESTA SOLICITUD Y FORMA MANUSCRITA  
NOTA: LA INFORMACIÓN NO DEBE PROPORCIONARLA SINO TRATARLA CONFIDENCIALMENTE

## DAOS PERSONALES 4

Nombre	Apellido	Fecha de Nacimiento	Sexo
Edad	Estado Civil	Profesión	Grado de Instrucción
Estado de Familia	Sexo	Fecha de Embarazo	Sexo del Feto
Nombre del Feto	Fecha de Parto	Sexo del Feto	Grado de Instrucción

## DOCUMENTACIÓN 5

Acta de Nacimiento	Carné de Identificación	Carné de Registro Civil	Acta de Defunción
Carné de Seguro Social	Carné de Seguro de Vida	Carné de Seguro de Salud	Carné de Seguro de Accidentes

## ENSAYO DE SUEÑO Y DATOS PERSONALES 6

¿Duerme usted bien?	¿Duerme usted mal?	¿Duerme usted muy mal?
¿Duerme usted muy bien?	¿Duerme usted muy mal?	¿Duerme usted muy muy mal?
¿Duerme usted muy muy bien?	¿Duerme usted muy muy mal?	¿Duerme usted muy muy muy mal?

## DATOS FAMILIARES 7

Nombre	Apellido	Dirección
Edad	Estado Civil	Ocupación
Sexo	Grado de Instrucción	Grado de Instrucción

## ESCOLARIDAD 8

Nombre de la Escuela	Dirección	Grado de Instrucción
Grado de Instrucción	Grado de Instrucción	Grado de Instrucción
Grado de Instrucción	Grado de Instrucción	Grado de Instrucción
Grado de Instrucción	Grado de Instrucción	Grado de Instrucción

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



*INSTRUCTIVO DE LLENADO*

**CÓDIGO:** SRPI

**NOMBRE:** SOLICITUD DE EMPLEO

<b>NUMERO</b>	<b>DATO SOLICITADO</b>	<b>RESPUESTA CORRECTA</b>
1	Fecha	Día, mes y año de elaboración
2	Puesto que solicita	Título de la vacante.
3	Sueldo mensual deseado	Sueldo solicitado.
4	Datos personales	Llenar lo solicitado en dicho apartado.
5	Documentación	En caso de carecer de alguno de los documentos indicarlo.
6	Estado de salud y hábitos personales	Llenar lo solicitado en el recuadro.
7	Datos familiares	Llenar lo solicitado en el recuadro.
8	Escolaridad	Llenar lo solicitado en el recuadro.
9	Conocimientos generales <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Idiomas que domina</li> <li>▪ Funciones de oficina que domina</li> <li>▪ Máquinas de taller o equipo de oficina que domina</li> <li>▪ Software que domina</li> <li>▪ Otras funciones que domina</li> </ul>	Indicar el idioma y el porcentaje que maneja en escrito, oral y traducción. Solo personal administrativo. Equipo del cual tiene conocimiento. Paquetes de computo que domina. Anotar en caso de existir otras funciones.
10	Experiencia laboral actual y anteriores	Llenar lo solicitado en el recuadro.
11	Referencias personales	Anotar direcciones y teléfonos vigentes.
12	Datos generales	Llenar lo solicitado en el recuadro.
13	Datos económicos	Llenar lo solicitado en el recuadro.
14	Observaciones del entrevistador	Observaciones generales.
15	Firma del solicitante	Firma.

# CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE 1  
A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL PATRON" Y  
POR LA OTRA 2  
A QUIEN EN LO SUBSECUENTE SE  
DENOMINARA "EL TRABAJADOR" O "EMPLEADO": AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS

## DECLARACIONES

Declara EL PATRON: 4  
Firma constituido como 5  
estado 6 año 7 conforme a las leyes del país y nacionalidad 8  
Registro Federal de Contribuyentes 9  
constituido en 10

Declara EL TRABAJADOR O EMPLEADO 11  
Nacionalidad 12 año 13 años 14 estado civil 15 Registro Federal de  
Contribuyentes 16 con domicilio en 17

## CLAUSULAS

1a. El contrato se celebra por 18 siendo solo modificable, suspendido  
rescindido o terminado conforme a la Ley Federal del Trabajo

2a. "EL TRABAJADOR" o "EMPLEADO" se compromete a realizar servicios personales bajo la supervisión y dependencia  
del "PATRON" como 19 en el domicilio o obra 20

3a. La jornada diaria será de 21 horas por ser jornada 22 quedando repartida de las  
23 a las 24 y el día 25  
de las 26 a 27 descansando el día 28  
conforme al artículo 49 de la Ley Federal del Trabajo

4a. Se conviene en que el salario a sueldo que se ofrecerá cambia de los servicios especificados en el presente, es el siguiente  
Salario a sueldo fijo por 29 \$ 30  
Salario a sueldo fijo por hora \$ 31  
Salario a sueldo a destajo conforme a la siguiente tarifa 32  
remeténdose a los descuentos exigidos por la Ley del Seguro Social, la Ley del Impuesto sobre la Renta 33

El pago de este se efectuará conforme a la ley monetaria, los días 34 de cada 35  
y en 36

5a. De acuerdo al artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo serán días de descanso obligatorio, el día de enero 5 de febrero 21 de  
marzo 10 de mayo 10 de septiembre 20 de noviembre y el 1 de diciembre de cada 6 años cuando correspondiera a la Transmisión  
del Poder Ejecutivo Federal; el 23 de diciembre y aquellos en los que se comprendan las vacaciones a las que hace mención la  
cláusula sexta, el trabajador percibirá su salario a sueldo íntegro, promediándose las percepciones contenidas en los últimos  
diez efectivamente trabajados, así se calcula a destajo 37

6a. "EL TRABAJADOR" o "EMPLEADO" tendrá derecho a días de vacaciones al año de servicios prestados, que aumentará a razón  
de dos días por año hasta sumar doce, por cada año posterior. Después del cuarto año estas aumentarán en dos días por cada  
cinco años de servicio. Las vacaciones comenzarán cada año en 38

7a. "EL TRABAJADOR" o "EMPLEADO" conviene en someterse a los chequeos médicos que el "PATRON" ordena  
periódicamente en los términos de la Fracción X del artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo en el concepto de que el  
médico que las practique será designado y remunerado por "EL PATRON" 39

Do: En los casos de que "EL TRABAJADOR" o "EL EMPLEADO" hubiere de laborar por mayor tiempo al establecido en la jornada máxima legal, el "PATRON" le tributa las primeras 9 horas a la semana con un 100% y las ulteriores a un 200% mas de salario por hora sin perjuicio de las sanciones respectivas.

9a. En el caso de que el "TRABAJADOR" sea mayor de 14 años, pero menor de 16 el presente contrato debe ser autorizado por los padres o tutores, o en su defecto por el Sindicato al cual pertenezca, la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, el Inspector del Trabajo o la Autoridad Política de acuerdo con el Art. 20 de la Ley Federal del Trabajo.

10a. Las partes convienen que en caso de controversia se estará a lo establecido en el presente y en la que fuere omisa se entenderá a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, o el Reglamento Interior de Trabajo del cual se entregue un ejemplar al "TRABAJADOR" o "EMPLEADO", bajo la jurisdicción de la Junta de Conciliación y Arbitraje del Distrito Federal.

LUGAR PARA CLAUSULAS EXTRAORDINARIAS O ACLARACIONES

30

Leído que fue por las partes el documento ante los testigos que firman e impuestos de lo contenido y conscientes de las obligaciones que se engendran, así como las que la ley les impone lo firman por 31 en 32 el 33 del mes de 33 de 1933, quedando un ejemplar en poder del "TRABAJADOR" y otra en poder del "PATRON".

FIRMA DEL "PATRON"

"TRABAJADOR" O "EMPLEADO"  
DECLARO QUE RECIBI COPIA  
DEL PRESENTE CONTRATO

34

35

TESTIGO

TESTIGO

36

37

*INSTRUCTIVO DE LLENADO*

**CÓDIGO:** SRP1

**NOMBRE:** CONTRATO DE TRABAJO

<b>NUMERO</b>	<b>DATO SOLICITADO</b>	<b>RESPUESTA CORRECTA</b>
1	Por una parte	Nombre de la empresa.
2	Representada por	Nombre del representante legal.
3	Por la otra	Nombre del empleado o trabajador.
4	Declara "LA EMPRESA"	Nombre de la empresa.
5	Nacionalidad	Nacionalidad de la empresa.
6	R.F.C.	R.F.C. de la empresa.
7	Con domicilio	Domicilio donde se ubica la empresa.
8	Declara "EL TRABAJADOR"	Nombre del empleado o trabajador.
9	Nacionalidad	Lugar de nacimiento del trabajador o empleado.
10	Edad	Edad del trabajador o empleado.
11	Sexo	Femenino o masculino.
12	Estado civil	Casado, soltero, viudo, otras.
13	R.F.C.	R.F.C. del empleado.
14	con domicilio en	Domicilio del trabajador.
15	se celebra por...	Obra determinada, tiempo determinado o tiempo indeterminado.
16	como...	Puesto a desempeñar del trabajador o empleado.
17	en el domicilio o área	El área dependiendo del puesto.

18	jornada diaria será.	Anotar direcciones y teléfonos vigentes.
19	por ser jornada	Diurna, mixta o nocturna
20	repartida de	Hora de entrada
21	a	Hora de salida a comer
22	y de...	Hora de entrada de comer.
23	a.	Hora de salida de laborar
24	descansando el día	Día que se convenga de descanso.
25	Salario o sueldo por	Cantidad convenida en número y letra.
26	Pago los días	Indicar día de pago.
27	de cada	Indicar si el pago es semanal, quincenal o mensual
28	y en...	Lugar convenido de pago
29	vacaciones comenzaran...	Indicar a partir de que día puede disfrutar de sus vacaciones.
30	Lineas para cláusulas extraordinarias	Anotar en caso de existir cláusulas anexas al contrato.
31	firman por...	Duplicado.
32	en	Lugar de expedición del contrato.
33	el día, el mes y el año	Fecha de expedición del contrato.
34	Firma del patrón	Firma del representante.
35	Trabajador o empleado	Nombre y firma del trabajador o empleado.
36	Testigos	Nombre y firma.
37	testigos	Nombre y firmas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TÍTULO

Compras y Manejo de Inventarios

NÚMERO = 02

CODIGO = COMPINV2

PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Requerir la mercancía que realmente se necesite.

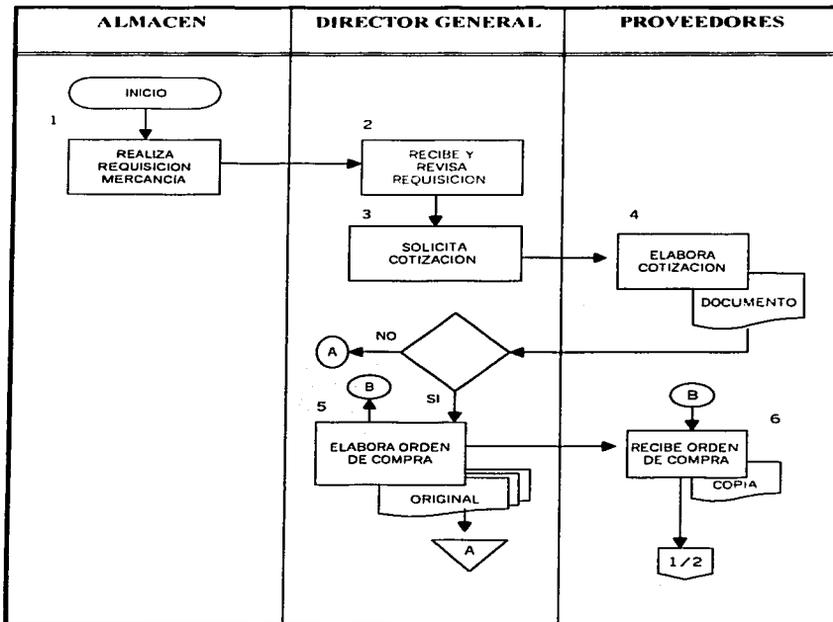
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

- Realizar 3 cotizaciones de mercancía.
- Preguntar por los tiempos de entrega y descuentos.
- Establecer los términos de compra antes de realizarla.
- Hacer una revisión semestral de inventario.
- Mantener un orden adecuado de mercancía en el almacén.
- Tener actualizada la base de datos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Diagrama de flujo.**

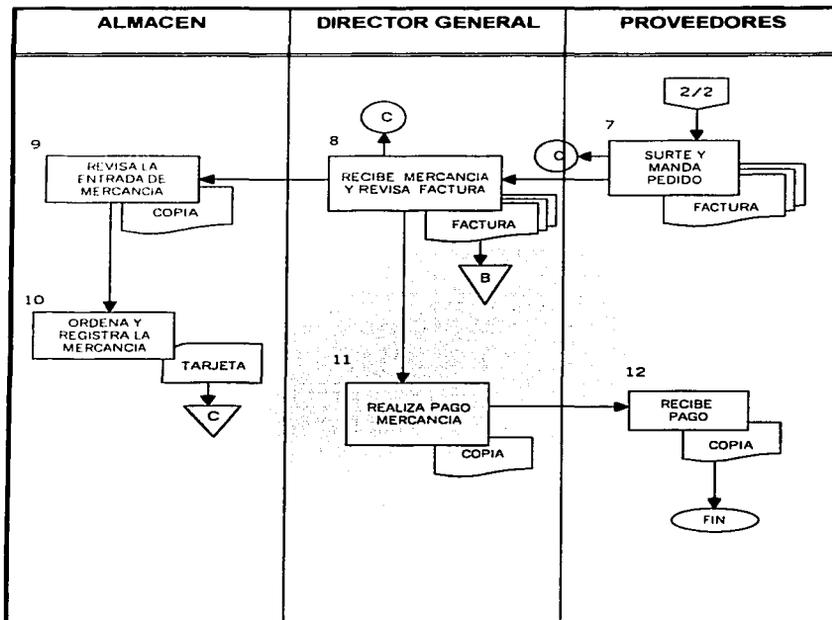
**COMPRAS Y MANEJO DE INVENTARIOS.**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Diagrama de flujo.**

**COMPRAS Y MANEJO DE INVENTARIOS.**



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Fecha de Elaboración	Última Revisión
----------------------	-----------------

NÚMERO	PUESTO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	Almacenista	Realiza la requisición de mercancía para almacén.
2	Director General	Recibe y revisa la requisición.
3	Director General	Solicita cotizaciones para elegir la adecuada.
4	Proveedor	Elabora cotización para nosotros. ¿Se acepta la cotización? Si: pasa a la actividad 5 No: se da por terminado el procedimiento.
5	Director General	Elabora la orden de compra de la mercancía original y copia. Archiva original.
6	Proveedor	Recibe orden de compra.
7	Proveedor	Surte el pedido y lo envía junto con su factura original y copia para su revisión.
8	Director General	Recibe y revisa la copia de factura de la mercancía requerida o nota en caso de crédito. Regresa documento original y archiva copia.
9	Almacenista	Recibe y revisa la entrada de mercancía de acuerdo a lo solicitado.
10	Almacenista	Registra la mercancía en un control de entrada y la acomoda en el almacén, y archiva tarjeta.
11	Director General	Realiza el pago correspondiente. En caso de crédito, esperar fecha de vencimiento.
12	Proveedor	Recibe pago y copia de la factura o en caso de crédito sólo recibe nota firmada.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

*LISTADO DE LOS FORMATOS*

- Orden de Compra.
- Tarjeta de Entrada de Mercancia

**ORDEN DE COMPRA**

<b>PROVEEDOR</b> 1		<b>ORDEN DE COMPRA No.</b> 2	
FECHA DE PEDIDO:			
Día	3	Mes	3
Año	3		
FECHA DE ENTREGA:			
Día	4	Mes	4
Año	4		
SOLICITANTE: 5			
FORMA DE PAGO: 6		TELEFONO: 7	
<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>IMPORTE</b>
8	9	10	11
OBSERVACIONES: 12			
<u>14</u> FIRMA		SUBTOTAL: I.V.A. TOTAL	13

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

*INSTRUCTIVO DE LLENADO*

**CÓDIGO:** COMPINV2

**NOMBRE:** ORDEN DE COMPRA

<b>NÚMERO</b>	<b>DATO SOLICITADO</b>	<b>RESPUESTA CORRECTA</b>
1	Proveedor	Nombre del proveedor.
2	Orden de compra No.	Número consecutivo de la orden
3	Fecha de pedido	Día, Mes y año de elaboración
4	Fecha de entrega	Día, Mes y año de entrega.
5	Solicitante	Nombre de quien solicita. (Director General)
6	Forma de pago	El pago se puede realizar a crédito o de contado según lo estipulado.
7	Teléfono	De la empresa que solicita la mercancía.
8	Cantidad	Número de piezas que se solicitan de cada artículo.
9	Concepto	Nombre y características de cada artículo.
10	Precio Unitario	De cada artículo.
11	Importe	Cantidad de cada artículo
12	Observaciones	Observaciones generales de la empresa.
13	Total	Cantidad total de la mercancía incluyendo el IVA.
14	Firma	Nombre y firma del Director General.

TESIS CON  
FALLA EN EL LLENADO

TARJETA DE ENTRADA DE MERCANCÍA		
FECHA 1		
No FACTURA: 2		
ARTICULO	CANTIDAD	SALDO (VALOR)
3	4	5
		TOTAL 6
FIRMA 7		

*INSTRUCTIVO DE LLENADO*

**CÓDIGO:** COMPINV2

**NOMBRE:** TARJETA DE ENTRADA DE MERCANCÍA

NUMERO	DATO SOLICITADO	RESPUESTA CORRECTA
1	Fecha	Día, mes y año de entrada de mercancía.
2	No de Factura	Que corresponda a la mercancía.
3	Artículo	Nombre y características del artículo.
4	Cantidad	Número de piezas.
5	Saldo (Valor)	Cantidad de cada artículo.
6	Total	Cantidad total de la mercancía.
7	Firma	Nombre y firma de quien recibe la mercancía.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

TITULO

Ventas.

NUMERO = 03

CODIGO = VEN3

PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Proporcionar la mercancía en tiempo y forma al cliente, agilizar la eficiencia de las ventas y tener ventaja competitiva.

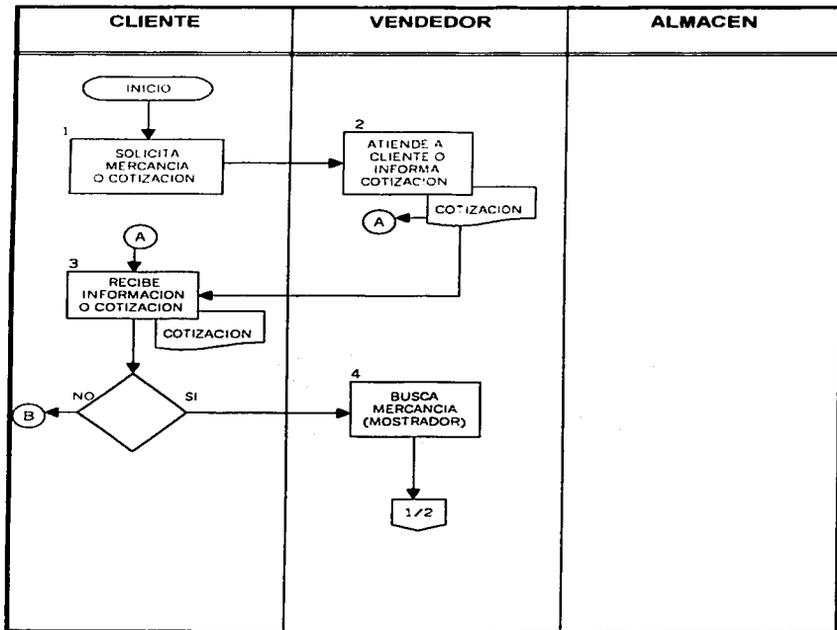
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

- o Entregar físicamente la mercancía al cliente cuando lo requiera.
- o No tener ausencia de mercancía en el mostrador.
- o Atender con eficiencia al cliente.
- o Especificar correctamente la mercancía requerida del almacén.
- o A ningún cliente se le otorgará crédito o descuentos sin autorización del Director General.
- o Se dará al cliente 15 días para cualquier aclaración de factura.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

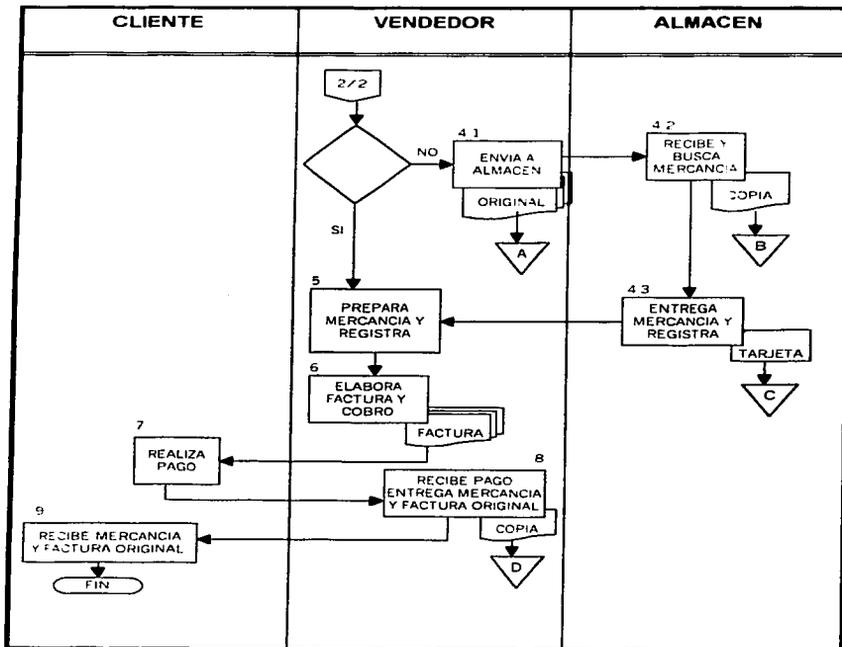
Diagrama de flujo.

VENTAS



**Diagrama de flujo.**

**VENTAS**



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

<b>Fecha de Elaboración</b>	<b>Última Revisión</b>
-----------------------------	------------------------

NUMERO	PUESTO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	Cliente	Solicita la mercancía que desea o una cotización de ella.
2	Vendedor	Atiende al cliente, proporcionando información acerca de la mercancía o llena una cotización.
3	Cliente	Recibe la información con respecto a la mercancía o en su caso la cotización.
4	Vendedor	¿Encuentra mercancía en el mostrador? Si: pasa a la actividad 5 No: pasa a la actividad 4.1
4.1	Vendedor	Envía al almacén documento (copia) de la mercancía requerida. Archiva original.
4.2	Almacenista	Recibe documento, busca la mercancía y archiva copia.
4.3	Almacenista	Entrega y Registra un control de salida de la mercancía solicitada y archiva tarjeta.
5	Vendedor	Recibe la mercancía del almacén, la prepara y registra en la base de datos.
6	Vendedor	Define la venta y elabora factura para realizar el cobro.
7	Cliente	Realiza el pago y espera mercancía y factura.
8	Vendedor	Recibe pago de la mercancía, la entrega al cliente junto con su correspondiente factura original y archiva copia.
9	Cliente	Recibe mercancía y factura original para cualquier aclaración.

*LISTADO DE LOS FORMATOS*

- ✓ Factura
- ✓ Nota de Remisión
- ✓ Cotización
- ✓ Tarjeta de Salida del almacén

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# FACTURA

## DATOS GENERALES DE LA MICROEMPRESA 1

LOGOTIPO DE  
LA MICROEMPRESA

NOMBRE DE  
LA MICROEMPRESA

RFC DE LA  
MICROEMPRESA

### DIRECCIÓN DE LA MICROEMPRESA

RAZON SOCIAL 2

DIRECCIÓN 3

POBLACIÓN 4

C. P. 5

R.F.C. 6

FACTURA

FECHA

### CONDICIONES DE PAGO 7

CLAVE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
10	11	12	13	14

**SUBTOTAL**

**I.V.A.  
TOTAL S 15**

**IMPORTE CON LETRA 16**

**NOMBRE Y FIRMA DE CONFORMIDAD 17**

---

*INSTRUCTIVO DE LLENADO*

**CÓDIGO:** VEN3  
**NOMBRE:** FACTURA

<b>NUMERO</b>	<b>DATO SOLICITADO</b>	<b>RESPUESTA CORRECTA</b>
1	Datos generales de la Microempresa	Se debe de mostrar todos los datos de presentación relacionados con la microempresa.
2	Razón social	Se debe de anotar el nombre del cliente.
3	Dirección	Se anota la dirección completa del cliente.
4	Población	La población en donde se encuentra el cliente.
5	Código postal	Se anota el Código Postal del cliente.
6	R. F. C.	Se anota el Registro Federal del Contribuyente del cliente.
7	Condiciones de pago	Se establecen las condiciones de pago que se establezcan.
8	Factura	Se anota el número consecutivo de factura.
9	Fecha	Se anota la fecha en que fue elaborada la factura.
10	Clave	Se anota la clave del artículo requerido.
11	Descripción	Se anota el nombre y características de la mercancía.
12	Cantidad	Se anota la cantidad de cada artículo que se requiere.
13	Precio unitario	Se anota el precio unitario de cada artículo.
14	Importe	Se anota el importe total de cada artículo.
15	Total	Cantidad total de la mercancía con IVA.
16	Importe con letra	Se anota el importe total en letra.
17	Nombre y firma de conformidad	Se anota el nombre del cliente.

**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

## NOTA DE REMISIÓN

NUMERO 1 A 2 Mes 3 Año 4

SR. 5 \_\_\_\_\_  
DOMICILIO 6 \_\_\_\_\_  
CIUDAD 7 \_\_\_\_\_  
CONDICIONES 8 \_\_\_\_\_

CANTIDAD 9	ARTICULO 10	PRECIO 11	IMPORTE 12

Por el presente pagare reconozco deber y me obligo a pagar en esta cantidad o en cualquier otra que se me requiera de pago a

a su orden el día \_\_\_\_\_ la cantidad de \_\_\_\_\_ valor recibido en mercancía.

Este pagare mercantil esta regido por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en su artículo 173 parte final y demás correlativos por no ser pagare domiciliado 14

**SUBTOTAL**

**I.V.A.**

**TOTAL S**

**13**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*INSTRUCTIVO DE LLENADO*

**CÓDIGO:** VEN3

**NOMBRE:** NOTA DE REMISIÓN

<b>NUMERO</b>	<b>DATO SOLICITADO</b>	<b>RESPUESTA CORRECTA</b>
1	Número	Se anota el número consecutivo de nota.
2	A	Se anota el día en que se elabora la nota.
3	Mes	Se anota el mes en que se elabora la nota.
4	Año	Se anota el año en que se elabora la nota.
5	SR.	Se anota el nombre del cliente.
6	Domicilio	Se anota la dirección completa del cliente.
7	Ciudad	Se anota la ciudad en donde se establece el cliente.
8	Condiciones	Se anotan las condiciones de pago que se establezcan.
9	Cantidad	Se anota la cantidad de cada artículo que se requiera.
10	Artículo	Se anota el nombre del artículo requerido.
11	Precio	Se anota el precio unitario de cada artículo.
12	Importe	Se anota el importe total de cada artículo.
13	Total	Se anota la cantidad total de la mercancía con IVA.
14	Ciáusulas	Se anota el nombre del cliente, fecha y las condiciones de pago.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

# COTIZACIÓN

NOMBRE DE LA REFACCIONARIA 1

FECHA 2

NOMBRE DEL CLIENTE 3

No.	Descripción	Precio Unitario	TOTAL
4	5	6	7
			Total \$ 8

Atentamente

9

ELABORO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*INSTRUCTIVO DE LLENADO*

**CÓDIGO: VEN3**

**NOMBRE: COTIZACIÓN**

<b>NÚMERO</b>	<b>DATO SOLICITADO</b>	<b>RESPUESTA CORRECTA</b>
1	Nombre	Indicar el nombre de la refaccionaria.
2	Fecha	Día, mes y año de elaboración.
3	Nombre	Indicar el nombre del cliente.
4	No	Indicar el número de artículos que se requieran.
5	Descripción	Descripción de la mercancía.
6	Precio unitario	Indicar el precio unitario de cada artículo.
7	Total	Cantidad total de cada artículo.
8	Total	Cantidad total de la mercancía.
9	Elaboro	Nombre y firma de quien elaboro.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

TARJETA DE SALIDA DE MERCANCÍA		
FECHA: 1		
SOLICITANTE: 2		
ARTICULO	CANTIDAD	SALDO (VALOR)
3	4	5
		TOTAL 6
FIRMA: 7		

*INSTRUCTIVO DE LLENADO*

**CÓDIGO:** VEN3

**NOMBRE:** TARJETA DE SALIDA DE MERCANCÍA

NÚMERO	DATO SOLICITADO	RESPUESTA CORRECTA
1	Fecha	Día, mes y año de salida de mercancía.
2	Solicitante	Nombre de quien solicita la mercancía.
3	Artículo	Nombre y características del artículo.
4	Cantidad	Número de piezas.
5	Saldo (Valor)	Cantidad de cada artículo.
6	Total	Cantidad total de la mercancía.
7	Firma	Nombre y firma de quien entrega la mercancía.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Logotipo de la Organización**

***Nombre de la Organización***

**MANUAL DE POLÍTICAS**

***Fecha de Elaboración***

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONTENIDO

- **Introducción**
- **Objetivo**
- **Propósito**
- **Catalogo de políticas**
  - a. **Selección y Reclutamiento de personal**
  - b. **Compras y Manejo de Inventarios**
  - c. **Ventas**

## INTRODUCCIÓN

El presente manual de políticas contiene los lineamientos generales, tomando como ejemplo las áreas de mayor importancia que se encuentran en la microempresa dedicada a la venta de refacciones automotrices; dichos lineamientos nos ayudan a tomar decisiones correctas en beneficio de éstas, y en general de la microempresa.

Las políticas se presentan con su respectivo código que las identifique, así como la fecha de elaboración y vigencia; generando una fuente de conocimiento inicial y ubicar al nuevo personal.

Para cualquier aclaración y recomendación deberá comunicársele al Director General, el cual será la persona encargada de su revisión y actualización.

Se sugiere que la revisión del presente manual sea una vez al año, salvo que existan una eventualidad importante que justifique su inmediata revisión o corrección antes del periodo señalado.

### *OBJETIVO*

Presentar al personal de una microempresa dedicada a la venta de refacciones automotrices, una herramienta administrativa, que determine los lineamientos bajo los cuales se debe regir las actividades de ésta.

### *PROPÓSITO*

Que el presente manual sirva como una herramienta de consulta diaria, permitiendo tomar la decisión adecuada en beneficio de la microempresa.

*CATÁLOGO DE POLÍTICAS PARA UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA VENTA  
DE REFACCIONES AUTOMOTRICES*

NÚMERO	CÓDIGO	TÍTULO
1	PSRP1	Selección y Reclutamiento de personal
2	PVEN2	Ventas
3	PCOMPINV3	Compras y Manejo de Inventarios
4	PALMC4	Almacén

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>CÓDIGO</b>	<b>PSRP1</b>
<b>TÍTULO</b>	<b>Selección y Reclutamiento de Personal</b>
<b>Fecha de Elaboración 2003</b>	<b>Fecha de Vigencia 2004</b>

<b>No.</b>	<b>CÓDIGO ESPECIFICO</b>	<b>POLITICA</b>
01	PSPRP1/01	Se debe de elaborar el contrato individual de trabajo en su primer día del trabajador.
02	PSPRP1/02	Se debe de proporcionar inmediatamente adiestramiento al trabajador
03	PSPRP1/03	Se debe de indicar al trabajador las reglas generales.
04	PSPRP1/04	Mantener al trabajador actualizado con respecto a mercancía de novedad.
05	PSPRP1/05	Al trabajador que se le sorprenda realizando actividades indebidas se dará de baja inmediatamente.
06	PSPRP1/06	En caso de ausencia del trabajador (enfermedad, accidente, asuntos personales etc.) avisar al Director General inmediatamente o un día anterior a la falta.
07	PSPRP1/07	Por cada falta del trabajador se le descontara el día de su sueldo.
08	PSPRP1/08	Avisar con anticipación al Director General la baja definitiva para que este pueda sustituirlo a tiempo.

**TESIS CON**  
**FALLA DE ORIGEN**

<b>CÓDIGO</b>	<b>PVEN2</b>
<b>TÍTULO</b>	<b>Ventas</b>
<b>Fecha de Elaboración 2003</b>	<b>Fecha de Vigencia 2004</b>

<b>No.</b>	<b>CÓDIGO ESPECIFICO</b>	<b>POLITICA</b>
01	PVEN2/01	Poner a la vista del cliente la mercancía con mayor demanda.
02	PVEN2/02	Cuando llegue un cliente darle su lugar inmediatamente.
03	PVEN2/03	Las mercancías de lento movimiento deben salir lo más pronto posible, por medio de ofertas y descuentos.
04	PVEN2/04	Tener siempre la mercancía a la mano para que el cliente no se vaya.
05	PVEN2/05	Fijar el precio de la mercancía antes de venderla.
06	PVEN2/06	En caso de reclamación o devolución pedir nota o factura de la mercancía.
07	PVEN2/07	Llevar buenas relaciones con los clientes.
08	PVEN2/08	Registrar las ventas del día y reportar las ventas totales.
09	PVEN2/09	Contar la cantidad de dinero en caja al abrir el negocio y al final del día.
10	PVEN2/10	En caso de dar crédito, llevar un registro de lo que el cliente debe.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>CÓDIGO</b>	<b>PCOMPINV3</b>
<b>TÍTULO</b>	<b>Compras y Manejo de Inventarios</b>
<b>Fecha de Elaboración 2003</b>	<b>Fecha de Vigencia 2004</b>

<b>No.</b>	<b>CÓDIGO ESPECÍFICO</b>	<b>POLÍTICA</b>
01	PCOMPINV3/01	No tener un solo proveedor.
02	PCOMPINV3/02	Antes de comprar: revisa precios, calidad, cantidad de mercancía y tiempos de entrega.
03	PCOMPINV3/03	Cuando hagas un trato con el proveedor asegúrate de la seriedad del mismo.
04	PCOMPINV3/04	Busca proveedores que te den un buen servicio.
05	PCOMPINV3/05	No compres mercancía de más.
06	PCOMPINV3/06	Que nunca te haga falta mercancía para evitar decir a un cliente que no la tienes.
07	PCOMPINV3/07	Antes de comprar verifica la cantidad de mercancía que tienes en existencia.
08	PCOMPINV3/08	Observa y estudia a tu competencia.
09	PCOMPINV3/09	Tener buena comunicación y relación con los proveedores.

<b>CÓDIGO</b>	<b>PALMC4</b>
<b>TÍTULO</b>	<b>Almacén</b>
<b>Fecha de Elaboración 2003</b>	<b>Fecha de Vigencia 2004</b>

<b>No.</b>	<b>CÓDIGO ESPECÍFICO</b>	<b>POLÍTICA</b>
01	PALMC4/01	Realizar el inventario cada seis meses con 3 sondeos.
02	PALMC4/02	Tener a tiempo el informe de inventarios para revisión.
03	PALMC4/03	Controlar la mercancía, evitando que se agoten antes de tiempo o que se acumulen.
04	PALMC4/04	Revisar frecuentemente los niveles de existencia de mercancía.
05	PALMC4/05	Acomodar bien la mercancía y procurar que sea por tamaño y tipo de artículo.
06	PALMC4/06	Contar con tarjetas de entrada y salida de existencia de mercancía.
07	PALMC4/07	Asegurarse que los anaqueles donde se encuentra la mercancía estén bien colocados para evitar accidentes.
08	PALMC4/08	Revisar el estado físico de la mercancía antes de entrar al almacén.

**Logotipo de la Organización**

**Nombre de la Organización**

***MANUAL DE BIENVENIDA***

**Fecha de Elaboración**

## CONTENIDO

- **Introducción**
- **Visión**
- **Misión**
- **Obligaciones**
- **Estructura Organizacional**
- **Normas de Trabajo**

## MANUAL DE BIENVENIDA

El manual de bienvenida es aquel documento cuya finalidad perseguida es la integración del personal de nuevo ingreso y motivarlo para su incorporación a la organización, siendo necesaria la integración de la información relacionada de la historia de la empresa, los objetivos y políticas de la empresa, la estructura de la misma, su filosofía, los productos que ofrece al mercado y las prestaciones de ley, así como las adicionales.

El siguiente manual de Bienvenida es una propuesta para una Microempresa dedicada a la venta de Refacciones Automotrices.

## INTRODUCCIÓN

Nuestro propósito es brindarte información general que te permita conocer nuestra empresa, y que facilite tu desenvolvimiento dentro de ésta.

Estamos seguros que al conocer la misión, visión, que tiene Nombre de la Microempresa lograrás una mejor y pronta ubicación.

## BIENVENIDA

Formar parte de Nombre de la Microempresa tiene un significado de orgullo que nos hace sentir partícipes del desarrollo de ésta.

Ingresas a un equipo que sabe desempeñar su trabajo con esmero, talento y energía, capaz de enfrentar retos.

Es por ello que nuestra Microempresa cuenta con personal responsable, que desarrolla sus actividades con compromiso, cualesquiera que sea nuestra actividad, somos parte de una empresa en la que cada uno depende de los demás, contando así con una cultura de colaboración.

### *VISIÓN*

- ❖ Ser una empresa reconocida por su compromiso.
- ❖ Responde a las necesidades del mercado mediante la oferta de servicios y productos de calidad.
- ❖ Proporcionar un ambiente laboral que promueva y recompense la iniciativa propia y el trabajo en equipo.

### *MISIÓN*

- ❖ Operar dentro de la Microempresa en forma eficiente, segura y confiable.
- ❖ Proporcionar productos de calidad y servicio a nuestros clientes.

### *OBLIGACIONES*

- ✓ Realizar el trabajo que se te encomiende con la debida responsabilidad, comprometiéndote con los objetivos del área con entusiasmo, cuidado y esmero.
- ✓ Mantener una actitud de servicio.
- ✓ Colaborar en el cumplimiento de las normas de Seguridad, Salud y Protección Ambiental.
- ✓ Conservar una actitud y conducta orientada a desempeñar el mejor esfuerzo y agregar valor a las actividades que se te encomienden.
- ✓ Conservar ordenado tu lugar de trabajo.
- ✓ Presentarte puntualmente a tu lugar de trabajo.
- ✓ Cuidar y usar adecuadamente las instalaciones, mobiliario, equipos de trabajo.
- ✓ Relacionarte con tu jefe y compañeros de trabajo con la debida cortesía y respeto.
- ✓ Presentarte a laborar sin observar condiciones de ebriedad o los efectos de alguna droga, narcótico o enervante.

## *NORMAS DE TRABAJO*

### ➤ Horario de Trabajo

El horario de trabajo es de Lunes a Viernes de 9:00 a 19:00 Hrs.  
Sábado de 9:00 a 14:00 Hrs.

### ➤ Horario de Comida

El horario de comida esta comprendido de 14:00 a 16:00 Hrs. Dentro del cual se escalonarán con los demás compañeros.

### ➤ Permisos

Los permisos con goce de sueldo que otorga la Microempresa son los siguientes:

5 días por matrimonio.

2 días por fallecimiento de algún familiar.

2 días por fallecimiento de cónyuge o hijos.

Si quieres faltar por causas de fuerza mayor, deberás solicitar la autorización de tu jefe.

### ➤ Ausencia de Trabajo

Cuando por alguna causa requieras faltar a tu trabajo, debes pedir el permiso correspondiente a tu jefe o avisarle telefónicamente con la mayor brevedad posible en caso de una emergencia o enfermedad, ya que como compañeros debemos apoyarnos en las emergencias.

Para justificar tu ausencia de trabajo por motivos de enfermedad debes presentar al día siguiente de tu (s) falta (s), el certificado de incapacidad.

### ➤ Vacaciones y Prima Vacacional

Todo empleado tiene derecho a Vacaciones con goce de sueldo por cada año de servicio cumplido en la Microempresa, y se otorgarán de acuerdo a la siguiente tabla

Años de Antigüedad	Días Hábiles de Descanso
1	6
2	8
3	10
4	12

Después del cuarto año el periodo de vacaciones aumentará en dos días por cada 5 años de servicio.

➤ Prima de Vacaciones

Se otorgará una prima vacacional del 25% del Salario Integrado.

➤ La solicitud de Vacaciones

Se avisara con 15 días de anticipación, a tu jefe, es importante te pongas de acuerdo con tu jefe inmediato para coordinar tus vacaciones.

➤ Forma de pago

Semanal: se paga el Sábado de cada semana.

REGISTRO DE SUELDOS							
<b>Nombre:</b>							
<b>Domicilio:</b>							
<b>Fecha de nacimiento:</b>							
<b>Teléfono:</b>							
FECHA	SEMANA	EMPLEO	SUELDO	HORAS EXTRAS	TOTAL PRÉSTAMO	NETO	FIRMA

➤ **Días Festivos**

Los días festivos que tienes derecho son los mencionados en la Ley Federal del Trabajo y algunos días adicionales los cuales son

1º Enero	Primer día del año
1º Mayo	Día del Trabajo
16 de Septiembre	Día de la Independencia
2 de Noviembre	Día de Muertos
25 de Diciembre	Fiestas Navideñas

➤ **Uso del Teléfono**

Debido a la cantidad de llamadas telefónicas que se reciben de nuestros clientes y proveedores te solicitamos que tus llamadas personales sean breves. Las llamadas de larga distancia requieren autorización de tu jefe y serán sólo para efectos de trabajo.

➤ **Prestaciones**

**I.M.S.S.**

Al ingresar a la microempresa automáticamente quedas inscrito al I.M.S.S. Durante los trámites de tu contratación recibirás la copia de tu constancia de inscripción y número de afiliación.

➤ **Vales de Despensa**

Se te dará Vales los cuales pueden ser canjeados en tiendas comerciales.

➤ **Aguinaldo**

En el mes de Diciembre la microempresa paga una gratificación anual equivalente a 15 días de sueldo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

➤ Reparto de Utilidades

En el mes de mayo de cada año se te pagará tu participación en las Utilidades de la Microempresa, correspondiente al año fiscal anterior, siempre y cuando haya laborado más de 60 días en el año.

**Nota:** Todos tienen la oportunidad de comunicar sus inquietudes, problemas y sugerencias al Director General.

**¡FELICIDADES!**

Desde hoy formas parte fundamental de una microempresa exitosa, dispuesta a brindarte todo el apoyo que requieras para tu desarrollo y superación, así el compromiso de tu parte será

**"LA SUPERACION = CADA DIA ES UNA OPORTUNIDAD PARA SER MEJOR"**

Y recuerda que el buen éxito de nuestra organización depende precisamente de la gente que lo integramos.

**BIENVENIDO**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

En base al trabajo realizado se puede concluir lo siguiente.

El método de investigación aplicado fue el indicado (es una investigación no experimental, de tipo transeccional descriptivo), ya que mediante pasos lógicos y ordenados se obtuvo una información precisa, logrando probar adecuadamente la hipótesis planteada al problema, siendo está confiable y verificable.

Los manuales administrativos son una herramienta de comunicación muy importante que permiten instruir al personal de la organización; en cuanto a información sobre historia, objetivos, posición actual, funciones, estructura y descripción de puestos, procedimientos y políticas; siendo estos manuales de ayuda al trabajador para que ejecute y comprenda de una manera clara y sencilla su trabajo, además de tomar decisiones correctas y oportunas, impulsando a la organización al logro de sus objetivos.

Las Microempresas juegan un papel muy importante en la economía nacional, ya que emplean al 47% de la población y ocupa el 97% por su tamaño y distribución en comparación con las pequeñas y medianas empresas.

Las Microempresas disponen de ventajas relativas como: sus necesidades de capital son mínimas, los procedimientos administrativos pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias, existe una atención personalizada al cliente y contribuye al desarrollo local y regional; que las colocan en posibilidades de participar con éxito en mercados atractivos. No se pierde de vista que estas ventajas son potenciales y que únicamente, si se desarrollan oportuna y adecuadamente se convierten en verdaderos factores de competencia.

Se debe de tener en cuenta que al hablar de una "Microempresa" se habla de un comercio en donde sus actividades no son muy sofisticadas y no cuentan con una estructura que responda a los retos de competitividad y modernidad. Hoy en día las Microempresas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

están en constante búsqueda de nuevos mercados, de un crecimiento en la continua preparación y capacitación, que les ayude a desarrollarse, logrando utilidades y permanecer en el mercado.

Aunque existen programas de apoyo hacia las microempresas, pocas tienen el privilegio de conseguir un crédito o asesoría para cumplir con sus objetivos.

Lo que necesitan las refaccionarias automotrices mexicanas son oportunidades; y la industria automotriz y la industria de autopartes son un amplio campo para que encuentren esas oportunidades.

Hablando del mercado de repuesto, hace 25 años el mercado solicitaba una reducida gama de repuestos porque existía muy poca variedad de modelos automotrices, aún así, era difícil encontrar oportunamente los repuestos adecuados. Hoy en día el mercado ha crecido y ofrece al consumidor final una gran variedad de opciones.

El parque vehicular mexicano se incrementa, las múltiples marcas con sus diversos modelos, requieren que el refaccionario se actualiza en este universo, que crece cada vez más, cuando son introducidos al mercado más marcas de vehículos y modelos.

Tratándose de una microempresa dedicada a la venta de refacciones automotrices, se debe de tomar en consideración que el mercado de autopartes es muy extenso y competitivo, por lo tanto, con la adaptación del modelo administrativo adecuado, se logra un cambio en toda la organización obteniendo los siguientes resultados:

- Se obtiene un mejor funcionamiento general, que contribuye a un aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, llevando una organización eficiente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- El personal de la Microempresa obtiene un apoyo para el desarrollo de sus actividades, además de conocer claramente las funciones y tareas, indicando dónde y quién debe hacer el trabajo de cada puesto.
- Se tiene una clara visión de la estructura organizacional y de las relaciones que existen entre cada uno de los puestos dentro de la microempresa.
- Se labora bajo una sistematización de procedimientos, explicando en qué consiste, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se lleva a cabo las actividades, con el propósito de ahorrar tiempo y movimientos innecesarios.
- Se facilita la comprensión de los procedimientos, gracias al uso de diagramas de flujo, ya que son claros y precisos con respecto a cada paso, y así, lograr y hacer más eficiente la realización de los mismos.
- Existe un control de las actividades necesarias y autorizadas como son: compra y venta de mercancía, manejo de facturas, pago de créditos, entrada y salida del almacén, entre otras.
- Se obtiene un control y organización de las actividades de la Microempresa, con ayuda de formatos, de los cuales se puede recopilar de manera sistemática y coordinada datos e información.
- El personal de la Microempresa trabaja en un ambiente formal, en donde las actividades se llevan a cabo bajo lineamientos, que nos dicen que se debe de hacer en situaciones específicas, para poder tomar decisiones correctas en beneficio de la microempresa.
- Integrar, motivar e informar al nuevo personal de manera sencilla y clara todos sus derechos y obligaciones dentro de la microempresa.

Dadas las conclusiones anteriores, podemos asegurar que el presente trabajo, servirá de material de apoyo a la Microempresa, para lograr un mejor funcionamiento en su administración y estar seguros de tener una participación en el mercado refaccionario y así, contribuir al desarrollo y crecimiento del país.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Metodología de la Investigación  
Hernández Sampieri Roberto  
Editorial. Mc Graw Hill.  
1998, México.
  
- Fundamentos de Administración  
Much Galindo Lourdes  
Editorial. Trillas.  
2000, México.
  
- Planeación y Organización de Empresas  
Gómez Ceja Guillermo  
Editorial. Mc Graw Hill.  
1994, México.
  
- Como elaborar y usar manuales administrativos  
Rodríguez Valencia Joaquín  
Editorial. ECASA.  
2000, México.
  
- Microempresa, financiamiento y desarrollo  
El caso de México  
W. Skerchly Ricardo  
Editorial. Miguel Ángel Porrúa.  
2000, México.

- **Administración Moderna.**  
**Reyes Ponce Agustín,**  
**Editorial. Limusa.**  
**2002, México.**
  
- **<http://www.bancomext.com.mx>**
  
- **<http://www.ina.com>**
  
- **<http://www.autopartes.com.mx>**
  
- **<http://www.amia.com>**