

00622  
12



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION

GUIA PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
ADMINISTRATIVOS PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS

DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA ORGANIZACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
P R E S E N T A :  
**JAVIER ESTRELLA ORTA**



ASESOR: L.C. Y L.A.E.C. JORGE ALVAREZ ANGUIANO

MEXICO, D. F.

2003



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.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**L.A. ROSA MARTHA BARONA PEÑA  
SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE  
PRESENTE.**

POR MEDIO DE LA PRESENTE LE INFORMO QUE EL ALUMNO JAVIER ESTRELLA ORTA, CON NÚMERO DE CUENTA 8420167-6, ME PRESENTÓ SU DISEÑO DE SISTEMA PARA UNA ORGANIZACIÓN CON TÍTULO "GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS" EN EL ÁREA DE TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DESPUÉS DE REVISAR EL CONTENIDO, HAGO CONSTAR QUE EL TEXTO IMPRESO ES EL MISMO QUE AUTORICÉ Y APROBÉ CON CALIFICACIÓN DE: 8 (OCHO) EN EL SEMESTRE 2003-1; POR LO QUE NO TENGO INCONVENIENTE EN QUE SE PROCEDA CON LOS TRÁMITES DEL EXAMEN PROFESIONAL.

**ATENTAMENTE**

**"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"**

C.D. UNIVERSITARIA, D.F. A 24 DE ~~MARZO~~ DE 2003



OFICIO ESCOLAR

Firma

L.C. Y L.A.C. JORGE ALVAREZ ANGLINO



c.c.p. Trámite de Revisión de Estudio

Handwritten signatures and notes in the bottom right corner.

**A LA SIEMPRE MAXIMA CASA DE ESTUDIOS  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**A LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**A mi Asesor L.C. y L.A.E.C. Jorge Alvarez Anguiano, quien en todo momento  
demuestra su profesionalismo y amor por la UNAM.**

A Salvador (Chavira)  
Un gran amigo, compañero y padre.

A Josefina (Josefa)  
Una gran amiga, compañera, madre y consejera,  
quien con ternura guía a sus hijos.

A Yessica (MOMIS)  
Quien nunca ha dejado de creer en mí y sin su apoyo  
no hubiera sido posible este trabajo.

A Gloria Lucero (YOYIS)  
Mi pequeña hija, a quien le dedico este trabajo, con todo mi amor.

A Remedios y Juan (Mis cómplices), Gustavo, Laura y Alejandra.  
Agradezco a Dios por ser mis hermanos, los amo.

A mis sobrinos Lupita, Juanito, Bayito, Gustavito y Merita.

A Sayuri y Christian  
Quienes están siempre en mi corazón.

A la familia Ramírez Rosales, Víctor, Sylvia, Hugo y Reyna,  
Doña Tere y en especial a mi compañero estratega Don Victorino.

A mis tíos Lucio, Carmelo, Concha, Manuel, Ricardo, Toña y con toda mi admiración y  
cariño a Aquilino.

A mis padrinos Alejo y Graciela, de quienes siempre he recibido consejos y amor.

A mis amigos C.P. Luis Marcos Amador, L.A.I. Laura Jiménez, F.M. Juana Isela Lugo  
Mora, Biolg. Armando Contreras León, Ing. Juan Betanzos Sandoval, y L.A. Eduardo  
Acua Valverde.

Especialmente agradezco su apoyo técnico a los profesores: Ing. Ruben Gutiérrez,  
TESOL Charly, Lic. Erika López y Mtra. María de la Luz Macías.

A todos los alumnos de Administración de la Universidad Tecnológica de  
Nezahualcóyotl y en especial a los equipos DITEP, JAODEL y AFRODITAS.

**ÍNDICE**

	<i>Página</i>
<i>Introducción</i>	6
<b>1. Capítulo I. Problemática de las MyPES (Micro y Pequeñas Empresas)</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Concepto de empresa</b>	<b>8</b>
1.1.1. Clasificación	10
1.1.2. Características	21
<b>1.2. Clasificación de MyPES</b>	<b>25</b>
<b>1.3. Importancia de las MyPES en México</b>	<b>27</b>
1.3.1. Razones para iniciar una Micro o Pequeña empresa	32
1.3.2. Problemática de las MyPES	35
<b>1.4. Futuro de las MyPES</b>	<b>40</b>
<b>1.5. Crédito para MyPES</b>	<b>42</b>
<b>2. Capítulo II. Marco Teórico</b>	<b>44</b>
2.1. Administración, su concepto y características	44
2.2. Proceso Administrativo	45
2.3. Misión y Visión	47
2.4. Objetivo y Políticas	47
2.5. Manuales Administrativos	51
2.6. Manual de Organización	52
2.7. Manual de Procedimientos	53
<b>3. Capítulo III. Guía para la elaboración de manuales de organización y procedimientos</b>	<b>58</b>
<b>3.1. Manual de Organización para las MyPES</b>	<b>58</b>
3.1.1. Organización	58
3.1.2. Estructuras	58
3.1.3. Organigrama	58
3.1.4. Elementos que integran un Manual de Organización	62
3.1.5. Proceso para su elaboración	62
3.1.6. Descripción de actividades	67

***GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES***

<b>3.2. Manual de Procedimientos para la MyPES</b>	<b>68</b>
3.2.1. Los procedimientos	68
3.2.2. Elementos	68
3.2.3. Portada	70
3.2.4. Índice	71
3.2.5. Introducción	72
3.2.6. Fundamentos legales	74
3.2.7. Procedimiento descriptivo	76
3.2.8. Diagrama de flujo	77
<b>4. Profesionalización</b>	<b>80</b>
<b>5. Anexo "Manual de organización y procedimientos "Panificadora 2 Hermanos"</b>	<b>89</b>
<b>6. Conclusiones</b>	<b>141</b>
<b>7. Bibliografía</b>	<b>142</b>

## INTRODUCCIÓN

*En el presente trabajo pretendo desarrollar una guía para la elaboración de manuales de organización y procedimientos, que sea de ayuda para el empresario en la realización de este tipo de herramientas. Brindándole la oportunidad que su tiempo sea utilizado para resolver problemas administrativos y no problemas operacionales como se viene desarrollando en las micro y pequeñas empresas (MyPES) del municipio de ciudad Nezahualcóyotl.*

*Así también presento un análisis de la problemática de las MyPES, su clasificación y realizo una proyección del futuro de estos negocios. La importancia que representan éstas en la generación de empleos, su aportación al producto interno bruto (PIB), también analizo el fenómeno de la informalidad, causado por los problemas económicos de México, la inflación y la carencia de apoyos privados y gubernamentales.*

*Propongo la profesionalización de las MyPES mediante la vinculación de los alumnos que estudian la carrera de administración (a nivel técnico superior o profesional) a éstas empresas, primero como estudiantes en las aulas, asesorados por sus profesores y más tarde como asesores de la misma, para que a futuro ocupen los niveles directivos de estas empresas en vías de crecimiento y desarrollo. Así empresas y profesionistas en administración podrán enfrentar los retos de la globalización.*

## CAPÍTULO 1

## **Capítulo I. PROBLEMÁTICA DE LAS MyPES (Micro y Pequeñas Empresas)**

### **1.1. CONCEPTO DE EMPRESA**

*Para iniciar cualquier estudio de administración de empresas, primero debemos definir ¿qué es una empresa? Agustín Reyes Ponce, sostiene que el significado de empresa se maneja según el enfoque que se utilice y para unificar criterios presenta diversas acepciones.(1)*

**ASPECTO ECONÓMICO:** *"Unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer a un mercado"*

**ASPECTO JURÍDICO:** *"Ente propiedad de una persona física o de una persona moral (sociedad)".*

**ASPECTO ADMINISTRATIVO:** *"Coordinación de actividades para un fin común, basado en una estructura de organización, límites de mando, niveles jerárquicos, delegación, manuales etc."*

**ASPECTO SOCIOLÓGICO:** *"Espíritu de comunidad de vida entre los diversos factores humanos que la integran (propietarios – trabajadores –directivos- empleados)".*

*Tomando estas acepciones puede definirse el término de*

**EMPRESA:** *Es un conjunto (o sistema) organizado de medios humanos, materiales y financieros bajo el estímulo de la consecución de un objetivo orientado hacia la producción o distribución de bienes o servicios.*

*La condición que debe satisfacer la empresa, es depender de una sola entidad propietaria o de control; sin embargo, puede ser heterogénea (que se divide en una serie de departamentos que corresponden individualmente a una función) en lo referente a sus actividades y se constituye por varios establecimientos productores y/o auxiliares (aquellos que se encuentran en una ubicación física diferente) y se encargan de proporcionar servicios de manera exclusiva a otros establecimientos de la misma empresa.*

(1) REYES PONCE, Agustín, "administración Moderna", Ed. Limusa, Noriega editores, México, D.F. 2001, pp 154-158.

## **OBJETIVOS EMPRESARIALES**

Todo negocio tiene la noción del porque de su existencia y de lo que va a realizar; por consiguiente, define su misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, para alcanzar sus fines. Si no tiene idea de cuál es su misión y hacia dónde se dirige, corre el riesgo de ir a la deriva y serán las condiciones del momento las que determinen qué debe hacer. Todo esto obligará a aceptar lo que otros deciden y no lo que ella determina. (2)

Los objetivos empresariales se deben definir tomando en cuenta el propósito de cada uno los miembros de la organización, Propietario(s), empleados, clientes, proveedores e instituciones gubernamentales. Una vez definidos se deben dar a conocer a todos los miembros que la integran.

En general, los objetivos naturales de una empresa son:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

### **Elementos que forman a la empresa**

Toda empresa dependiendo de sus características deberá de contar con los elementos imprescindibles para su funcionamiento, entre ellos se mencionan: (3)

<b>Bienes Materiales</b>	<b>Recursos Humanos (Admón. de Personal)</b>	<b>Sistemas</b>
Instalaciones	Obreros	Productivos
Maquinaria y Equipo	Empleados	Organización*
Materia Prima	Supervisores*	Administración
Productos	Técnicos*	Distribución*
Terminados	Ejecutivos*	Ventas
Dinero	Directivos*	Almacenaje
Valores*		Inventarios*

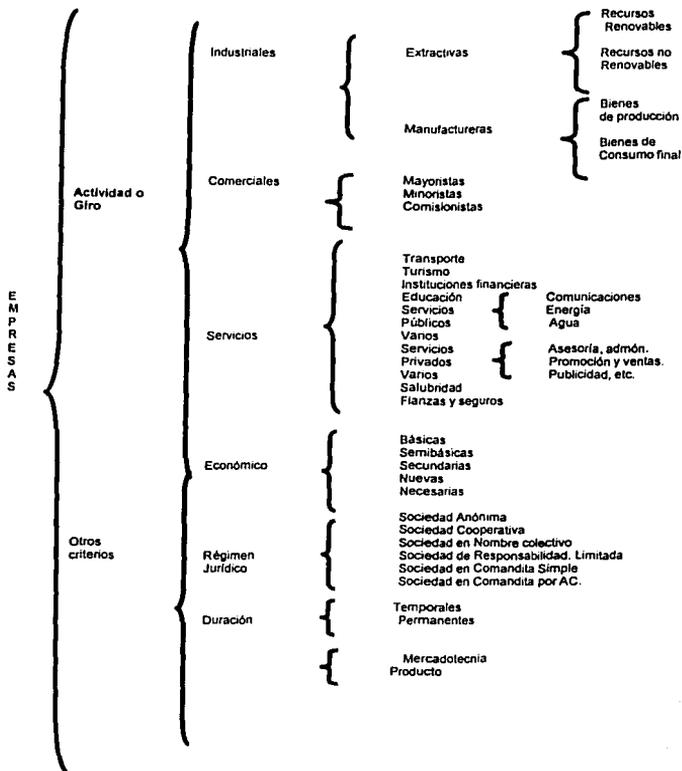
\*Estos elementos no siempre están presentes en las empresas y desempeñan sus actividades con la habilidad del administrador, que en la mayoría de los casos es el dueño.

(2) REYES PONCE, Agustín, *Idem*. p. 174.

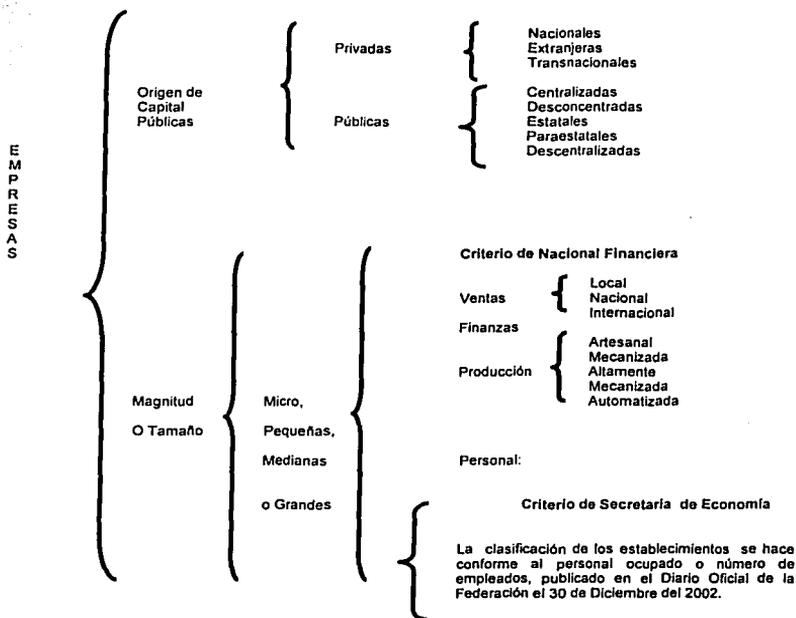
(3) MERVIN, Kohn, *Dynamic Managing: Principles, Process, Practice*, Menlo Park, Cummings Publishing, 1977, pp. 13-15.

1.1.1 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

En el siguiente cuadro sinóptico (tomado de la obra de Munch Galindo) se muestra la clasificación de las empresas, que de manera sencilla los empresarios pueden ir clasificando su empresa, con la explicación que se da después de esté.



(Continuación del cuadro sinóptico)



Como se observa en el cuadro sinóptico, las empresas se clasifican: (4)

**Actividad o giro:** De acuerdo con la actividad que desarrollen:

- Industriales.** La actividad de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
  - Extractivas.** Dedicadas a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables y no renovables. Ejemplo de este tipo de empresas son las petroleras, pesqueras, mineras, madereras.

(4) MÜNCH GALINDO, Lourdes y García, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, D.F., 2001 pp.41-60

B) **Manufactureras.** Empresas dedicadas a la transformación de materias primas en productos terminados, son de dos tipos:

a) **Empresas que producen aquellos bienes de consumo final.**

Son aquellas que satisfacen la necesidad del consumidor y que pueden ser: duraderos y no duraderos. Ejemplo: aparatos, prendas de vestir, alimentos.

b) **Empresas que producen bienes de producción:** Son aquellas que satisfacen la demanda de industrias productoras de: Papel, materiales de construcción, maquinarias, productos químicos.

2. **Comerciales.** Dedicadas a la compraventa de productos terminados. Son conocidas como **Intermediarias** entre el productor y el consumidor.

A. **Mayoristas:** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

B. **Minoristas o detallistas:** Las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.

C. **Comisionistas.** Dedicadas a vender la mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. **Servicios.** Brindan un servicio a la sociedad, pueden ser con o sin fines de lucro. Pueden clasificarse en:

A. **Instituciones financieras.**

B. **Servicios públicos.**

C. **Transporte**

D. **Energía.**

E. **Comunicaciones.**

F. **Educación**

G. **Servicios privados:**

a. **Asesoría,**

b. **Servicios contables, jurídicos, administrativos,**

c. **Promoción y ventas.**

d. **Agencias de publicidad.**

**CRITERIO ECONÓMICO.** Según el economista mexicano Diego López Rosado, las empresas se clasifican:

- a. Nuevas
- b. Necesarias
- c. Básicas
- d. Semibásicas
- e. Secundarias

**Nuevas:** Son aquellas empresas que producen productos no sustitutos, que no se producen en el país y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

**Necesarias:** Empresas que producen productos en cantidades insuficientes, para el consumo nacional.

**Básicas:** Son aquellas empresas consideradas como importantes, por sus actividades a las que se dedican y que contribuyen al desarrollo agrícola o industrial del país.

**Semibásicas:** Son aquellas empresas que producen mercancías para satisfacer necesidades vitales de la población.

**Secundarias:** Son aquellas empresas dedicadas a la manufactura de productos diferentes a los mencionados.

## **RÉGIMEN JURÍDICO:**

### **"Derechos de los Dueños"**

#### **Negociación Mercantil:**

Conjunto de facultades  
Beneficios y cargas que  
Vinculan a la persona (s) física (s),  
Con los activos que integran  
la entidad.

#### **Sociedad Legal:**

Conjunto de facultades, beneficios  
y cargas que vincula a la persona  
moral (ficción legal integrada  
por los dueños de una participación social o  
accionaria), con los activos que integran la  
entidad.

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituye la empresa, ésta puede ser: (5)

**Sociedad Anónima:**

Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios (mínimo dos socios) cuya obligación se limita al pago de sus acciones. (Art. 87).

**Sociedad de Responsabilidad Limitada:**

Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos de la presente ley. (Art. 58).

**Sociedad en Comandita Simple:**

Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. (Art. 51).

**Sociedad en Nombre Colectivo:**

Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales. (Art. 25).

**Sociedad en Comandita por Acciones:**

Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones. (Art. 207).

**Sociedad Cooperativa:**

Este tipo de sociedades se registrará por su legislación especial. (Art. 211).

**ORIGEN DE CAPITAL**

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

**1. Públicas.** Su capital pertenece al Estado y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

(5) Ley General de Sociedades Mercantiles, Edit. Sista, S.A DE C.V. 1999.

**2. Privadas.** La aportación del capital es propiedad de inversionistas privados, su finalidad es lucrativa.

### **Por su Propiedad Unipersonal**

Es aquella organización que se constituye con capital personal y pertenece a una persona, quien la administra y dirige en beneficio propio (es el caso de la mayoría de las MyPES).

#### **Ventajas**

100% Utilidades  
Bajo costo de organización  
Beneficios fiscales  
Reputación crediticia

#### **Desventajas**

Responsabilidad ilimitada  
Limitaciones financieras  
Deficiente administración  
Fácil liquidación  
Falta de oportunidades de desarrollo

### **Por su propiedad multipersonal**

Es aquel negocio que pertenece a dos o más personas, que constituyen una sociedad con fines de lucro.

#### **Ventajas**

Mayor capital por ilimitada.  
aportaciones de socios.  
Mayor visión con poder directivo.  
Más ejecutivos y empleados deficientes  
Desarrollo de personal.  
Responsabilidad limitada generalmente.

#### **Desventajas**

En algunos casos responsabilidad  
Duración limitada.  
Sujeta a mayor regulación.  
Decisiones adoptadas por mayoría.  
Mayores gastos de organización.

### **MAGNITUD O TAMAÑO**

Este criterio es el más utilizado para la clasificación de la empresa, de acuerdo con el tamaño de la empresa, se establece que puede ser micro, pequeña, mediana o grande.

<b>Clasificación por número de empleados</b>			
<b>Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicio</b>
<i>Micro Empresa</i>	0-10	0-10	0-10
<i>Pequeña Empresa</i>	11-50	11-30	11-50
<i>Mediana Empresa</i>	51-250	31-100	51-100
<i>Grande</i>	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

*Estratificación de empresas, publicadas en el Diario Oficial de la Federación 30 de Diciembre del 2002.*

### *La empresa, sus Áreas de Responsabilidad*

*Todo negocio empresarial cuenta con áreas de actividades conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, que están relacionadas directamente con aquellas funciones básicas necesarias para lograr sus objetivos.*

*¿Qué es una función? La palabra función proviene del latín "fungi" que significa cumplir una tarea.*

*Una función es un órgano de ejecución de determinadas acciones que se realizarán dentro de un sistema organizado para alcanzar un resultado*

*Se han asignado a los responsables de cada función, objetivos específicos que forman parte de los objetivos generales de la empresa.*

*Las áreas funcionales más usuales son las siguientes:*

<i>Entorno comercial</i>	<i>Función Comercial =</i>	<i>comprar y vender. (Mercado)</i>	<i>Competitividad</i>
<i>Tecnología</i>	<i>Función Técnica =</i>	<i>fabricar productos. (producción)</i>	<i>Productividad</i>
<i>Entorno</i>	<i>Función Personal =</i>		<i>Capacidad</i>
<i>Sociocultural</i>	<i>Función Administración y Finanzas =</i>		<i>Fiabilidad</i>
<i>Entorno financiero</i>	<i>Organización</i>		<i>Flexibilidad</i>

*La justificación económica de una empresa se basa en la capacidad para satisfacer las necesidades del mercado, (actividad comercial).*

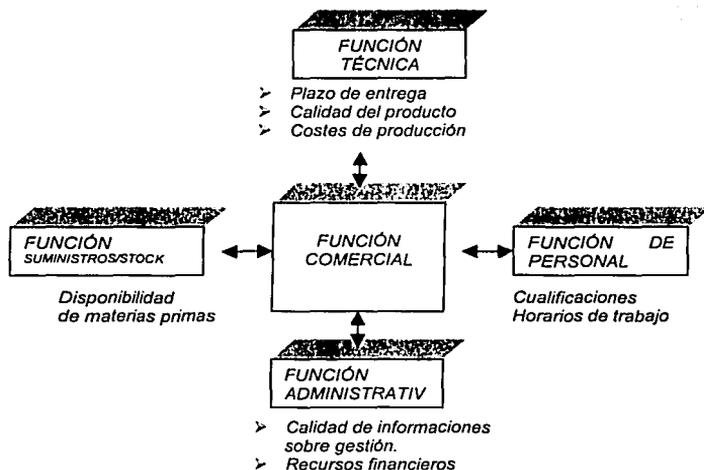
*Una vez identificadas las necesidades del mercado, la empresa va a poner en marcha los distintos medios y procesos para fabricar productos (actividad técnica) abasteciéndose con materias primas necesarias.*

Para la realización de las distintas tareas y actividades, tanto comerciales como de producción y gestión, se hace necesario contar con recursos humanos necesarios (actividad personal).

La empresa para el buen funcionamiento debe contar con recursos monetarios generados por su propia actividad. Estas tareas serán el resorte de la función financiera.

Las diferentes funciones están interrelacionadas (como se muestra en la Fig. 1) entre sí dentro de una estructura llamada organización.

**Fig. 1. Interrelación entre funciones**



**Los procesos funcionales son:**

- Misión, funciones y objetivos. Son las tareas (procedimientos) a realizar para el buen funcionamiento del departamento.
- La organización y medios. Es la disposición de un número de medios humanos, materiales y financieros para poner en marcha las políticas y estrategias definidas en la estructura organizacional.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

## ÁREA COMERCIAL

Tiene como finalidad reunir los factores y hechos que influyen en el mercado para crear y desarrollar lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo para que este a su disposición en el lugar y momento oportuno.

Algunas de las funciones son:

**Planeación y Desarrollo de Productos**  
(Empaque, marcas, nuevos productos, mejoras etc).

**Comunicación**  
(Promociones, publicidad, relaciones públicas).

**Investigación de Mercado**

Precio

Distribución y logística

Administración de ventas

## ÁREA DE PRODUCCIÓN

Tradicionalmente se considera como el departamento más importante, en la aplicación métodos de trabajo para el desarrollo de procesos en la elaboración de productos, además suministra y coordina los recursos como son: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, herramientas.

**Ingeniería de Producción**

Diseño productos  
Pruebas ing.  
Asist. a mercadotecnia  
planta

**Ing. de Planta**

Diseño instalaciones  
Mtto. Equipo  
Control Eq.

**Ing. Industrial**

Estudio métodos  
Tiempo prod.  
Distribución de

**Planeación y Control**

Programación  
Control y Seguimiento.

**Abasto**

Embarques  
Tráfico  
Compras  
Control Inv.  
Almacén

**Fabricación**

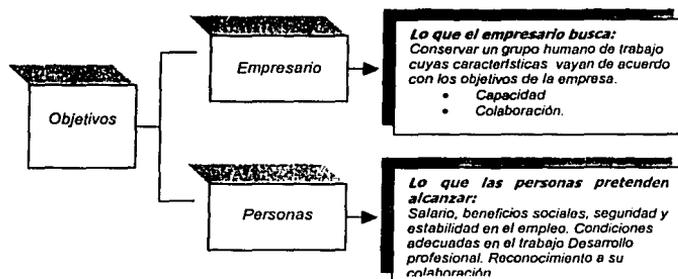
Manufactura  
Servicios  
Envasado  
Laminado

**Control de Calidad**

Normas  
Especificaciones  
Inspección  
Recuperación

### **Área de Administración de Personal**

Administrar personas significa tratar con individuos que participan en la organización. Las personas dejan de ser el desafío para convertirse en el recurso principal. Enseguida se muestran los objetivos que se pretenden en el departamento de Personal.



La Administración de personal abarca todos los procesos de gestión que hoy conocemos, Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Seguridad e higiene, Sueldos y Salarios y Comunicación Organizacional, entre otros; se debe administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Las personas planean, organizan, dirigen, y controlan las actividades de la empresa para que funcione y opere, pues constituyen la unidad básica de las organizaciones. Actualmente el capital humano reposa en el cerebro de las personas y se busca que en todos los niveles del negocio, sean los administradores de su propia tarea, y no sólo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser elemento para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza.

## **ÁREA DE FINANZAS**

*Es vital y de suma importancia el área de finanzas, ya que toda organización trabaja en constante movimiento de dinero. Esta área se encarga de obtener fondos suficientes para cada uno de los departamentos y suministrar el capital necesario para el buen funcionamiento de la empresa.*

### **Financiamiento**

*Planeación  
Relaciones bancarias  
Tesorería  
Crédito y  
Cobranzas  
Inversiones*

### **Consultaría**

*Contabilidad  
Costos  
Presupuestos  
Auditoría  
Estadística  
Impuestos*

**1.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS MyPES**

Algunos empresarios tienen más talento natural que otros para ver las oportunidades, así como otros sienten una dedicación especial al trabajo duro y constante. Una combinación de ambas cosas sirve para lograr el éxito continuo en los negocios.

El micro y pequeño empresario deberá aprender a observar el entorno de su empresa para desarrollar planes para la expansión, los cuales se adaptarán a los recursos y capacidades que tiene a su alcance.

En la etapa inicial, los problemas del negocio consisten en buscar financiamiento, instalaciones, primeros clientes, etcétera y a su debido tiempo logrará crecer, los primeros años son precarios y su actividad se desarrolla sólo para la supervivencia. Muchos problemas giran entorno de obtener financiamientos, al desarrollo de sistemas administrativos básicos (manuales administrativos), al refinamiento del producto o servicio que ofrece y encontrar el personal idóneo. La base de la clientela es pequeña y la mercadotecnia es nula o demasiado empírica. El propietario/administrador tiende a realizar actividades tanto operativas como administrativas y siempre le hace falta tiempo.

Las Micro y Pequeñas empresas (MyPES) de municipio de Cd. Nezahualcóyotl como del resto del país, tienen ciertas características como la edad del empresario, su escolaridad, condiciones de propiedad de negocio, para tener un panorama más amplio de este tipo de empresas. (6)

**a) EDADES DEL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO**

La edad promedio del microempresario era de 36 a 40 años y la del pequeño empresario es de 31 a 35 años, como se muestra en el cuadro siguiente.

EDAD DEL EMPRESARIO			
Intervalo de edad	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
15-20	2.0	0.3	0.0
21-25	7.0	5.8	5.3
26-30	11.2	14.5	18.9
31-35	14.4	17.3	20.0
36-40	16.1	16.6	17.5
41-45	14.0	13.5	12.4
46-50	11.3	12.0	7.9
50 o más	24.0	20.0	18.5

**b) EDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

Como podemos observar el 80% de las pequeñas empresas tenían 6 años o más (tomando en cuenta este dato y la edad del empresario podemos afirmar que son empresas administradas en su mayoría por la segunda generación familiar). Las Microempresas son más jóvenes, ya que el 48.5 tenían menos de 5 años.

<b>EDAD DE LA EMPRESA</b>			
	<b>Tamaño de la empresa</b>		
<b>Intervalo de edad</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
<b>Menos de un año</b>	7.1	1.6	0.7
<b>1-3</b>	23.8	6.7	3.8
<b>4-5</b>	17.5	9.5	4.7
<b>6-10</b>	20.8	19.5	18
<b>Más de diez</b>	30.8	62.7	72.8

**c) ESCOLARIDAD**

El microempresario de México tenía un grado escolar menor a Bachillerato terminado, que representa el 62.1 % del total y sólo el 18.3 % tienen estudios profesionales terminados; Lo que nos indica una urgencia de profesionalizar las MyPES que analizaremos en el capítulo 4. Para la pequeña empresa el grado de escolaridad profesional es del 62.3 %.

<b>ESCOLARIDAD</b>			
	<b>Tamaño de la empresa</b>		
<b>Nivel de escolaridad</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
<b>Ninguno</b>	3.7	0.2	0.2
<b>Primaria incompleta</b>	15.5	1	.05
<b>Primaria completa</b>	19.1	3.9	1.2
<b>Secundaria incompleta</b>	12.6	5.5	1.8
<b>Secundaria completa</b>	2.3	1.6	1
<b>Est. com. tec. incompleto</b>	5.9	6.5	4.1
<b>Bachillerato incompleto</b>	3	1.2	2
<b>Bachillerato completo</b>	6.6	7.8	5.1
<b>Profesional incompleta</b>	5.1	8.5	7.9
<b>Profesional completa</b>	18.3	55.4	63.4
<b>Postgrado</b>	2.3	6.9	11.6

(6) DIAZ CAMPOS, Catalina y Otros, Tesis "el Lic. En Administración como consultor de la Micro y Pequeña empresa", UNAM, F.C.A., 1996 pp. 15-18

**d) PROPIEDAD DEL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO**

La propiedad es vital para la estabilidad de una empresa, en la tabla podemos apreciar que el 41.5 % de los microempresarios pagaba renta, este es un factor importante dentro de la problemática de la micro, ya que son un freno para el desarrollo de la empresa, por su alto costo, Las limitantes en cuanto a las adaptaciones físicas del lugar necesarias, para lograr la flexibilidad en su estructura. Para la pequeña empresa las condiciones empeoran, ya que el 56.8 % paga renta, aún que aumenta la propiedad privada con un 34%

<b>PROPIEDAD DE LA EMPRESA</b>			
<b>Condiciones del trabajo del lugar</b>	<b>Tamaño de la empresa</b>		
	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
<i>Propio (ahí vive)</i>	26.5	5.5	4.4
<i>Propio (no vive ahí)</i>	25.1	34.0	47.9
<i>Rentado</i>	41.5	56.8	44.9
<i>Prestado</i>	6.2	2.9	2.6
<i>Otro</i>	1	0.8	1.1

Son características de las MyPES:

- *Estar financiada con ahorros personales o familiares.*
- *El empresario tiene estrecho contacto con el personal de la empresa.*
- *La empresa funciona en una zona geográfica limitada.*
- *El uso intensivo de mano de obra con flexibilidad para adaptarse rápidamente a demandas y condiciones especiales.*
- *Aspectos legales irregulares (fiscales, seguridad social, laborales, mercantiles, civiles, estatales y municipales).*
- *Sistemas de información deficientes.*
- *Paga generalmente salarios mínimos, y proporciona escasos beneficios sociales.*
- *Alta rotación del personal (por bajos salarios, carencia de normas de seguridad e higiene, integración de personal, capacitación y falta de valores institucionales).*

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES

- *Bajo nivel de reservas financieras, para afrontar cualquier eventualidad u oportunidad.*
- *Las empresas rehusan utilizar los apoyos de capacitación que ofrece el gobierno, por falta de conocimiento de los beneficios de estos.*
- *El personal de las MyPES normalmente es contratado de las filas familiares.*
- *Largas jornadas de trabajo diario.*

*Otra característica de las MyPES es la importante generación de empleos (que ya veremos en el apartado 1.3.), una más es la estrecha relación personal que existe entre clientes y proveedores, un conocimiento amplio del mercado local, son entes con restricciones crediticias, a pesar de los esfuerzos de brindarles apoyos gubernamentales o privados.(7)*

*Estas características son indispensables para conocer la realidad sobre la situación actual de las Micro y Pequeñas empresas, Su problemática y futuro, pero sobre todo si en la vida profesional el administrador tiene que laborar en una de estas, incluso ser el propio dueño.*

*En un futuro cercano las MyPES sufrirán cambios en sus características, con el fenómeno de la globalización. Incluso desaparecerán muchas que no tendrán capacidad de adaptación a las nuevas exigencias de la economía.*

*Este tipo de empresas tienen características específicas, de las cuales encontramos que no tienen definidas específicamente las áreas de autoridad y responsabilidad, las áreas funcionales no están delimitadas.*

---

*(7) AVENDAÑO NAVARRO, Rafael, Estudios de Pequeñas y Medianas empresas y comercio exterior, UNAM, FCA, 1996. P.35*

## 1.2. CLASIFICACIÓN DE LAS MyPES

Ya definimos empresa pero, ¿qué son las MyPES? Tomando la clasificación vigente de la Secretaría de Economía, una **microempresa** es aquella que tiene de cero a diez trabajadores y una **pequeña** tiene de once a cincuenta trabajadores para las empresas industriales y de servicios, las comerciales de once a treinta trabajadores. Y la idea de pequeña empresa de Agustín Reyes Ponce "...Se trata de aquellas empresas en las que el dueño es ayudado por unas cuantas personas, las que controla directamente, sin jefes intermedios, siendo en muchas ocasiones familiares suyos."<sup>(8)</sup> Defino a las MyPES como: "Aquellas empresas centralizadas, con un número menor de cincuenta empleados, de uno o dos niveles jerárquicos, con bajo nivel tecnológico, que por su poca o nula estructuración tienen flexibilidad en sus procesos productivos y normalmente son empresas familiares". Cabe señalar que esta definición la hago para las empresas del municipio de Cd. Nezahualcóyotl, con base a mis experiencias y no podría afirmar que es aplicable para todo el país.

Para proponer una estructuración en las MyPES es necesario conocer su clasificación por actividad o giro, otros criterios como: económico, régimen jurídico, duración, origen de capital, por su magnitud o tamaño, por sus ventas, finanzas, producción y personal ocupado. Y una vez conocida su clasificación podrán en primer lugar iniciar su estructuración con base a los manuales administrativos (motivo de mi trabajo terminal), en segundo lugar deberán regularizar su situación legal (Si son empresas informales que contribuyan a la economía subterránea) inscribirse en los registros federales, estatales y municipales que les correspondan y por último deberán planear su crecimiento y desarrollo, ya sea como empresas de subcontratación (que analizaremos en el apartado 1.4. Futuro de las MyPES) o como empresas independientes. Otro beneficio de conocer su clasificación consiste en tener acceso a diversos mecanismos de asesoría jurídica administrativa, fiscal y financiera que sean puesto en marcha en el plan de desarrollo 2001-2006, principalmente a través de la Secretaría de Economía.

A continuación se muestra una síntesis de la clasificación para las MyPES, como guía del empresario de Cd. Nezahualcóyotl:

### ACTIVIDAD O GIRO:

1. INDUSTRIAL: Manufacturera { a. Bienes de consumo final  
b. Bienes de producción

2. COMERCIAL: { a. Mayorista  
b. Minorista  
c. Comisionista

**3. SERVICIOS:**

- a. Transporte
- b. Turismo
- c. Servicios privados
- d. Alimenticios

asesoría: legal, contable, técnica o administrativa.

**OTROS CRITERIOS:**

**1. ECONÓMICO:**

- a. Básicas
- b. Semibásicas
- c. Secundarias
- d. Nuevas
- e. Necesarias

**2. RÉGIMEN JURÍDICO:**

- a. Persona física
- b. Persona moral (sociedad anónima)

**3. DURACIÓN:**

- a. Temporales
- b. Permanentes

**4. ORIGEN DE CAPITAL:** Privadas, Nacionales

**5. MAGNITUD O TAMAÑO:**

- a. Ventas: Locales, Nacionales e internacionales
- b. Producción: Artesanal, Mecanizada y altamente mecanizada.
- c. Personal:

	MANUFACT	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0-10	0-10	0-10
PEQUEÑO	11-50	11-30	11-50

D.O.F. 30 de Dic. 2002, Secretaría de Economía, p.51

(8) REYES PONCE, Agustín, *Idem*, p. 174

### **1.3. IMPORTANCIA DE LAS MyPES EN MÉXICO**

*Para el análisis de la Micro y Pequeña empresa en México es necesario revisar los datos del Censo Económico 1999 y la clasificación de las empresas comúnmente utilizada en ese año, donde existían 2.2 millones de empresas en México de las cuales 95% son Micro, Pequeñas y Medianas empresas. Es por ello que tienen gran importancia para el desarrollo económico del país. Estas son denominadas MIPyMES, pero para este estudio sólo me enfocare a las Micro y pequeñas empresas (MyPES)*

*En todo el mundo las MyPES tienen enorme importancia; en la generación de empleos, gran participación en el Producto Interno Bruto de cada país, en un gran porcentaje, son empresas familiares y el número de instituciones que representan; son algunas de las características en el ámbito mundial de las Micro y pequeñas empresas. Pero varían de acuerdo a cada país, por ejemplo en Taiwan, Japón, China y Singapur entre otros, son empresas altamente competitivas y normalmente también son internacionales, generan riqueza y ayudan a que la balanza comercial de su país sea positiva.*

*En México la realidad es otra "el 80% de las MyPES mueren durante los primeros 36 meses posteriormente a su apertura" (9). Las principales causas de la desaparición en las MyPES, es la falta de clientes, carencia de apoyos económico, problemas de capacitación, nula estructuración organizacional carencia de estrategias competitivas, estos temas se tratarán posteriormente con más profundidad en el tema de situación actual de las MyPES.*

*Para conocer la realidad de las empresas mexicanas es necesario ubicar su clasificación que apareció en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Diciembre del 2002, a donde delimita de acuerdo a su actividad y al número de empleados, cuales empresas son consideradas Micro, Pequeñas, Medianas y Gran empresas.*

*En promedio las microempresas ocupan 9 trabajadores y las pequeñas a 34 empleados, lo que nos muestra la importancia de estas en la generación de empleos.*  
(10)

(9) CENSO ECONÓMICO, Marzo de 1999, INEGI.

(10) INDUSTRIA, Órgano Oficial Nacional Vol. 17, No. 142, Marzo 2001.

SECTOR/TAMAÑO	SECTOR CLASIFICACIÓN DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIAL	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0-10	0-10	0-10
PEQUEÑA EMPRESA	11-50	11-30	11-50
MEDIANA EMPRESA	51-250	31-100	51-100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Diario Oficial de la Federación 30 de Diciembre del 2002, p. 51 primera sección.

*También podemos observar que el mayor número de establecimientos en México son comerciales esto es un obstáculo en la economía, al no ser estos negocios generadores de riqueza y son un factor de inflación, ya que no agregan valor a sus productos, pero, si aumentan los precios, a diferencia de los establecimientos de servicios y los manufactureros que son generadores de riqueza y empleos, fundamentales en el producto interno bruto de un país. Esto lo podemos afirmar apoyándonos del concepto de Producto Interno Bruto (PIB): "Es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante cierto periodo de tiempo, que por lo común es un trimestre o un año" (11) y en cambio las empresas comercializadoras solo traspasan los productos, según su definición "Comercializadoras: una vez que los artículos han sido producidos deben ser puestos a disposición de los consumidores, es decir, estas empresas adquieren productos de empresas manufactureras para hacerlos llegar hasta el consumidor (12). Lo anterior no quiere decir que son innecesarias, ya que son de vital importancia para la repartición de bienes y servicios que las empresas industriales y de servicios ofrecen, lo que garantiza una distribución de la riqueza.*

(11) COELLO CASTILLO, Manuel y Otros, Agregados Macroeconómicos y población, Investigación y análisis económicos, Facultad de Economía, editorial UNAM, 2001-1, p 18.

(12) ALABES TELO, Lizbeth, Guía Práctica de la formación de una empresa Comercializada, editorial Sicco, México, D. F., 2000.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

*En la actualidad la política gubernamental de México debe fijar metas para fomentar los sectores industriales y de servicios, ya que se tiene un número muy alto de empresas comercializadoras, y necesita generar más riqueza para incrementar el PIB. Estos datos no son ajenos a las estadísticas en la provincia mexicana y en especial para mi proyecto.*

**TABLA 1**

*(Datos que corresponden a MyPES de la clasificación de 1999).*

<b>ESTRATIFICACIÓN POR SECTOR Y CON PERSONAL OCUPADO</b>				
<b>SECTOR</b>	<b>ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>%</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>	<b>%</b>
<b>MANUFACTURAS</b>	<b>344118</b>	<b>100</b>	<b>4232322</b>	<b>100</b>
MICRO	328166	95.4	1088426	25.7
PEQUEÑAS	9147	2.7	504111	11.9
MEDIANAS	5431	1.6	1178509	27.8
GRANDE	1374	0.3	1461276	34.6
<b>COMERCIO</b>	<b>1443676</b>	<b>100</b>	<b>3784869</b>	<b>100</b>
MICRO	1369478	94.9	2199368	58.1
PEQUEÑAS	58341	4	569259	15.0
MEDIANAS	13539	0.9	524677	13.9
GRANDE	2318	0.2	491565	13.0
<b>SERVICIOS</b>	<b>938572</b>	<b>100</b>	<b>3920600</b>	<b>100</b>
MICRO	919016	97.9	2244650	57.3
PEQUEÑAS	12749	1.4	396224	10.1
MEDIANAS	3724	0.4	259810	6.6
GRANDE	3083	0.3	1019916	26.0
<b>TOTAL DE MyPES</b>	<b>2,696,897</b>	<b>98.19</b>	<b>7,002,078</b>	<b>58.66</b>

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

**TABLA 2**  
**GENERACIÓN DE EMPLEOS EN MÉXICO**

<b>SECTOR</b>	<b>ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
MANUFACTURAS	344118	4232322
SERVICIOS	938572	3920600
COMERCIO	1443676	3784869
<b>TOTAL:</b>	<b>2,726,366</b>	<b>11,937,791</b>

*En un afán de delimitar mi proyecto analicé la información del Diario Oficial de la Federación en las empresas de Cd. Nezahualcóyotl en donde el Departamento de Planeación e Investigación Económica del mismo Ayuntamiento dio a conocer en una encuesta realizada en Marzo del año 2001, que en el Municipio existen 11,904 empresas de las cuales no hay empresas Grandes, Medianas existen 181 y Pequeñas son solo 400 lo que indica que aproximadamente son 11,323 Micro empresas. Por lo anterior se deduce la importancia de las MyPES en la economía local. De las cuales en un estudio dado a conocer en el año 2002 por la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, el 50% son empresas industriales, 42% son comercializadoras y el 8% son de Servicios.*

*Estas MyPES son en su mayoría familiares, administradas por jefes de familia, que por varias razones decidieron iniciar un negocio (que serán analizadas en el apartado 1.3.1 "RAZONES PARA INICIAR UNA EMPRESA"); De los microempresarios del municipio de Cd. Nezahualcóyotl en promedio tiene un grado de escolaridad de secundaria y en las pequeñas empresas el promedio tiene nivel preparatoria, como se puede observar son administradores empíricos, que en su afán de superarse trabajan hasta dieciocho horas diarias, se convierten en todólogos de la empresa son de producción, de ventas, de compras, supervisores y un poco administradores; Dedican la mayor parte del tiempo a capacitar al personal de nuevo ingreso, que es una constante por el alto grado de rotación de personal que se tiene en estas empresas, a causa de los bajos salarios, la carencia de seguridad social, nulos programas de promoción, falta de liderazgo y técnicas motivacionales, entre otros. Esos problemas y muchos más se podrían solucionar si el empresario elabora y se apoya de **manuales administrativos**, como son el manual de organización, políticas y procedimientos, que le permita al empresario delegar funciones, asignar actividades y tareas de operaciones rutinarias, para liberar gran parte de su tiempo, que podrá utilizar para funciones más gerenciales e incluso buscar capacitarse en los programas de apoyo a las MyPES, como los de la Secretaría de Economía, Nafin, Universidades, entre otros.*

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES

*De los manuales administrativos que propongo en el párrafo anterior, sugiero que en un principio sean elaborados por el empresario en colaboración de estudiantes de la carrera de administración de las diferentes universidades, estos por el mínimo costo que implicaría su desarrollo e implantación. Logrando un doble beneficio, por un lado la empresa se estructurara, y comenzará un periodo de desarrollo que puede verse cristalizado con una profesionalización de la administración (tema que desarrollare en el cuarto Capítulo), por otro lado el alumno se verá beneficiado con la experiencia de elaborar manuales administrativos en un caso real y crecerá junto a ese tipo de empresas.*

*Para los alumnos será un gran reto, enfrentarse a un nuevo lenguaje, sin una cultura administrativa, a donde deberá adaptarse y sensibilizarse en la importancia de su papel como consultor, aprendiendo en las aulas e implantando en la realidad de la empresa, que en más de las veces será incoherente, pero, con una lógica empírica de sobrevivencia. En este aprendizaje el maestro juega un papel de vital importancia, ya que será el enlace entre el conocimiento teórico y el conocimiento práctico, **el traductor** del que desarrolla la tarea y el que las transcribe a un documento administrativo.*

*No se debe descartar a aquellas MyPES que rechazan el apoyo de las instituciones arriba mencionadas, para estas propongo mi trabajo, que sirva de guía al empresario para la elaboración de manuales administrativos, de forma autodidacta; Tal vez, sin cumplir con todas las reglas administrativas, sin esa gramática que sugieren los textos, sin esa estructura que exigimos los administradores, pero con el propósito de crear condiciones propicias para una estructuración de la organización. No pretendo demostrar la teoría empírica de Ernest Dale que sostenía que la administración debiera realizarse en base de las experiencias adquiridas por el empresario.*

**1.3.1. RAZONES PARA INICIAR UNA EMPRESA**

Algunas razones por las que se inician las MyPES se pueden apreciar en la gráfica del INEGI del censo de 1999 (tabla 3), en la que se observa que la principal causa es por obtener un mayor ingreso como asalariado con un 32.9%, seguido del factor de complemento al gasto familiar con un 28.7% y el 19.2 % iniciaron su negocio al no encontrar empleo como asalariado.

Estas nuevas empresas que inician, las más de las veces llegan a caer en la economía subterránea, donde trabajan sin apoyos financieros, administrativos, legales o fiscales. Esta informalidad de las MyPES ocasiona problemas económicos en las empresas formalmente establecidas, que tienen una carga tributaria excesiva, razón por la cual la mayoría de las MyPES prefieren trabajar en el anonimato, evitando cualquier contacto con las instituciones gubernamentales.

(TABLA 3)

**MOTIVOS PARA INICIAR UNA ACTIVIDAD EN LAS MIPYMES**

Tradición Familiar	6.20%
Para complementar el ingreso familiar	28.70%
Por un mayor ingreso como asalariado	32.90%
No encontró empleo como asalariado	19.20%
Horario flexible	4.50%
Despido o recorte de personal	3.20%
Otro	5.40%

**Motivos para iniciar una actividad en las MPYMES**



- Tradición Familiar
- Para complementar el ingreso familiar
- Por un mayor ingreso como asalariado
- No encontró empleo como asalariado
- Horario flexible

(Datos que corresponden a MyPES de la clasificación de 1999).

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES

*El anonimato de las MyPES las condena a un crecimiento pobre, condenadas a sacrificar sus precios al comercializar sus bienes o servicios que ofrecen, obligadas a negociar en condiciones desfavorables al no tener registros federales, estatales o municipales. Esto aunado a la falta de una adecuada organización que tenga fija una misión y una visión, necesarias para cimentar el desarrollo y crecimiento de la empresa.*

**Misión:** "Propósito central para lo que se crea una organización, se resume en una proposición clara, breve e inspiradora que centra la atención en una dirección clara, y expresa el propósito de la organización"

**Visión:** "Imagen idealizada del futuro de la organización"

*Observamos que la mayoría de las MyPES en México son empresas familiares, factor de mucha importancia en mi trabajo terminal, por la carencia de una cultura empresarial, que separe al administrador del jefe de familia, el control del flujo de efectivo de los gastos familiares, la contratación de familiares por personal capacitado, la autoridad del hijo mayor por el de mayor capacidad. Tal como lo afirma el autor Grabinsky en su libro de la empresa familiar:*

*"En la actualidad las grandes empresas que existen alguna vez fueron pequeñas talleres o comercios en donde un emprendedor lo creo de la nada y está en vías de crecimiento... El emprendedor o promotor de la empresa durante mucho tiempo (él o ella) vende, compra, produce, cobra y hasta limpia el local. Es indispensable que conforme crezca el negocio se rodee de subordinados que lo auxilien.*

*El objetivo de la familia es que la empresa prospere, por eso es necesaria la organización, por muy pequeño que este sea debe contar con un plan de organización. La empresa desde sus inicios debe definir sus puestos, va a requerir de un Director General o Gerente General que por lógica será el emprendedor"(13).*

*Sin duda el mayor factor que afecta a las empresas familiares es la carencia de manuales administrativos, ya que son administradas en su mayoría empíricamente, sobre la base de las experiencias del jefe de familia; problema que sería solucionado con un manual de organización para definir su estructura jerárquica, líneas de autoridad - responsabilidad, coordinación y sus principales funciones de cada puesto. El manual de procedimientos ayudará a definir responsables, actividades, equipos y formas para cada uno de los procesos que intervienen en el funcionamiento diario de la empresa en forma rutinaria, ayudando al ahorro de tiempo y trabajo al empresario, que se dedicará a resolver problemas gerenciales y no a problemas operacionales.*

*¿Manuales administrativos? Es el documento donde las decisiones de políticas adoptadas por los niveles superiores de la organización se concentran en múltiples decisiones que resuelven casos individuales y rutinariamente van configurando la actividad de la organización.*

(13) Grabinsky, Salo, "La Empresa Familiar, guía para crecer y sobrevivir", Ed. Centro de Emprendedores, México, 1994, p. 22

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES

El anexo uno contiene un ejemplo de un manual de organización y los procedimientos de compras, producción, ventas y flujo de efectivo para una microempresa, propiedad de Enrique Fuentes y su esposa "PANADERÍA 2 HERMANOS", ubicada en el municipio de Cd. Nezahualcóyotl, tomado para fines de mi proyecto, debido al gran número de MyPES que se localizan en éste ayuntamiento.

Muchas MyPES nacen de un sueño, otras de las aptitudes personales, más son producto de la creatividad, lo cierto es que la pasión por aventurarse a emprender no deja de aparecer en México. En su afán por independencia y superación, muchos deciden montar su propio negocio. Incluyendo a su propia familia como lo afirma Grabinsky: "En principio de la actividad de cualquier negocio con sus múltiples planes, por tiempos, el emprendedor sabe que es una época heroica. La obsesividad del promotor va hacer que le ponga todo el esfuerzo para que el pequeño negocio que inicia sobreviva.

La familia del emprendedor es crítica en este principio de actividades y sus actitudes, principalmente su actitud solidaria y su participación son indispensables. Por lo pronto vamos a ver el caso de la familia unida: El promotor de la empresa empieza siendo un **hombre "orquesta"** y trata de lograr sus planes trabajando en todos los aspectos del negocio. Puede solicitar el auxilio de sus padres, esposa, hermanos o hijos según el caso, este se da de diversas formas:

- a) Como socios aportando dinero o trabajo.
- b) Como acreedores prestando dinero u otros activos
- c) Como empleados de confianza.

1. **La familia como socia.-** Si el emprendedor recurre a su familia directa como socia esta haciendo algo natural. Generalmente los padres ayudan a sus hijos a que se independicen dándole recursos o auxilio, en cuanto a los hermanos dependen mucho del grado de afinidad cariño y objetivos comunes.

2. **La familia como prestamista.-** También muy común es que el emprendedor sabe que va a necesitar recursos, además hay en casos en que el negocio se forma y trabaja en la casa familiar o le rentan un local, le un prestan vehículo, etc."

3. **Familia como trabajadores de confianza.-** El emprendedor se encarga de engatusar a sus familiares para que trabajen con él. De buena fe o no, éstos van a ser empleados con horarios de dueño, sin prestaciones y que, si funciona el negocio pueden aspirar a puestos importantes y/o socios". (Idem, pp. 17 – 21)

Junto a la estructuración de la organización se debe ir remplazando al personal familiar que no tenga actitudes para el trabajo requerido por personal capacitado (no familiar), ya que en muchas ocasiones se ve a la empresa como el sitio ideal para castigo o reformatorio de los jóvenes rebeldes de la familia.

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES

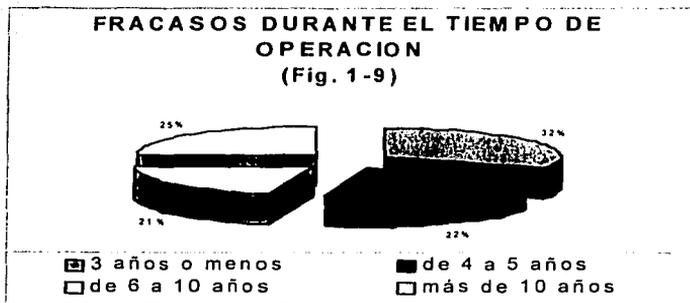
### 1.3.2. PROBLEMÁTICA DE LAS MyPES.

La principal problemática que enfrentan las MyPES en México es por factores externos a su organización, al ser tan vulnerables a fenómenos como la inflación la devaluación del peso frente al dólar, la expansión de las grandes empresas, la apertura comercial de las fronteras, hasta la ubicación geográfica y la inseguridad que vive el país. Estos factores son causa de la desaparición de millares de pequeños negocios en nuestro país.

Podemos observar en la gráfica de fracasos durante el tiempo de operación la mayoría de MyPES cierran sus puertas durante los primeros tres años de operación, de cuatro a cinco años el 23% y de 6 a 10 años el 22.4%, el restante 26.6% fracasa después de los 10 años. Esto lo podemos confirmar en la tabla 5, esta corta vida de las MyPES se debe a que en su mayoría no fueron planeadas antes de iniciar y abrir sus puertas, son producto de una corazonada o de copiar la idea de otro microempresario de éxito, que tal vez sí planeo su negocio fijándose una misión y una visión, adaptándose a los retos de los nuevos cambios.

(Tabla 5)

3 años o menos	de 4 a 5 años	de 6 a 10 años	más de 10 años
34.0	23.0	22.4	26.6



INEGI, Censo de 1999.

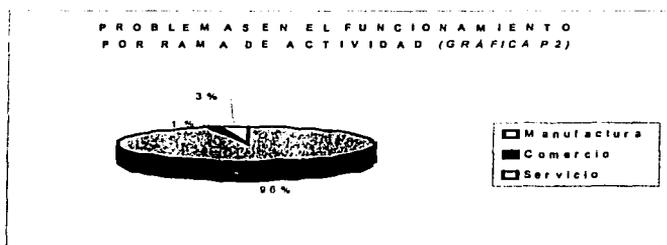
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES

Por rama podemos observar que de los sectores manufacturero, comercial y de servicios, el más problemático es el sector manufacturero con un 96% seguido por el sector servicio con 3% y con 1% el sector comercial (Gráfica P2) y del sector manufacturero el mayor problema es la falta de clientes con 171,360 empresas, seguido por el problema de bajas ganancias con 78,826 empresas, 72,200 coincidieron que el principal problema es la competencia excesiva y 23,671 empresas afirman que la problemática es la falta de créditos (tabla 6).

Como vemos las MyPES manufactureras señalan en segundo lugar el problema de bajas ganancias, si el primer problema es la falta de clientes, la falta de una adecuada organización ha provocado que se descuide la Mercadotecnia de estas empresas, debido a que el microempresario pasa la mayor parte del tiempo resolviendo problemas operativos de la organización y descuida la parte administrativa de comercialización de sus productos y servicios; Por consecuencia hay bajas ganancias.

Gráfica P2



( TABLA 6 )

<b>Problemas en el funcionamiento por Rama de Actividad</b>				
<b>Problema principal</b>	<b>Manufactura</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicio</b>	<b>Total</b>
Falta de clientes	171360	320289	614703	1,230,268
Falta de crédito	23671	59214	34411	121,014
Mala administración	1335	6694	1920	9,949
Falta de maquinaria y/o equipo	19479	686	31456	54,807
Bajas ganancias	78826	235481	195504	548,452
Problemas con autoridades	7973	25775	24052	68,878
Competencia excesiva	72200	329308	290160	807,482
	<b>Manufactura</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicio</b>	<b>Totales</b>
<b>Problemas en el funcionamiento</b>	<b>31,165,164</b>	<b>424,079</b>	<b>1,092,912</b>	<b>32,682,155</b>

(Datos correspondientes al censo económico de 1999).

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES**

*El problema de la excesiva competencia se podría atacar aprovechando la flexibilidad en la estructura de estas empresas, ya que pueden adaptarse con rapidez y bajos costos a la innovación de sus productos y servicios, de manera que aquellas empresas que den mayor satisfacción al cliente serán las que enfrentaran con mayor éxito la globalización.*

*Con la estructuración de los manuales administrativos la MyPES pueden atacar varios problemas directos señalados en la tabla 7, de Negocios con problemas en su funcionamiento. Mala administración problemas con sus trabajadores, conflictos con clientes y proveedores, mala calidad. Y de manera indirecta se disminuiría el problema de bajas ganancias, falta de clientes y apoyos crediticios.*

(tabla 7)

Negocios con problemas en su funcionamiento				
Problema principal	Manufactura	Comercio	Servicio	Total
Falta de clientes	171360	320289	614703	1,230,266
Falta de crédito	23671	59214	34411	121,014
Mala administración	1335	6694	1920	9,949
Falta de maquinaria y/o equipo	19479	686	31456	54,807
Bajas ganancias	78626	235481	195504	548,452
Problemas con autoridades	7973	25775	24052	68,878
Competencia excesiva	72200	329308	290160	807,482
Problemas con sus trabajadores	630	2180	4462	7,664
Conflicto con los clientes	3608	7749	12709	33,291
Conflicto con los proveedores	1187	2735	357	4,718
Mala calidad de sus productos o servicios	81	2648	808	3,698
No pagan a tiempo los clientes	19590	56634	49303	133,820
Falta de información sobre el mercado	1324	446	3543	6,685
Otros	22815	43073	57887	134,440

INEGI, censo de 1999.

*Otro problema es que generar un empleo en las microempresas en promedio es necesaria una inversión de \$ 1,000.00, en la pequeña empresa se requiere de un \$1,600.00 y para la mediana se requiere de \$2,400.00. Respecto a la capacitación y formación del personal ocupado, el 47% generan su capacitación de manera independiente y empírica.*

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES

Para la capacitación de trabajadores y empleados en las MyPES se cuenta con varios apoyos de la Secretaría de trabajo y Previsión Social, que en su "Programa de Becas para la Capacitación" denominado PROBECAP, otorga becas de un salario mínimo mensual a los trabajadores para ser capacitados por el propio microempresario en un periodo de tres meses.

Otro programa para apoyar a los empresarios de este tipo de empresas es el "Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista" (PROMODE) de la Secretaría de Economía, en donde se le da al Micro y Pequeño empresario Capacitación gratuita de: Administración básica, Investigación de Mercados, Compras e Inventarios, Planeación Estratégica, Análisis de la Competencia, Plan de Crecimiento y Estrategias de Operación.

En el programa de desarrollo para la modernización y desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria 1994-2000, se detecto la siguiente problemática:

- Poca apoyo institucional a las empresas más pequeñas.
- Ineficacia para obtener créditos por garantía y avales. Sus operaciones son poco atractivas para la Banca de primer piso.
- Excesiva regulación.
- Limitada capacidad de negociación, derivada de su reducida escala, así como sus bajos niveles de organización y gestión.
- Escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación tecnológica.
- Recurrente obsolescencia de maquinaria y equipo.
- Tendencia a la improvisación.
- Restringida participación en los mercados.
- Deficiente abasto de insumos, dadas las reducidas escalas de compras.
- Carencia de estándares de calidad adecuada.

En el mismo programa se planteaban estrategias tendientes a la solución de la problemática anterior:

- Mejorar las escalas de producción.

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES

- *Lograr el acceso a la tecnología y facilitar su inserción en el mercado mundial.*
- *Incrementar significativamente su eficiencia productiva.*
- *Elevar la calidad.*
- *Impulsar programas de capacitación gerencial y de mano de obra.*
- *Impulsar la participación del subsector en el mercado de exportación.*
- *Fomentar la especialización del subsector en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas.*
- *Continuar la desregulación, desconcentración y simplificación administrativa.*
- *Convocar a los organismos del sector privado y social para que impulsen y promuevan las acciones del programa y aprovechen las iniciativas de los particulares.*

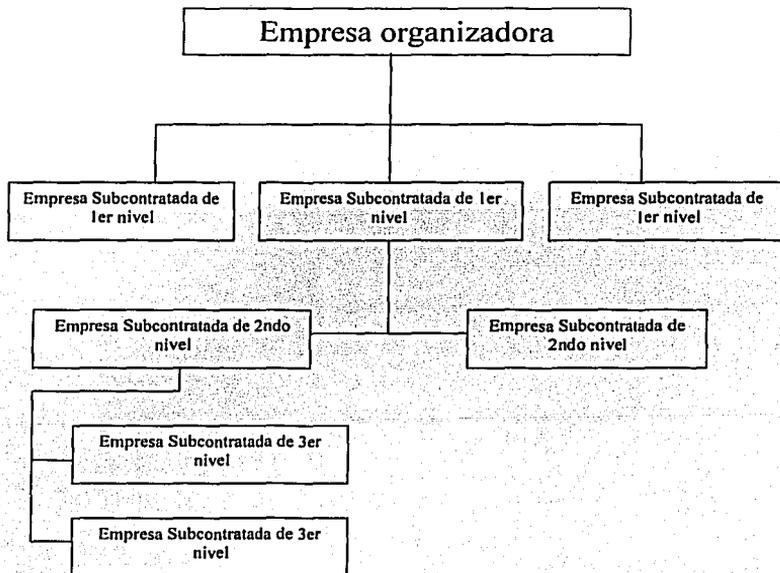
*Y en el actual sexenio se retoma en gran parte esta problemática, "El programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006, dado a conocer por el gobierno federal, busca impulsar el desarrollo del aparato productivo nacional, particularmente el de las micro, pequeñas y medianas empresas. Las líneas de acción del plan están encaminadas a facilitar el acceso a financiamiento y capacitación para crear compañías más productivas y de vanguardia, así como propiciar la integración económica regional y sectorial. La meta para el 2006 es atender a 1.3 millones de firmas, incrementar el valor de la producción de las MyPES a una tasa promedio anual de 5% en términos reales, disminuir en igual proporción el valor de las importaciones como porcentaje total del PIB y consolidar una red de apoyo al empresario.(14)*

*(14) El nuevo inversionista "franquicias", México, Octubre 2001, año núm 169, pp 56-71.*

#### 1.4. FUTURO DE LAS MyPES

En este trabajo he tratado la importancia de las MyPES en la economía, su problemática, la generación de empleos y la política gubernamental en el plan de desarrollo. Pero no puedo dejar fuera el análisis del futuro de este tipo de empresas en la nueva economía globalizada. En la actualidad como vimos, sufre de cambios en sus formas de producción, en las pautas de consumo tanto del mercado consumidor, como el demandante de bienes y servicios para la industria, esto indica un gran reto empresarial, que puede propiciar la muerte o supervivencia y crecimiento de la micro y pequeña empresas.

Para México las MyPES que tengan flexibilidad de adaptación en su estructura podrán resistir la apertura de las fronteras, ayudando a las grandes empresas que demandarán bienes y servicios a empresas de subcontratación de primer nivel y estas a su vez buscarán empresas de subcontratación de segundo nivel. "Esto permitirá a las empresas globalizar sus actividades y estrategias mediante formas de alianza y cooperación a una escala que hasta ahora no había sido posible"(15)



## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES

*En cuanto a la generación de empleos la rápida difusión de nuevas tecnologías de información, puede acelerar la transferencia de algunas actividades de fabricación hacia países con costos salariales mucho menos elevados, que provocará la pérdida de muchos empleos. Para la gran empresa aparecerá con poco número de empleados pero con gran capacidad de comercialización, mientras que para la MyPES seguirán con poco personal, pero con buenas utilidades, ya que serán seguros proveedor de algún bien o servicio de la gran empresa.*

*Para esta transición de MyPES independientes a empresas subcontratadas, muchas desaparecerán, por falta de capacidad de negociación, pocas oportunidades de financiamiento, carencias tecnológicas y administrativas (problemas analizados en un capítulo anterior). Este es un tema importante en mi trabajo recepcional, ya que sostengo que toda empresa con manuales administrativos, como primera estrategia podrá iniciar una reestructuración para enfrentar los cambios en la globalización y buscando alianzas estratégicas, ya sea con otras MyPES o con empresas nacionales o extranjeras, de tal forma que se vayan formando redes empresariales para el desarrollo.*

*Estas redes empresariales no podrán tejerse, si las MyPES no comienzan una rápida reestructuración administrativa, con apoyos gubernamentales y condonación de deudas fiscales, para poder regularizarse en sus operaciones y poder negociar con las grandes empresas organizadoras, a diferencia de otros países que están apoyando a este tipo de empresas, ya preparadas para contratar con las grandes firmas.*

### **1.5. CRÉDITOS PARA MyPES**

En la actualidad existen varios mecanismos para que una Micro o Pequeña empresa tenga acceso uno o varios créditos, estos apoyos son de instituciones gubernamentales o privadas, pero, hay otras opciones para financiar un negocio, como es el financiamiento de proveedores y/o clientes (sistema de crédito más utilizado por las MyPES), otro mecanismo de financiamiento es la opción de asociarse a inversionistas y una más sería fusionarse a otra empresa del mismo giro o con un giro complementario al suyo.

#### **CRÉDITOS GUBERNAMENTALES PARA MyPES**

En el 2001 la Secretaría de Economía dio a conocer el Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (FINAFIM), es un programa que originalmente se dio a conocer como parte del fondo para la Micro, Pequeña y Mediana empresa, publicado el 19 de Febrero del 2001, en el Diario Oficial de la Federación. Y lo integran los siguientes organismos:

1. Fondo de Microfinanciamientos a Mujeres Rurales (Fommur).
2. Fondo Nacional de Apoyos para empresas en Solidaridad (Fonaes).
3. Programa de desarrollo Productivo de la Mujer.
4. Programa de la Mujer Campesina.
5. Programa de Banca Social y Microcréditos (12 de Febrero del 2003).

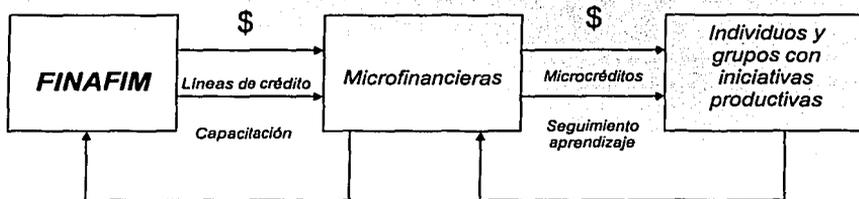
El *Finafim* pretende: "Desarrollar y consolidar a la Micro, Pequeña y Mediana empresa, como pilar fundamental para el crecimiento económico sustentable en el entorno de una nueva cultura empresarial", esto a través de microfinancieras que han sido seleccionadas por el gobierno federal para que administren los fondos del fideicomiso y otorguen el crédito (con sus propios requisitos) al microempresarios.(16)

Objetivos de *Finafim*:

1. Implementar un mecanismo de financiamiento que dé oportunidad a todos los mexicanos con iniciativa productiva.
2. Apoyar principalmente a aquellas microfinancieras que atiendan a la población que se encuentra en condiciones de pobreza.
3. Promover el fortalecimiento institucional de las microfinancieras seleccionadas.

(16)DOMÍNGUEZ CHÁVEZ, Guillermo, "Financiamiento al microempresario", Revista Administrate Hoy, núm. 87, año VIII, p. 35

**Flujo del Microcrédito:**



*La idea del gobierno me parece excelente, pero este es un programa popular de subsistencia y no contribuirá a eliminar la pobreza, sólo la aliviara por un tiempo. En cuanto al desarrollo de las MyPES no es viable este tipo de créditos ya que es caro el crédito (5% mensual, a pagarse a un año) y sujeto a criterio de otorgamiento de las Microfinancieras, que piden como garantía de pago la factura de una prenda con valor superior al crédito solicitado, además de un aval.*

## CAPÍTULO 2

43-A

## **2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

Para desarrollar un manual administrativo es necesario conocer algunos conceptos básicos de administración, de los que todos los días hablamos, pero ¿todos hablaremos de lo mismo? en varias MyPES manejan los términos de administración, objetivos, políticas y procedimientos, etc., que en ocasiones se amoldan de acuerdo a las necesidades e intereses del dueño o jefe superior y no de la organización, razón por la que tendremos que unificar criterios.

### **2.1. ADMINISTRACIÓN, SU CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS**

#### **CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN**

Según Reyes Ponce la **administración** es “el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organigrama social” y **Administración de Empresas** es “es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.(17)

Pero, para mi trabajo me apego a la definición de J. D. Mooney, que dice que la administración: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base a un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Creo esta definición se acerca más a la realidad de los micro y pequeños empresarios de Cd. Nezahualcóyotl, ya que toma como base la habilidad del dirigente de aprovechar sólo el recurso humano, pero olvida la coordinación y optimización de recursos (humanos, financieros, técnicos y materiales).

Es necesario saber la raíz de la definición de Administración, que proviene del latín y se forma de los prefijos: “**ad**” Hacia, y “**minister**” Subordinación u obediencia; entonces etimológicamente administración significa “el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro”.

Existe un conflicto en las escuelas y universidades de ¿cómo llamar al responsable de tomar decisiones en las MyPES, unos dicen que es **dueño** por que no aplica los principios de administración, otros dicen que no puede ser llamado **director**, por el tamaño de la empresa, para este proyecto tomo de base lo que Reyes Ponce dice: “... que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado administrador, pero desde el momento en que delega en otros determinadas funciones (siempre que estas se realicen en un grupo social) dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador”. Así es, los micro y pequeños empresarios deben delegar funciones en sus subordinados para poder llamarse administradores.

(17) REYES PONCE, Agustín, *idem*. p. 22

(18) MÜNCH GALINDO, Lourdes, *Fundamentos de Administración*, Ed. Trillas, México, 2001, Sexta edición p. 26

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MYPES

### CARACTERÍSTICAS: (18)

- a. **Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, que en el ejército, en un hospital en un evento deportivo, etc.
- b. **Valor instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma.
- c. **Unidad temporal:** La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes interactúan simultáneamente.
- d. **Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles jerárquicos o subsistemas de la organización.
- e. **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.
- f. **Interdisciplinarietà:** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo.
- g. **Flexibilidad:** Los principios de administración se pueden adaptar a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

### 2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

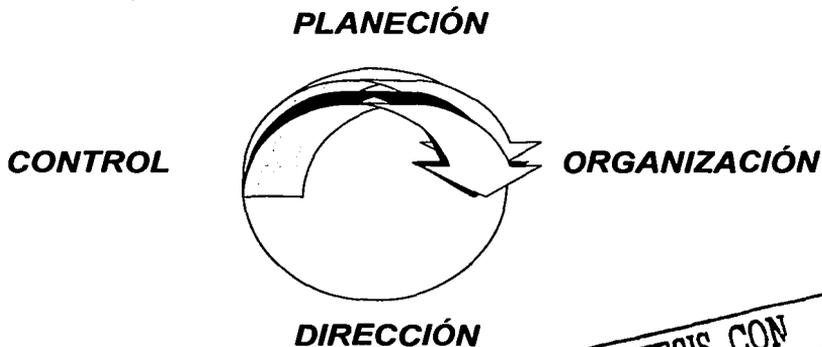
**Proceso administrativo:** "Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral". (19)

Estas etapas del proceso administrativo varían de acuerdo a cada autor, para los micro y pequeños empresarios del municipio de Cd. Nezahualcóyotl recomiendo adopten el proceso administrativo de cuatro etapas de Ernest Dale (planeación, organización, dirección y control). La comprensión del ciclo administrativo no es garantía de que ya se domine la técnica administrativa, ya que intervienen un sin fin de elementos internos y externos a la empresa, y que es necesario conjugarlos con el proceso administrativo para lograr los objetivos generales de la empresa.

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MYPES**

<b>PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN DIVERSOS AUTORES</b>				
<b>FAYOL</b>	<b>KONTZ Y O'DONELL</b>	<b>NEWMAN</b>	<b>DALE</b>	<b>REYES PONCE</b>
PLANEACIÓN	PLANEACIÓN	PLANEACIÓN	PLANEACIÓN	PREVISIÓN
ORGANIZACIÓN	ORGANIZACIÓN	ORGANIZACIÓN	ORGANIZACIÓN	PLANEACIÓN
DIRECCIÓN	DESIGNACIÓN DE PERSONAL	LIDERAZGO	DIRECCIÓN	ORGANIZACIÓN
COORDINACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	CONTROL	INTEGRACIÓN
CONTROL	CONTROL			DIRECCIÓN CONTROL

El desempeño de las funciones del administrador conforman el denominado ciclo administrativo. A medida que se repite este ciclo permite la corrección y ajuste continuo, mediante la retroalimentación. (19)



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MYPES

En el siguiente cuadro vemos como interactúan sus fases del proceso administrativo y sus elementos elemento de cada uno de estas:



(19) CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría administrativa*, Ed. Mc Graw Hill, México, 2001, 5ª Edición, p. 203

### 2.3. MISIÓN Y VISIÓN

**Misión:** "Propósito central para lo que se crea una organización, se resume en una proposición clara, breve e inspiradora que centra la atención en una dirección clara, y expresa el propósito de la organización"

**Visión:** "Imagen idealizada del futuro de la organización"

### 2.4. OBJETIVO Y POLÍTICAS

Para una buena administración es necesario que se fijen adecuadamente los objetivos de la organización y las políticas que serán las guías, que ayudarán a tomar decisiones para alcanzar los objetivos.

#### OBJETIVOS

##### Definición de Objetivos

"Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo" según Terry.(20)

Objetivos generales y particulares

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MYPES

*Se entiende que un objetivo es general cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es, que son sólo medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio.*

### **Objetivos estratégicos**

*Son aquellos que corresponden a los más altos niveles, y a los problemas más generales y permanentes de una organización. Abarcan toda la empresa y son a largo plazo, dependiendo del tamaño de la empresa ( 3, 5, o 10 años).*

### **Objetivos tácticos**

*Se fijan principalmente por los mandos medios de la organización y tienen por objeto servir de conexión entre los estratégicos y los operativos. Abarcan sólo una área o un departamento y es a mediano plazo (1, 2 o 3 años), que como se vio en el punto anterior varía de acuerdo al giro y tamaño de la empresa.*

### **Objetivos operativos**

*Son aquellos que se fijan en los niveles inferiores y que tienen por objeto adaptar los objetivos estratégicos a las situaciones concretas que se presentan, son a corto plazo y abarcan una sección de la empresa.*

## **REGLAS PARA FIJAR OBJETIVOS**

*Reyes Ponce nos dice que existen dos tipos de reglas para fijar los objetivos, las negativas y las positivas. Las primeras su fin es ayudar a no confundir el verdadero objetivo con otros que fácilmente parecen serlo, y las segundas ayudan a situarlo, definirlo, clasificarlo y explicarlo con claridad a los demás.*

### **REGLAS NEGATIVAS**

- a. No debe tomarse como objetivo lo que puede ser tan sólo sus síntomas o efectos.*
- b. No debe confundirse el objetivo con uno de los medios para alcanzarlo.*
- c. No deben tomarse como posibilidades contradictorias las que quizá sólo son contradictorias (no todo es negro, ni todo es blanco, existen colores grises de gran variedad, así como un sin fin de colores. Lo mismo puede pasar en la problemática de la empresa).*

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MYPES

### REGLAS POSITIVAS

- a. *Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios.*
- b. *El objetivo debe fijarse por escrito en los casos de mayor importancia.*
- c. *Deben aplicarse las seis preguntas: qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué.*
  1. *QUÉ es lo que realmente queremos hacer; cuál es la meta que pretendemos alcanzar.*
  2. *CÓMO pretendemos lograrlo: ¿en forma integral o parcial?*
  3. *QUIÉN ¿A que persona, departamento o sección corresponde lograr el objetivo?*
  4. *POR QUÉ ¿Cuál es la finalidad que nos movió a lograr ese objetivo, de la cual depende en gran parte la forma como habrá de alcanzarse?*
  5. *CUÁNDO ¿es una meta urgente o diferible?, ¿En cuánto tiempo debemos alcanzarlo?*
  6. *DÓNDE ¿Se trata de un mercado local, nacional o internacional?*
- d. *El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo.*
- e. *Los objetivos deben de ser estables.*

*No existen instrumentos especiales que nos ayuden a fijar con certeza el objetivo y es habilidad del administrador fijarlos.*

### POLÍTICAS

#### *Definición de política*

*Las políticas son "Criterios generales que tienen por objeto orientar la acción dejando campo a los jefes para las decisiones que les corresponde tomar; por ello sirve para formular, interpretar o suplir las normas concretas"(21). Es indispensable que las políticas sean escritas, pues se ha llegado a comprender que un a política verbal no existe y se presta a confusión.*

*Las políticas son necesarias por que por medio de ellas se establece la manera de cómo vamos a alcanzar los objetivos. Son muy importantes en la planeación, con ellas en gerente tiene una guía, un camino a seguir para desarrollar positivamente su trabajo.*

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES

*Las políticas son el objetivo de acción. El objetivo fija las metas, mientras que las políticas hacen la declaración genérica, pero que de alguna manera es ya un principio de acción.*

*Las políticas son uno de los medios básicos para poder delegar autoridad, ya que sin ellas es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante necesita para lograr los objetivos propuestos.*

*Para una administración positiva se requiere de las políticas: su formulación y su uso ayudan al gerente a planear y alcanzar las metas previamente fijadas.*

### *Diferencia entre política y objetivo*

*Como se indico al expresar los objetivos, estos nos marcan los fines que se persiguen, mientras que las políticas nos enseñan los pasos que deben seguir para lograr los objetivos de la empresa.*

### *Ejemplos de políticas:*

- ❖ *Ventas: Planear siempre las ventas sobre la base de una investigación de mercados y un análisis de la fuerza de la competencia.*
- ❖ *Producción: Coordinar las actividades de producción con las ventas del modo más eficiente posible, basado en juntas, consultas, etc.*
- ❖ *Finanzas: Afinar los sistemas de costos y de control de utilidades por cada línea, producto, zona, etc.*

(21) RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, COMO ELABORAR MANUALES ADMINISTRATIVOS, Quinta reimpresión. Ed. ECAFSA 1997, p. 53

## **REGLAS PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS**

### **1ra. Regla. De su fijación**

*Debe cuidarse que todas las políticas que han de influir en la actividad de una sección, departamento o de toda la empresa, queden claramente fijadas, de preferencia por escrito.*

*Hay políticas impuestas, de apelación y expresamente formuladas. Cuando no se cuida que con toda claridad se fijen y unifiquen, suelen existir políticas contradictorias, quedan muchos casos sin políticas que los gobiernan, etc. La mejor manera de que no se cometan errores en este sentido es fijarlas por escrito, aunque por otro concepto estén repetidas en manuales, reglamentos, etc.*

**2da. Regla. De su difusión**

*Siendo el final de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas y que este conocimiento se realice de preferencia por medios orales.*

*Las políticas formuladas y guardadas no pueden cumplir su misión en absoluto. Por ello deben llevarse al conocimiento de todos aquellos niveles para cuya orientación han sido orientadas.*

**3ra. Regla. De su coordinación**

*Debe cuidarse que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas, pues de otro modo pueden ser diversas y aun contradictoriamente aplicadas.*

*Como las políticas no son normas concretas sino principios generales de acción, precisamente por su amplitud y generalidad se corre el peligro de que algunos de los jefes que han de aplicarlas entiendan de un modo y otros en un sentido diverso o contrario. Para evitar ese peligro, es necesario que para cada tipo de políticas exista alguien encargado de interpretarlas con validez oficial. Así el director de Personal debe interpretar las de su departamento; el jefe de la Planta, las de producción; el Gerente General, las generales, etc.*

**4ta. Regla. De su revisión periódica**

*Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que en realidad ya no lo es o que se crea que algún nuevo campo está cubierto por las políticas actuales, cuando en realidad carece de éstas. Siendo toda organización algo vital, por apelación, por la costumbre, etc., se están creando constantemente nuevas políticas, dejan de tener vigencia otras, etc.*

**2.5. DEFINICIÓN DE MANUAL ADMINISTRATIVO**

*"Un folleto, libro, carpeta, etc., en que de 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 presenta entre cada grupo humano de la empresa". (22)*

**OBJETIVOS DE LOS MANUALES**

*A).- Instruir al personal, acerca de los aspectos tales como los objetivos, funciones, relaciones, políticas y normas de la empresa.*

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MYPES

B).- *Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.*

C).- *Ayudar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.*

D).- *Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.*

E).- *Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.*

**2.6. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**- *Su propósito es exponer detalladamente la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.*

### **ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

*Un manual de organización es un documento de fácil manejo en el que se concentran en forma detallada y ordenada información de la manera en la cual está organizada una empresa, el cual tiene el propósito de ordenar y uniformar la conducta de sus miembros, trayendo como consecuencia un mejor uso de los recursos de que dispone para lograr sus objetivos.*

### **VENTAJAS DE CONTAR CON UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

- *Presentar una visión de conjuntos de la empresa.*
- *Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.*
- *Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.*
- *Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indica lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.*
- *Son una fuente de información para el mejoramiento de sistemas.*
- *Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y fuga de responsabilidades.*
- *Reducen los costos al incrementar la eficiencia.*
- *Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.*
- *Sirve como instrumento útil de orientación e información en general.*

## **ELEMENTOS**

*A continuación se presenta un listado de los elementos mínimos que debe contener un manual de organización, para posteriormente describir cada uno de éstos.*

*Elementos:*

- 1. Portada*
- 2. Acta de autorización*
- 3. Índice*
- 4. Introducción*
- 5. Antecedentes de la empresa o área*
- 6. Marco jurídico administrativo*
- 7. Organigrama*
- 8. Funciones*

### **PORTADA DE IDENTIFICACIÓN**

*Es la cubierta o cara exterior del documento que tiene como objetivo la identificación del mismo y consta de los siguientes elementos:*

*Logotipo de la empresa en el recuadro del extremo superior izquierdo.*

*Título del manual en la parte central de la hoja. Se escribirá manual de organización de (razón de la empresa), en caso de un manual de organización de un área específica, se agregará el nombre del área (finanzas, producción, recursos humanos); el mes y el año en que fue elaborado, en la parte inferior derecha.*

**2.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.-** *En estos se expresan analíticamente los procedimientos administrativos a través de los cuales se orienta la actividad operativa de la organización.*

*Los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. (23)*

*Los procedimientos deben fijarse por escrito y, de preferencia, gráficamente. De esa manera pueden ser mejor comprendidos, analizados, etc. Así, por ejemplo, las gráficas de proceso, las de flujo, los cuadros de distribución de trabajo, etc., no hacen sino fijar gráficamente los diversos pasos que constituyen un proceso. Ello permite darse cuenta mejor de lo que sobra, lo que falta, lo que puede combinarse mejor, etc. Eliminar, combinar, alterar el orden y mejorar suelen ser las cuatro reglas básicas que se dan para analizar un procedimiento gráficamente consignado. Hacerlo así permite también explicarlo mejor, enseñarlo, resolver dudas, etc.*

(22) REYES PONCE, Agustín, "Administración Moderna", Ed. Limusa, México, D.F., undécima reimpresión, 2001 p. 260.

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MYPES

Los procedimientos deben ser revisados periódicamente a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la súper especialización (exceso). De manera muy frecuente se emplean en una empresa procedimientos anticuados o poco eficientes por una inercia natural. La revisión revelará qué procedimientos pueden ser cambiados, mejorados, etc. No obstante también puede ocurrir que en el afán de especializar y mejorar se separen actividades en determinado momento pudieran ser eficientemente realizadas así, pero que posteriormente sólo originan que una misma pieza, forma, documentos, etc., esté pasando por diversas manos o departamentos sin razón alguna. En este caso, la revisión indicará qué actividad conviene consolidar en una sola persona o departamento.

Debe procurarse evitar siempre la duplicación innecesaria de los procedimientos. Con mucha frecuencia dos departamentos hacen lo mismo, sólo que enfocándolo bajo diverso ángulo. Esto puede ser conveniente, pero en la mayoría de los casos convendrá dejar un solo departamento o persona encargada de ese procedimiento, del que todos pueden aprovecharse.

### IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de Procedimientos es el documento técnico normativo en el que se registran y actualizan información referente al conjunto de actividades u operaciones que en forma cronológica y detallada se establecen para las funciones agregadas en procedimientos.

Son importantes dentro de una empresa, ya que nos sirven como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la organización, así como los lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

### VENTAJAS

- Describe la interpretación del personal de diferentes unidades de trabajo para la realización de las funciones asignadas, permitiendo una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de información.
- Es una herramienta que facilita el análisis de los procedimientos para su simplificación y adecuación.
- Permite que cualquier persona pueda conocer las actividades que se realizan dentro de la empresa.

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MYPES

### TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTO GENERAL.- 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 DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO.- Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizarse las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

### PROCESO PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

#### PASO 1

Recopilación de la información necesaria y completa acerca de las actividades que se desarrollan en un área determinada.

#### PASO 2

Procesar la información, después de reunir la información es en forma cronológica de las operaciones o actividades, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

#### PASO 3

Redactar la información, con el propósito de que el lenguaje que se utilice sea claro, sencillo, preciso y comprensible.

#### PASO 4

Darle forma a la información que se presentará en el manual, ya que de ello dependerá la facilidad de lectura, consulta y comprensión.

#### PASO 5

Revisar con el propósito de verificar que la información obtenida en el mismo es la necesaria completa y real además de comprobar que no tiene contradicciones de las actividades que se realizan con lo escrito en el manual.

#### PASO 6

Ya revisado el manual, deberá ser aprobado para iniciar la reproducción del mismo y así hacerlo del conocimiento de todos los miembros de la empresa.

### IMPLANTACIÓN

La implantación del manual representa el momento exacto donde se establece el uso del manual dentro de toda la organización.

**REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

*La utilidad de los manuales administrativos tiene mucho que ver con la veracidad de la información que contiene, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es necesario estar informado de todos los cambios que se realicen dentro de la empresa, ya que esto repercutirá en el manual, designando un responsable para la atención de esta función.*

## CAPÍTULO 3

### 3.1. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**- Su propósito es exponer detalladamente la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

#### 3.1.1 ORGANIZACIÓN

Es una herramienta que utilizamos día a día, quizá sin darnos cuenta, que nos ayuda a llevar un orden efectivo de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa. Es un arte que nos permitirá llevar un control de la empresa, ayudándonos a lograr nuestros objetivos (propósitos), porque de esto depende su éxito o fracaso.

#### 3.1.2 ORGANIGRAMA

A) **DIVIDA EL TRABAJO:** debe tener siempre frente a usted el objetivo que pretende alcanzar con la creación de su manual de organización; con él definir con claridad los límites y características de todas y cada una de las actividades y acciones que se llevan a cabo en la empresa.

**PASO 1:** Enliste las acciones y actividades de su empresa (no importa el grado de importancia, puede tomar de ejemplo las que se desarrollan en otra empresa similar).

**PASO 2:** Debe definirse qué se pretende en cada función (clara y sencilla para usted y sus colaboradores, en un lenguaje común y corriente). Si en la lista encuentra dos o más funciones similares, debe eliminarlas y solamente quedará la de mayores ventajas. La lista de funciones que a usted le quedarán serán las que deberán existir y serán completamente distintas.

B) **AGRUPE LAS FUNCIONES:** De la lista de funciones agrupe las que son afines o complementarias por áreas y haga departamentos, por ejemplo:

VENTAS	PRODUCCIÓN	DIRECCIÓN
Mayoreo	Corte	dirigir
Menudeo	Pintura	comprar
Minoristas	Terminado	delegar
	Etiquetado	controlar

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES**

C) **JERARQUICE:** (Por niveles de responsabilidad y autoridad).

- a) De cada grupo de funciones que formo en el inciso "B", debe asignarle un 1, a las que tengan mayor responsabilidad y autoridad, un 2 a las que tengan menor y así sucesivamente hasta cubrir los últimos niveles de la organización.

D) **CREE PUESTOS.** Ya tiene usted grupos de funciones con diferentes grados de autoridad y responsabilidad. El siguiente paso es a todas las funciones con el número uno de un grupo asignele un nombre al puesto de la persona que va a desempeñar esas funciones; otro nombre de puesto sería para el número 2 de actividades de ese mismo grupo y por último los de tercer nivel. **EJEMPLO:**

**SECRETARIA**

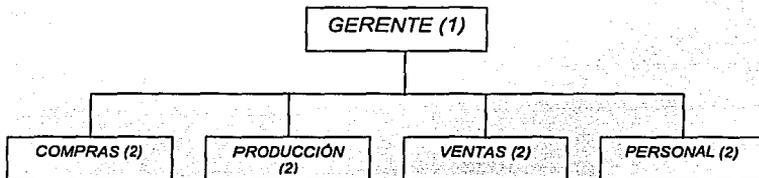
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>No.</b>
Funciones	
-Recibir llamadas	3
-Capturar oficios	3
-Tomar dictado	3
-Llenar agenda de citas	3

**VENDEDOR**

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>No.</b>
Funciones	
-Organizar ruta de venta	2
-Programar visitas a clientes	2
-Realizar visitas a clientes	2
-Levantar pedidos a clientes	2

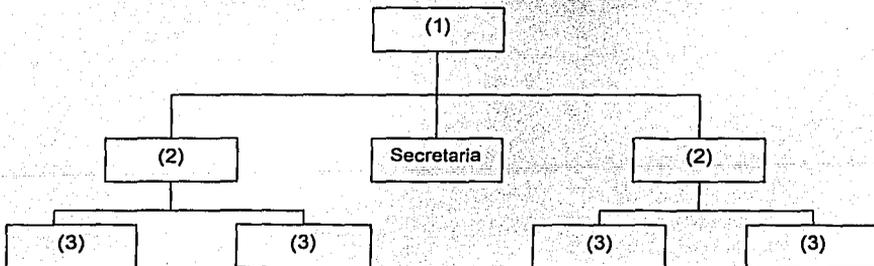
**E) ESTRUCTURE SU ORGANIGRAMA:**

- a) Si es usted (micro o pequeño empresario) quien está realizando su organigrama en el primer nivel debe ir su puesto que tendrá a su cargo todas las funciones marcadas con el número 1.
- b) De los diferentes grupos de funciones marcados con el número 2, póngales debajo de su puesto como se marca en la figura:



NOTA: Tendrá tantos casilleros como puestos haya creado.

- c) Debajo de los puestos marcados con el número 2, deberá poner los que estén marcados con el número 3, como se muestra en la figura



**F) ASIGNE PERSONAL:**

a) *En un formato "A" de descripción de puestos, deberá llenar lo que espera de cada persona que ocupe un puesto, sus funciones, a quién reporta y quién reporta a él.*

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Objetivo del puesto: \_\_\_\_\_

Reporta a: \_\_\_\_\_

Puestos que le reportan: \_\_\_\_\_

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**

-

-

-

ELABORÓ: \_\_\_\_\_ REVISÓ: \_\_\_\_\_ AUTORIZÓ: \_\_\_\_\_

**(Formato A)**

### 3.1.3 ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- a) *Portada*
- b) *Índice*
- c) *Introducción*
- d) *Antecedentes*
- e) *Objetivo del manual*
- f) *Fundamento legal*
- g) *Organigrama*
- h) *Descripción de funciones y actividades*

### 3.1.4 PROCESO DE ELABORACIÓN

*Primero debe recabar toda la información referente a la empresa, como lo muestra el formato A:*

- a) Realizar la portada. *Esta será la hoja que cubra el manual de organización, la cual identificará a la empresa con su logotipo y deberá contener la mención de que se trata de un manual de organización.*
- b) Elaborar índice. *Deberá contener todos los elementos que contiene en manuales orden de aparición, colocando el número de página para identificarlo rápidamente.*
- c) Elabore introducción. *Debe contener las razones por las cuales se elaboró el manual, hacia quién va dirigido y finalmente una breve descripción de su contenido como se muestra en el formato "B".*
- d) Plasme antecedentes. *En este punto usted deberá anotar los cambios más importantes que haya tenido su empresa, ordenados cronológicamente como se muestra en el formato "C".*

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES

- e) Elabore objetivos del manual. Este apartado indicará el propósito que usted pretende alcanzar, en donde se debe especificar con claridad el qué y para qué dicho fin. Un ejemplo muy claro lo encontrará en el formato "D".
- f) Marco legal. Recave toda la información referente a las leyes federales, estatales y locales que regulen la actividad comercial, fiscal y laboral de su empresa. Ejemplo:
- A) Constitución política
  - B) Leyes Federales
  - C) Leyes específicas
  - D) Reglamentos
  - E) Decretos
  - F) Acuerdos
  - G) Convenios
  - H) Circulares
  - I) Manuales en desarrollo
  - J) Organigrama.

LOGO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE NEZAHUALCÓYOTL**  
*Organismo Público Descentralizado del Estado de México*

### ***Introducción***

*El presente manual tiene como objetivos precisar y facilitar la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y propiciar su uniformidad.*

*Está integrado por los apartados de; antecedentes de la empresa, marco jurídico administrativo, organigrama, objetivo y funciones.*

**FORMATO B**

LOGO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE NEZAHUALCÓYOTL**  
*Organismo Público Descentralizado del Estado de México*

### **Antecedentes**

*El siete de septiembre de 1991, resultando del proceso de modernización educativa emprendido por el Gobierno Federal, inicia operaciones en la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, con cuatro carreras de Técnico Superior Universitario; Administración, Comercialización, Gestión de la Producción e Informática.*

*En septiembre de 1994, se abre la nueva carretera de Técnico Superior Universitario en Telemática.*

*En la actualidad se cuenta con las seis carreras y con una matrícula de 25000 estudiantes.*

**FORMATO C**

LOGO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE NEZAHUALCÓYOTL**  
*Organismo Público Descentralizado del Estado de México*

**OBJETIVO**

*Impartir educación tecnológica de tipo superior para la formación de recursos humanos, aptos para la aplicación de conocimientos y la solución creativa de los problemas, con un sentido de innovación en la incorporación de los avances científicos y tecnológicos.*

**FORMATO "D"**

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

*En este rubro se hace una descripción de las funciones inherentes a las áreas de la empresa: entendiendo como función al conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.*

### NORMAS PARA SU ELABORACIÓN:

- 1) *Redactar la función en forma clara y concisa, señalando qué se hace.*
- 2) *Iniciar la descripción de la función con un verbo en infinitivo.*
- 3) *Emplear el o los verbos que describen con mayor exactitud las funciones para cada nivel jerárquico como por ejemplo: para el 1. Se usan planear, Dirigir, Establecer y Evaluar; para el 2. Programar, coordinar y controlar; para el 3. Supervisar, Realizar, Formular, Elaborar y Llevar a cabo.*
- 4) *Cuidar que las funciones sean congruentes con los objetivos y propósitos de la empresa.*
- 5) *Las funciones asignadas a un área deberán ser afines, compatibles o complementarias.*
- 6) *Cuando una función se desprenda de que otra deberá ir enseguida; por lo tanto las funciones se agrupan por afinidad y siguiendo un orden lógico.*
- 7) *Redactar en primer lugar las funciones que se ejecutan con más frecuencia (continuas), y al final las que se realizan con menos frecuencia (eventuales).*
- 8) *Describir cada función en una extensión máxima de cinco renglones.*
- 9) *La descripción de las funciones, deberá corresponder a la de áreas o no de puestos.*
- 10) *Cuando una función sea coordinación entre dos áreas o mas, deberá especificarse en cada uno de las mismas.*

### **3.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

*Es una herramienta administrativa que utilizamos día a día quizá sin darnos cuenta nos ayuda a llevar un orden efectivo de todos los procedimientos necesarios para las operaciones de la empresa.*

#### **ELEMENTOS**

*Recabe toda la información referente a la empresa atendiendo FORMATO 1.*

*Clasificar la información por orden de importancia.*

- 1. portada*
- 2. Índice*
- 3. Introducción*
- 4. Objetivo del manual*
- 5. Fundamento legal*
- 6. Políticas de procedimiento*
- 7. Normas de operación*
- 8. Descriptivo del procedimiento*
- 9. Diagrama de flujo*
- 10. Formatos e instructivos de llenado*

**FORMATO 1**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**1.- Actividad principal que desarrolla** \_\_\_\_\_

**2.-Qué otras actividades desempeña.**

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_

**3.-Qué tiempo tarda en realizar sus actividades** \_\_\_\_\_

**4.-A quién reporta su trabajo** \_\_\_\_\_

**5.-Quién la reporta su trabajo** \_\_\_\_\_

**6.- Qué funciones le gustaría hacer** \_\_\_\_\_

**7.-Qué maquinas, herramientas o formas utiliza** \_\_\_\_\_

**8.-Cómo se llama su departamento** \_\_\_\_\_

**9.-Conoce las políticas de la empresa** \_\_\_\_\_

**10.-Sabe los procedimientos de la empresa** \_\_\_\_\_

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MYPES

**PORTADA**

**REALIZAR LA PORTADA:** Esta será la hoja que cubra el manual de procedimientos la cual identificara a la empresa con su logotipo y deberá contener la mención de que se trata de un manual de procedimientos. **FORMATO 2.**

	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA:</b>	

**FORMATO 2**

**INDICE**

**ELABORAR INDICE:** Deberá contener todos los elementos que contiene el manual en orden de aparición, colocando el número de página para identificarlo rápidamente. **FORMATO 3.** (Se recomienda lo realice al finalizar su manual).

LOGO

**NOMBRE DE LA EMPRESA**

**ÍNDICE**

<b>APARTADO</b>	<b>Página</b>
<b>I. PRESENTACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	<b>2</b>
<b>III. DIAGRAMA DE FLUJO</b>	<b>7</b>
<b>IV. FORMATOS</b>	<b>9</b>

**FORMATO 3**

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES**

**ELABORE INTRODUCCIÓN:** Debe contener las razones por las cuales se elaboro el manual de procedimientos, hacia quien va dirigido y finalmente una breve descripción de su contenido como se muestra en el **FORMATO D**.



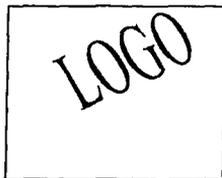
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Página: _____</b> <b>De: _____</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha de implantación</b> <b>4/febrero/2003</b>

**INTRODUCCIÓN**

*El presente documento tiene como propósito informar de las actividades y pasos que el personal docente de la división de Administración debe llevar a cabo para modificar el contenido del programa de estudios de una asignatura*

**FORMATO 4**

**ELABORE EL OBJETIVO DEL MANUAL:** *Esta apartado indicara el propósito que usted pretende alcanzar en donde se debe especificar con claridad el que y para que de dicho fin, un ejemplo muy claro lo encontrara en el FORMATO 5.*



**NOMBRE DE LA EMPRESA**

**OBJETIVO**

*Impartir educación tecnológica de tipo superior para la formación de recursos humanos, aptos para la aplicación de conocimientos y la solución creativa de los problemas, con un sentido de innovación en la incorporación de los avances científicos y tecnológicos*

**FORMATO 5**

**FUNDAMENTO LEGAL**

*Recabe toda la información referente a las leyes federales, estatales y locales que regulen la actividad comercial, fiscal y laboral de su empresa ejemplo.*

- a) *Constitución política*
- b) *Leyes Federales*
- c) *Leyes Específicos*
- d) *Reglamentos*
- e) *Decretos*
- f) *Acuerdos*
- g) *Convenios*
- h) *Circulares*
- i) *Manuales Administrativos*

**POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTOS:** Son guías de acción que le permitirán regular las actividades que intervienen en un proceso. **FORMATO 6.**

<b>LOGO</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Página:</b> _____ <b>De:</b> _____
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha de implantación</b> <b>4/febrero/2003</b>

**POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO**

- ❖ *Utilizar la materia prima al máximo*
- ❖ *Utilizar las herramientas adecuadas para elaborar un producto de calidad*

**FORMATO 6**

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MYPES

**PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO:** Deberá enlistar todas las actividades que se llevan a cabo para realizar su procedimiento en el **FORMATO 7** que contenga puesto, actividad, equipo o forma que se utilice para realizar sus funciones. Deberá utilizar al inicio de cada actividad un verbo simple en tercera persona.

<b>LOGO</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Página:</b> _____ <b>De:</b> _____
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha de implantación</b> 4/febrero/2003

**PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

<b>N° Actividad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Actividad</b>	<b>Equipo forma</b>
1	<b>Jefe de Producción</b>	<i>Recibe el diseño de producción</i>	<i>Forma única de Producción</i>
2		<i>Elabora la orden</i>	<i>Forma única de Producción</i>

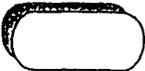
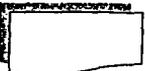
**FORMATO 7**

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MYPES

**DIAGRAMA DE FLUJO:** *Usted deberá realizar una secuencia de las actividades en forma gráfica que la permitirá visualizar los pasos a seguir para la realización de una actividad. Esta secuencia la tendrá usted en el procedimiento descriptivo (paso anterior).*

*El formato que se recomienda utilizar es el ANSI que se utiliza para los manuales administrativos. De cada actividad que usted vaya a seleccionar deberá elegir la figura que indique ese procedimiento como se muestra en el siguiente cuadro.,usted deberá utilizar el FORMATO 8.*

### **SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO**

<b>SÍMBOLO</b>	<b>REPRESENTA</b>
	<i>Inicio o termino del diagrama de flujo</i>
	<i>Actividad: Describe las funciones de cada persona</i>
	<i>Documento; Representa cualquier documento</i>
	<i>Decisión o alternativa: Indica donde se debe de Tomar una decisión.</i>
	<i>Archivo; Indica que se guarde un docto. En Forma temporal</i>
	<i>Conector de página. Representa conexión de Una hoja a otra</i>
	<i>Conector: Representa una conexión o enlace De una parte de diagrama del diagrama con Otra.</i>

LOGO

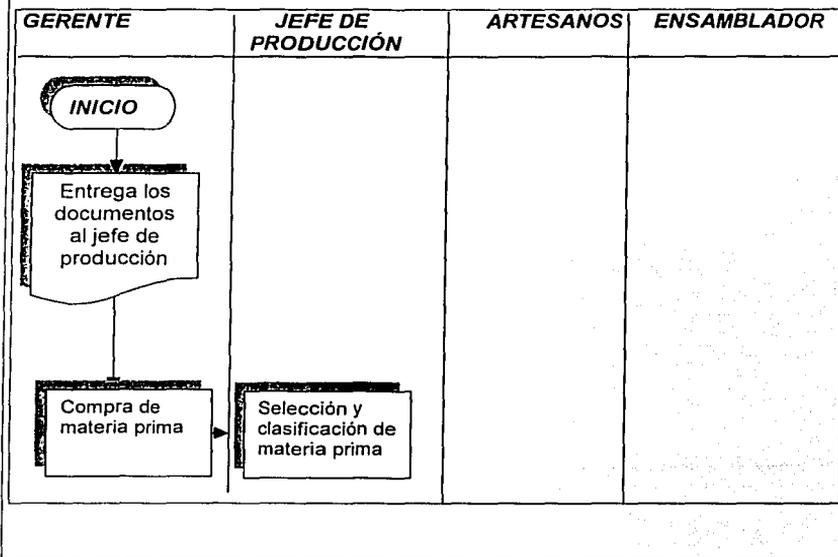
NOMBRE DE LA  
EMPRESA

Página: \_\_\_\_\_  
De: \_\_\_\_\_

MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

Fecha de implantación  
4/febrero/2003

**DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRA**



**FORMATO 8**

## CAPÍTULO 4

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

79

#### **4. PROFESIONALIZACIÓN DE LAS MyPES**

*Para las MyPES es necesario iniciar una profesionalización en todas las áreas de la organización; Desde el abastecimiento, el personal, los administradores y la atención al cliente deben abandonar el empirismo, de ser desorganizadas y condenadas a la subsistencia, deben pasar a ser empresas estructuradas y con planes de crecimiento, que puedan enfrentar la globalización.*

*Ya las Micro y pequeñas empresas deben considerar aspectos formales administrativos, legales, fiscales y administrativos, que le permita abandonar la informalidad, que en apariencia le trae beneficios y ahorros, pero en realidad frenan su crecimiento y desarrollo.*

#### **ECONOMÍA INFORMAL**

*El surgimiento y la expansión de la economía informal son, ante todo indicativos de una labor gubernamental insuficiente y fallida. Es cierto que la existencia de la economía informal explica la capacidad que han exhibido numerosos sectores de la población para sobrevivir a las crisis que, erráticamente, han ido reemplazando el viejo modelo de crecimiento y desarrollo económicos (cerca de 50% de la Población económicamente activa se encuentra actualmente empleada en el sector informal).(17)*

#### **EL SECTOR INFORMAL ESTÁ INTEGRADO POR:**

*Las actividades económicas que, de modo y en grado distintos, se distancian de la formalidad —entendida como el cumplimiento estricto de las leyes y reglamentos que rigen a la actividad productiva —, constituyen el llamado sector informal de la economía.*

- a) Sobre vivencia. En este grupo están los individuos que se ven arrastrados hacia la informalidad ante la inexistencia de oportunidades variables en el mercado laboral;*
- b) Ingreso complementario. Son los informales que complementan sus débil ingreso formal con otro informal; y*
- c) Cálculo racial. En este grupo están los actores económicos que toman la decisión de operar en la informalidad, debido a que ello les permite eludir los excesivos costos de operación que impone el marco institucional, y maximizar la rentabilidad de su actividad económica.*

(17) MÉXICO HOY, análisis semanal, *Economía Informal: Factor de atraso en el proceso de Crecimiento y desarrollo económico*, México, 18 de Diciembre del 2002, <<http://www.cidac.org/economia-informal.htm>>, <Consulta 13 de Enero del 2003>, pp. 3

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MYPES

### LAS CAUSAS DE LA INFORMALIDAD PUEDEN DIVIDIRSE EN:

*Estructurales, son aquellas que derivan del funcionamiento y dinámica de los mercados laborales, del desempeño general de la economía y de los rasgos característicos que pueden asumir las políticas de desarrollo.*

*Son regla y procedimientos excesivamente rígidos y costosos que obligan a los actores económicos frente al gobierno en el entendido de que, a su vez, el gobierno les garantizará seguridad laboral y servicios públicos básicos, salud y educación.*

### ESTRATEGIAS PARA COMBATIR LA INFORMALIDAD:

**1 LA DINÁMICA ECONÓMICA ÓPTIMA Y EN LA QUE SE INHIBIRÍA LA PROLIFERACIÓN DE LA INFORMALIDAD ES:**

- a) *Aquella en la que todos los participantes se rigen por un mismo marco institucional;*
- b) *Que genere certidumbre, bajos costos de transacción y de información;*
- c) *Que fomente la especialización, la productividad y una asignación más eficiente de los recursos;*
- d) *Capaz de lograr altas tasas de crecimiento sostenido, y donde éste se traduzca en desarrollo cualitativo y reduzca la brecha de la desigualdad.*

**2. LAS VÍAS PARA COMBATIR EL FENÓMENO DE LA INFORMALIDAD SON MÚLTIPLES:**

*Para combatir las causas estructurales de la informalidad como medio alternativo de Sobre vivencia, y permitir la formalización gradual de las unidades económicas con potencial inhibido, evidentemente, será necesario incrementar la tasa de crecimiento económico, y sostener el ritmo. Pero adicionalmente resultará indispensable un programa específico de reestructuración a largo plazo, que atienda la manera diferenciada a los distintos ámbitos de la informalidad. El programa podría dirigirse a aspectos tan diversos como:*

- ✓ *Fomentar la flexibilidad de los contratos laborales temporales;*
- ✓ *Generar incentivos fiscales para que los salarios se ligen a la productividad;*
- ✓ *Mejorar el flujo de la información y la capacitación y la capacitación en los mercados laborales;*

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MYPES

- ✓ *Simplificar los padrones existentes del IMSS, el INFONAVIT, FOVISSTE, ISSFAM, institutos estatales e impuestos de nóminas en los estados y el D.F.;*
- ✓ *Simplificar radicalmente los códigos civil y de comercio; mejorar los servicios financieros accesibles a microempresas;*
- ✓ *Crear figuras de arbitraje in situ para los mercados públicos;*
- ✓ *Hacer cumplir una regulación única y coherente del uso de la vía pública en cada ciudad o municipio.*

### **3. EL GOBIERNO TIENE UN PAPEL QUE CUMPLIR EN EL PROCESO DE COMBATE A LA INFORMALIDAD:**

*El gobierno tiene el reto de articular la base; Social; nutrición, salud y educación, Jurídica: el marco legal y la instituciones de administración pública, Regulatoria y de Infraestructura: en términos de los mecanismos gubernamentales de vigilancia y contrapeso a los privados, en la que sea posible para inversión privada prosperar y mantener tasas elevadas de crecimiento económico.*

### **ACHATAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

*Las deformaciones profesionales y de carácter de los directores de empresa llevan a que la estructura organizacional se haga cada vez más grande y piramidada, de tal manera que a mayor número de estratos se piensa que es mayor el poder de que se detenta; mientras mas subordinados dependan del jefe, mejor se siente y mayor ejercicio de poder cree aplicar. (18)*

*En estos casos se olvida el objetivo de establecer una estructura organizacional: sistematizar los canales de comunicación y de responsabilidad, con el objetivo básico de ATENDER AL CLIENTE.*

*La estructura organizacional debe estar enfocada a que el cliente sea el elemento mas importante de la pirámide y que el personal operativo, supervisor y directivo enfoquen su que hacer diario al servicio del cliente. Esta comprobado que mientras mayor es una estructura organizacional (pirámide alargada), el contacto de altos niveles jerárquicos con los clientes y el mercado es cada vez menor y, por lo tanto, su involucramiento con la operación, las necesidades y problemas de clientes se convierten casi en inexistente.*

(18)HAIME LEVE, Dr. Luis, *Reestructuración Integral de Empresas*, Ediciones Fiscales, ISEF, S.A., México, 1997, 33-61pp

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES

### SE ENTIENDE POR SERVICIO AL CLIENTE GARANTIZARLE

- ✓ *El mejor precio*
- ✓ *La mejor calidad*
- ✓ *El menor plazo de entrega*
- ✓ *La mejor asesoría técnica*
- ✓ *Las mejores condiciones crediticias.*
- ✓ *La mejor atención personalizada*
- ✓ *La mejor interacción para compartir intereses y experiencias conjuntas.*

*Para lograr el objetivo de reducir la estructura organizacional y convertirla en una organización enfocada al cliente, es necesario realizar un profundo estudio que involucre los siguientes pasos.*

- a) *Análisis, descripción y evaluación de puestos.*
- b) *Reorganización funcional*
- c) *Reestructuración organizacional*
- d) *Profesionalización de la administración*

### **RESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL**

*En épocas de crisis, cuando las fallas estructurales de las empresas aparecen inmisericordes, los empresarios y dirigentes de las organizaciones en conflicto tratan de resolver sus añejos problemas por medio de decisiones rápidas, solución de algunos problemas y contratación con terceros de nuevas medidas de apoyo o diferimiento de obligaciones.*

## **GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES**

*La falta de preparación del empresario y la información macroeconómica "cruzada" por parte de las autoridades lo llevan a cometer errores diversos, como son:*

- ✓ *Indefinición de escenarios.*
- ✓ *Definición de escenarios incompletos o incongruentes.*
- ✓ *Minimización o no contemplación del riesgo cambiario.*
- ✓ *Subvaluación del riesgo financiero.*

### **CONVERSIÓN ORGANIZACIONAL**

#### **a) Análisis, descripción y evaluación de puestos**

*Identificar profesionalmente las necesidades funcionales de la empresa para que todas las operaciones cubiertas por el personal idóneo para ello, previa definición del perfil adecuado para cada puesto.*

#### **b) Reorganización funcional**

*Con base al análisis anterior, reubicación del personal en los puestos que sus características personales puedan cubrir. La persona debe cumplir un puesto para que sea cubierto por alguien en particular.*

#### **c) Reestructuración organizacional**

*Eliminación y reubicación de puestos a nivel medio alto para evitar la burocratización de la organización, y acercar a los niveles directivos hacia el mercado y el cliente. La optimización del personal operativo es fundamental.*

#### **d) Profesionalización de la administración**

*Contratación del personal adecuado, directivo y operativo, que satisfaga las características del perfil de puestos de la organización*

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES

### CONTRA LA TECNOLOGÍA OBSOLETA

A raíz de un estudio realizado por NAFIN en las pequeñas y microempresas, en el que arrojó como datos que la mayoría de este tipo de empresas enfrentaban problemas como: elevados costos de producción tecnología obsoleta, y falta de fuentes de financiamiento; Nacional Financiera puso en marcha el programa de financiamiento para la modernización y equipamiento comercial a través de la banca comercial.

Con este programa se apoya a personas morales (empresas y físicas que requieren adquirir equipo nuevo, nacional o de importación; gastos de instalación y puesta en marcha, incluyendo capacitación técnica por parte del proveedor; fletes y seguros en su caso, el costo de estudio para demostrar la capacidad del pago de la empresa. El financiamiento que se otorga en pesos y dólares tienen un importe del 85% del valor del bien, con un monto máximo de 3.216 millones de UDIS, con plazo de pago hasta 7 años con tasa protegida, fija y variable.

Los empresarios podrán obtener mediante este programa a mediano u largo plazo: la no existencia de garantías adicionales, respuesta ágil, tasas competitivas y la certidumbre en los flujos de caja al conocer el monto mismo de la contratación, el pago máximo de crédito en caso de ser tasa fija o protegida. Únicamente debe tener: buenas referencias comerciales y bancarias, sustentadas por el buró de crédito; dos años de operación generación operativa neta positiva, índice de cobertura de deuda dos veces mayor a la amortización, apalancamiento no mayor a dos veces del último ejercicio.

Algunas de las características de las microempresas son:

- ❖ *Negocios con hasta seis personas laborando*
- ❖ *Integradas básicamente por propietarios, y por familiares sin remuneración.*
- ❖ *Los propietarios trabajan como un empleado mas*
- ❖ *El 99% no tiene más de seis empleados.*
- ❖ *Generan empleos.*

La contratación del mercado interno, el aumento del desempleo, la baja de los salarios reales y la apertura comercial que ha vivido el país en los últimos años, han afectado principalmente a las MyPES. La reducción del mercado interno, por causa del creciente desempleo, es un problema que ha afectado a estas organizaciones, ya que su producción esta dirigida al consumo nacional, el cual también se ha visto reducido debido al descenso de los salarios reales.

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES

Otro problema serio en las organizaciones es falta de agrupamiento, pues sólo 5.8 por ciento de los micronegocios está afiliado a alguna de la cámaras y 8.5 por ciento pertenece a alguna organización gremial, lo cual constituye una porción muy baja.

Con todo esto, las MyPES se encuentran en una franca desventaja y, en este sentido, es necesario apoyarlas y financiarlas no con créditos usuarios, sino con prestamos cuyas tasas no sean tan elevadas.

En México las microempresas informales están aisladas de los efectos de la economía internacional y por lo tanto, los beneficios a consecuencias del crecimiento comercial son menores, pero deben ser protegidas de los "shocks" externos.(19)

Diferente estudios muestran que los salarios de las Microempresas informales en América Latina están entre 20 y 50 por ciento más bajos que en el sector formal.

Muestran que los empleados trabajan entre 20 y 40 por ciento más horas que en sector formal de la economía. La baja productividad y los menores salarios están relacionados a una serie de factores.

"Muchas de las microempresas del sector informal podrían incrementar su productividad si tuvieran acceso a servicios de capacitación y al financiamiento, mientras que son liberadas de los altos costos de las regulaciones inapropiadas"

### EN CIUDAD NEZAHUALCÓYOTL

Para impulsar la economía del municipio de Cd. Nezahualcóyotl, el gobierno que encabeza Héctor Bautista López tiene proyectado el establecimiento de un corredor industrial en el relleno sanitario del Bordo de Xochiaca, que no de contamine y que genere los empleos que la población demanda.

"En rueda de prensa, el municipio informó de acuerdo a los estudios de la Universidad Nacional Autónoma de México, el proceso de capacitación que se realiza en esta parte norte de la cabecera municipal, cumple con los requisitos técnicos necesarios para que esa porción del terreno pueda destinarse de manera productiva de la creación de dicho corredor industrial de acuerdo a las políticas de desarrollo sustentable que cuida su gobierno"(20).

(19) Líder Empresarial, Publicación semanal, NAFIN contra la tecnología obsoleta, Aguascalientes, 18 de Febrero del 2002 <<http://www.aquasmexico.com/lider/actual/013.htm>> <Consulta 13 de Enero del 2003> 1 p

(20) Ciudad Nezahualcóyotl: Boletines de Prensa No. 005, Impulsar el desarrollo Industrial del Municipio, una de las Metas de este Gobierno, 18 de Enero del 2003 < <http://www.neza.gob.mx/boletines/005.html>>

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MyPES

*A nivel municipal se están dando grandes apoyos tanto legales como financieros para que los pequeños comercios tengan un lugar en el mercado nacional y tal vez en el internacional, así se impulsara una economía con bases y se generaran nuevos empleos.*

*Esto debe ser aprovechado por las MyPES para lograr cimentar el desarrollo de la organización.*

## **ANEXO**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS, PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA**



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*'Panadería Hermanos'*

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA "PANADERÍA  
2 HERMANOS"**

**Abril 2003.**



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

## **INTRODUCCIÓN**

*El presente manual precisa las funciones encomendadas a cada miembro de la organización, evitando la duplicidad de las actividades y ahorrando tiempo y esfuerzo en la realización de trabajo.*

*Además sirve como instrumento de orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a la empresa.*

*Dentro del manual encontrará los antecedentes, el marco jurídico, el organigrama, los objetivos y funciones principales dentro de la empresa.*



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

### ANTECEDENTES

*El señor Enrique Quiles funda una pequeña panadería en la calle San Marqueña #137, Col. Benito Juárez, Estado de México. El comenzó a elaborar sus productos únicamente con la ayuda de su esposa y con un capital de \$200.00 (viejos pesos).*

*Tiempo después crean la panadería "Dos Hermanos" y compran máquinas que les ayudan a la elaboración del pan, tales como: amasadoras, batidoras, cortadoras y construyen un horno de ladrillo.*

*En 1994, se vieron afectados por la crisis y vieron en juego el patrimonio que juntos habían construido, ya que por el alza de precio a los productos y especialmente al gas, les perjudico en su economía y en un momento pensaron que ya no les sería posible seguir con su negocio. Sin embargo lograron superar dicho acontecimiento y siguieron elaborando las ricas conchas, donas, hojaldras, campechanas, orejas, besos, rebanadas, empanadas, bolillos, panquecitos y demás.*



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería Hermanos"*

### **OBJETIVO**

*Delimitar las funciones de los miembros de la empresa, para delegar autoridad y responsabilidad en la organización logrando así el cumplimiento de sus metas.*



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

### **MISIÓN**

*Elaborar pan de calidad a precios accesibles, satisfaciendo los gustos de los clientes, cuidando siempre la higiene en la fabricación del pan tradicional, entregando el pedido puntual y sin costo alguno, mejorando la calidad por medio del esfuerzo y responsabilidad.*



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería Hermanos"*

**VISIÓN**

*Ser una panadería que logre el liderazgo en la elaboración y distribución de pan para las familias del Estado de México.*

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:

DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

**ORGANIGRAMA GENERAL**

**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**





**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:

DE:

*"Panadería Hermanos"*

**FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES  
DE LA EMPRESA**

<b>ÁREA O PUESTO</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>DIRECTOR GENERAL</b>	<b>1. Seleccionar y contratar al personal de la empresa.</b>	<b>1.1. Buscar la persona que cubra el perfil para la actividad solicitada.</b> <b>1.2. Contactar al personal de la empresa.</b> <b>1.3. Cumplir con las obligaciones laborales y fiscales</b>



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería Hermanos"*

**FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES  
DE LA EMPRESA**

<b>ÁREA O PUESTO</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>DIRECTOR GENERAL</b>	2. <i>Fijar los precios a cada producto.</i>	2.1. <i>Analizar los costos para determinar los precios.</i> 2.2. <i>Observar que los precios sean competitivos en el mercado.</i>
	3. <i>Tener registros sobre los ingresos y egresos.</i>	3.1. <i>Registrar los ingresos por ventas diarias.</i> 3.2. <i>Registrar los pagos a los proveedores y acreedores.</i> 3.3. <i>Realizar presupuestos de ingresos y egresos.</i>



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

**FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

<b>ÁREA O PUESTO</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<p><b>JEFE DE COMPRAS</b></p>	<p>1. Controlar e investigar la compra de materia prima.</p> <p>2. Realizar requisiciones internas y externas.</p>	<p>1.1. Llevar un control de la cartera de proveedores.</p> <p>1.2. Seleccionar al proveedor que ofrezca calidad y buenos precios.</p> <p>2.1. Recibir requerimientos de materia prima.</p> <p>2.2. Hacer pedidos de los faltantes dentro de la empresa.</p> <p>2.3. Surtir la materia prima a los departamentos.</p> <p>2.4. Compra de enceres menores.</p>



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

**FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

<b>ÁREA O PUESTO</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	1. Observar la optimización de los recursos en el proceso de elaboración.	1.1. Realizar el proceso de elaboración del producto. 1.2 Evitar el desperdicio de la materia prima. 1.3 Vigilar la higiene en la elaboración del pan.
	2. Verificar la calidad del producto.	2.1 Detectar las anomalías en la elaboración del pan.
	3. Vigilar el correcto funcionamiento de la maquinaria.	3.1. Implantar el mantenimiento preventivo diario en la maquinaria. 3.2. Realizar mantenimiento correctivo.



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*'Panadería Hermanos'*

**FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

<b>ÁREA O PUESTO</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>JEFE DE VENTAS</b>	1. <i>Identificar puntos de venta para ubicar expendios.</i>	1.1 <i>Programar rutas y días de las ventas de los vendedores.</i> 1.2 <i>Asignar el número total de piezas para la venta.</i>
	2. <i>Entregar el importe total de las ventas diarias al director.</i>	2.1 <i>Dar la cuenta puntualmente del importe total de las ventas de los productos.</i>



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería Hermanos"*

**FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LA  
EMPRESA**

<b>ÁREA O PUESTO</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>VENDEDOR</b>	1. Atender a los Clientes.	1.1 Proporcionar charola y pinzas al cliente. 1.2 Contar y cotizar el pan . 1.3 Cobrar el importe del pan.
	2. Investigar preferencias del gusto del pan en los clientes.	2.1. Preguntar gustos y preferencias de los productos a los clientes.
	3. Entregar el costo total de la venta al dueño.	3.1 Entregar cuentas al jefe de ventas de la venta en el expendio.



"PANADERÍA 2 HERMANOS"

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA:

HOJA:  
DE:

"Panadería 2 Hermanos"

**PERFIL DEL PUESTO**

Cancela perfil No. \_\_\_\_\_ Vigencia. \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: **DIRECTOR GENERAL.**

Reporta a: *Ninguno.*

Puestos que le reportan: *Jefes de compras, producción y ventas.*

No.	CONCEPTO	REQUISITOS.
1.	<i>Escolaridad.</i>	<i>Estudios de Bachillerato.</i>
2.	<i>Conocimientos.</i>	<i>Tener conocimientos de panadería.</i>
3.	<i>Experiencia.</i>	<i>5 Años mínimo en el área de panadería.</i>
4.	<i>Habilidades.</i>	<i>Manejo de personal, Responsable, Organizado, con Espíritu de equipo.</i>
5.	<i>Edad.</i>	<i>30-45.</i>
6.	<i>Estado civil.</i>	<i>Indistinto.</i>
7.	<i>Sexo.</i>	<i>Masculino.</i>
8.	<i>Presentación.</i>	<i>Excelente.</i>
9.	<i>Idiomas.</i>	
10.	<i>Otros.</i>	<i>Tiempo completo de trabajo, Conocimientos administrativos, y destreza para manejar una empresa.</i>



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Fecha: \_\_\_\_\_

Vigencia: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: **DIRECTOR GENERAL.**

**OBJETIVO DEL PUESTO:** *Controlar la organización de la empresa impulsando el trabajo en equipo y colaborando en el desarrollo de los empleados para obtener un beneficio mutuo.*

#### ACTIVIDADES

- *Controlar las funciones y actividades dentro de la empresa.*
  - *Proporcionar información de los eventos a realizarse o que se realizan.*
  - *Mantener informado a todas las áreas de la empresa.*
  - *Realizar presupuestos para la producción.*
  - *Seleccionar a los proveedores.*
  - *Contactar a los clientes.*
  - *Realizar las compras de materia prima.*
- Proporcionar instrucciones sobre la producción.*



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Fecha. \_\_\_\_\_

Vigencia. \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: **VENDEDOR DE PAN.**

**OBJETIVO:** Cuidar los intereses de la empresa para el crecimiento mutuo.

#### ACTIVIDADES

- Trabajar con honradez.
- Tratar con amabilidad a los clientes.
- Pedir información del precio de los productos que se van a vender.
- Tener iniciativa propia.
- Contribuir en el desarrollo de la empresa.
- Asistir a las reuniones planeadas por el Director General.



"PANADERÍA 2 HERMANOS"

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA:

HOJA:  
DE:

"Panadería 2 Hermanos"

**PERFIL DEL PUESTO**

Cancela perfil No. \_\_\_\_\_ Vigencia. \_\_\_\_\_  
Nombre del puesto: **VENDEDOR DE PAN**

Reporta a: Jefe de ventas  
Puestos que le reportan: Ninguno

No.	CONCEPTO	REQUISITOS.
1.	Escolaridad.	Secundaria terminada como mínimo.
2.	Conocimientos.	Conocimiento del producto.
3.	Experiencia.	Haber trabajado anteriormente en ventas.
4.	Habilidades.	Habilidad de palabra, dar un buen trato al cliente
5.	Edad.	22 a 40 años.
6.	Estado civil.	Indistinto.
7.	Sexo.	Masculino.
8.	Presentación.	Excelente
9.	Idiomas.	
10.	Otros.	Honrado, honesto, sociable y sobre todo con muchas ganas de trabajar.



"PANADERÍA 2 HERMANOS"

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA:

HOJA:

DE:

"Panadería Hermanos"

**PERFIL DEL PUESTO**

Cancela perfil No. \_\_\_\_\_ Vigencia. \_\_\_\_\_  
 Nombre del puesto: **PANADERO**

Reporta a: Jefe de producción  
 Puestos que le reportan: Ninguno

No.	CONCEPTO	REQUISITOS.
1.	Escolaridad.	Tener como mínimo la primaria.
2.	Conocimientos.	Tener una noción de como se elabora el pan.
3.	Experiencia.	No necesita ser experto en la elaboración de pan solamente tener muchas ganas de trabajar.
4.	Habilidades.	Se necesitan personas creativas, dispuestas a trabajar en equipo y capaces de desarrollar la buena comunicación dentro de la empresa.
5.	Edad.	Se solicitan personas mayores de 18 años y menores de 35.



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

**PERFIL DEL PUESTO**

Cancela perfil No. \_\_\_\_\_ Vigencia. \_\_\_\_\_  
Nombre del puesto: **PANADERO**

Reporta a:

Puestos que le reportan.

No.	CONCEPTO	REQUISITOS.
6.	Estado civil.	Indistinto.
7.	Sexo.	Ambos (masculino y femenino).
8.	Presentación.	Acudir al trabajo limpio, con ropa adecuada para elaborar el pan y con muchas ganas de trabajar.
9.	Idiomas.	
10.	Otros.	Tener un espíritu emprendedor y disposición para cumplir con el trabajo que se le asignen, siempre y cuando este capacitado para realizarlo.



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería Hermanos"*

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Fecha. \_\_\_\_\_

Vigencia. \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: **PANADERO.**

**OBJETIVO:** Optimizar tiempo y aprovechar al máximo los recursos, realizar el pan con higiene y calidad.

#### ACTIVIDADES

- *Recibir ordenes de producción.*
- *Pesar los ingredientes, mezclarlos, vaciar la mezcla en la máquina correspondiente, cortarla y hacer bollos, hacer los diseños correspondientes y por ultimo hornear el pan.*
- *Elaborar reporte de producción.*
- *Entregar el pan terminado a ventas.*



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería Hermanos"*

### MARCO JURÍDICO

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

**ART. 27**

**FRACC IV**

#### **Párrafo II**

*"La ley reglamentaria regulará la estructura de capital y el número mínimo de socios de estas sociedades, a efecto de que las tierras propiedad de la sociedad no excedan en relación con cada socio los límites de la pequeña propiedad."*

**Ley Federal del Trabajo**

**Título Cuarto**

**Capítulo 1**

**Obligaciones de los Patrones.**

**ART.132**

**FRACCIÓN**

*Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a su empresa o establecimientos.*

**FRACCIÓN II**

*Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento.*



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería Hermanos"*

## **MARCO JURÍDICO**

### **FRACCIÓN VI**

*Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra.*

### **FRACCIÓN XV**

*Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III bis de este Título.*

### **FRACCIÓN XVI**

*Instalar de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deben ejecutarse las labores, para prevenir riesgos de trabajo y perjuicios al trabajador.*

## **Capítulo II Obligaciones de los Trabajadores.**

### **ART.134**

#### **FRACCION I**

*Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables.*



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

## **MARCO JURÍDICO**

### **FRACCIÓN IV**

*Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.*

### **FRACCIÓN V**

*Dar aviso inmediato al patrón salvo caso fortuito o fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo.*

### **FRACCIÓN VI**

*Restituir al patrón los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que les haya dado para el trabajo.*

### **FRACCIÓN XI**

*Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezcan, tan pronto tengan conocimiento de las mismas*

### **FRACCIÓN XIII**

*Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que desempeñen, así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.*



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

**MARCO JURÍDICO**

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

**ART. 27**

**FRACC IV**

**Párrafo II**

*"La ley reglamentaria regulará la estructura de capital y el número mínimo de socios de estas sociedades, a efecto de que las tierras propiedad de la sociedad no excedan en relación con cada socio los límites de la pequeña propiedad."*

**Ley Federal del Trabajo**

**Título Cuarto**

**Capítulo 1**

**Obligaciones de los Patrones.**

**ART.132**

**FRACCIÓN**

*Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a su empresa o establecimientos.*

**FRACCIÓN II**

*Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento.*



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:

HOJA:

DE:

*"Panadería Hermanos"*

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:

HOJA:

DE:

*"Panadería Hermanos"*

### **OBJETIVO**

*Describir las actividades de la empresa, para guiar a los trabajadores realización de las mismas y optimizar los recursos existentes.*



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:  
HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

**INSTRUCTIVO PARA UTILIZAR EL MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

*El presente manual servirá como instrumento de información de las actividades que se realizan en cada área o departamento y va dirigido al personal de la empresa. De esta forma tendrán la noción de todas las actividades que les corresponden y poder ubicarse dentro de ellas.*

*Para que tenga una información accesible y de fácil manejo, se sugiere las siguientes instrucciones:*

- 1. Revisar el Índice.*
- 2. Leer el manual.*
- 3. Verificar el procedimiento correspondiente a su área o departamento de trabajo.*
- 4. Cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos que marca el manual.*



*"Panadería Hermanos"*

**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:

HOJA:

DE:

### **POLÍTICAS**

- *Leer los procedimientos correspondientes al área de trabajo asignada periódicamente.*
- *Evitar saltarse algún paso de los procedimientos.*
- *Conocer los formatos asignados para sus diferentes actividades*
- *Conocer la forma de llenar los requisitos.*
- *Llevar un control de la entrada y salida de la materia prima.*
- *Hacer una revisión del manual una vez al año.*

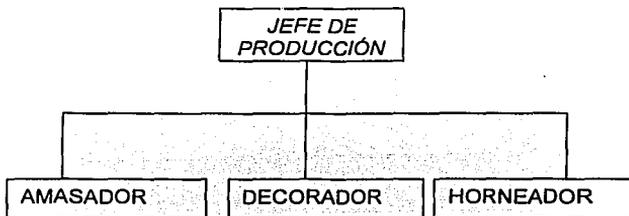


**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:  
HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

**ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**





**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA: \_\_\_\_\_  
 HOJA: \_\_\_\_\_  
 DE: \_\_\_\_\_

*"Panadería 2 Hermanos"*

**PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

NO. DE ACTIVIDAD	ÁREA O PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO O FORMA
1	DIRECTOR	INICIO Realiza orden de producción.	Forma única de producción.
2	AMASADOR	Recibe orden de producción.	(sección 1) Forma única de producción (sección 2)
3		Pesa los ingredientes, harina, blanquillos, levadura, azúcar, sal, colorantes, etc.	Báscula
4		Mezcla los ingredientes en la revoladora.	Batidora
5		Vacía la mezcla a la batidora.	Batidora
6		Agrega agua	
7	DECORADOR	Transporta la masa a la cortadora.	Charola



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*Panadería 2 Hermanos*

**PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

<b>NO. DE ACTIVIDAD</b>	<b>ÁREA O PUESTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>EQUIPO O FORMA</b>
8		<i>Deja reposar la masa</i>	<i>Reloj</i>
9		<i>Corta la masa y hace bollos.</i>	<i>Cortadora de masa</i>
10		<i>Agrega la pasta para decorar.</i>	<i>Forma única de producción.</i>
11		<i>Decora la pieza seleccionada.</i>	<i>Forma única de producción.</i>
12	<b>HORNEADOR</b>	<i>Deja reposar 1 hora 30 min.</i>	<i>Reloj</i>
13		<i>Transporta el pan al horno.</i>	<i>Charola</i>
14		<i>Hornea las piezas de pan a 220°C.</i>	<i>Horno</i>

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



"PANADERÍA 2 HERMANOS"

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

NO. DE ACTIVIDAD	ÁREA O PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO O FORMA
15		Elabora reporte de producción.	Forma única de producción (sección 4)
16		Entrega el pan terminado a ventas	Forma única de producción (sección 4)
		FIN	

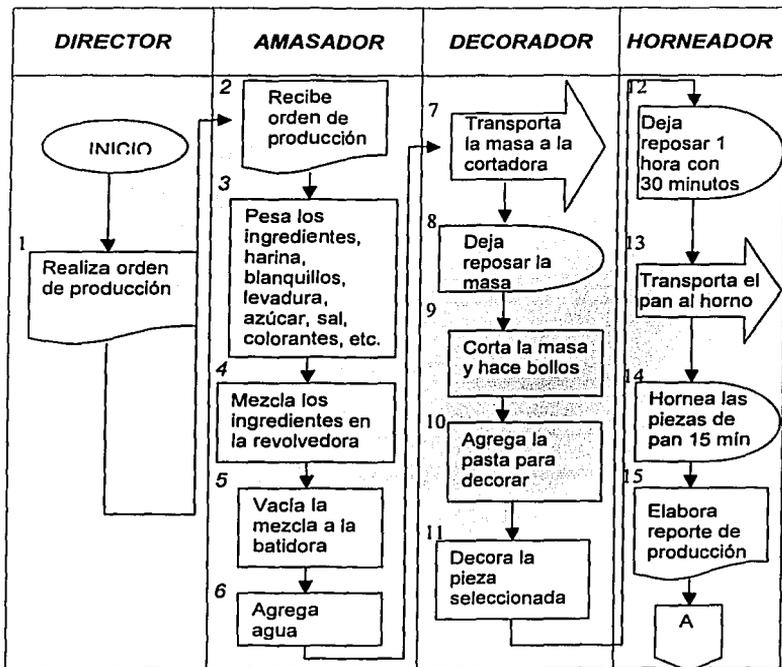


*Panadería Hermanos*

**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA: \_\_\_\_\_  
 HOJA: \_\_\_\_\_  
 DE: \_\_\_\_\_

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN**





"PANADERÍA 2 HERMANOS"

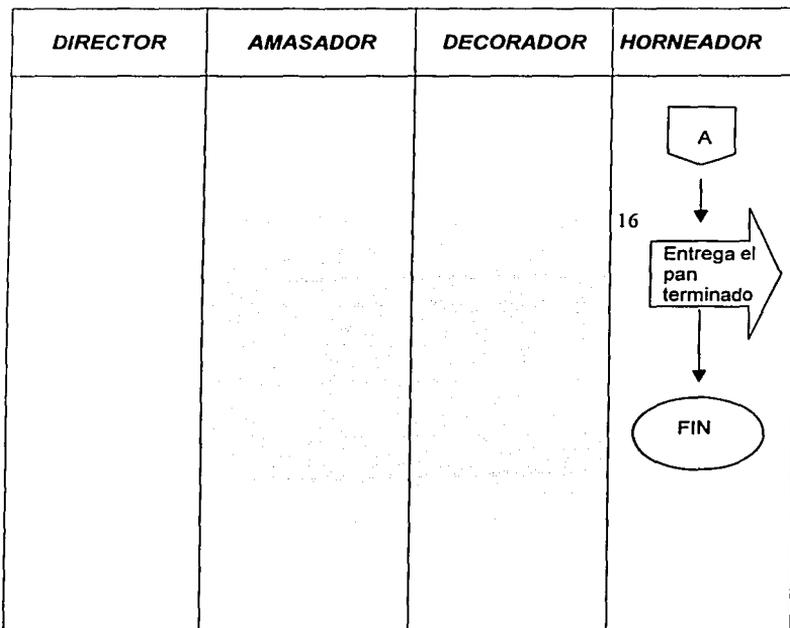
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN





**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería Hermanos"*

**PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO DEL ÁREA DE COMPRAS**

<b>No. DE ACTIVIDAD</b>	<b>ÁREA O PUESTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>EQUIPO O FORMA</b>
1.	DIRECTOR	INICIO. Elabora relación de requerimiento de materia prima.	Formato de requisición de materia prima.
2.	COMPRADOR	Recibe requerimiento de materia prima.	Formato de requisición de materia prima.
3.		Verifica la materia prima existente en el almacén.	Cartera de proveedores.
4.		Investiga proveedores para cotizar materia prima faltante.	Cartera de proveedores.
5.		Selecciona al proveedor que garantice precio y calidad.	
6.		Verifica la calidad del producto (no cumple con la calidad, regrese a la actividad 4).	



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:

HOJA:  
DE:

**PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO DEL ÁREA DE COMPRAS**

<b>No. DE ACTIVIDAD</b>	<b>ÁREA O PUESTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>EQUIPO O FORMA</b>
7.		<i>Realiza la compra de la mercancía.</i>	
8.		<i>Registra la entrada de mercancía al almacén.</i>	
9.		<i>Almacena la mercancía.</i>	
10.		<i>Surte materia prima a los departamentos solicitantes.</i>	
		<b>FIN</b>	

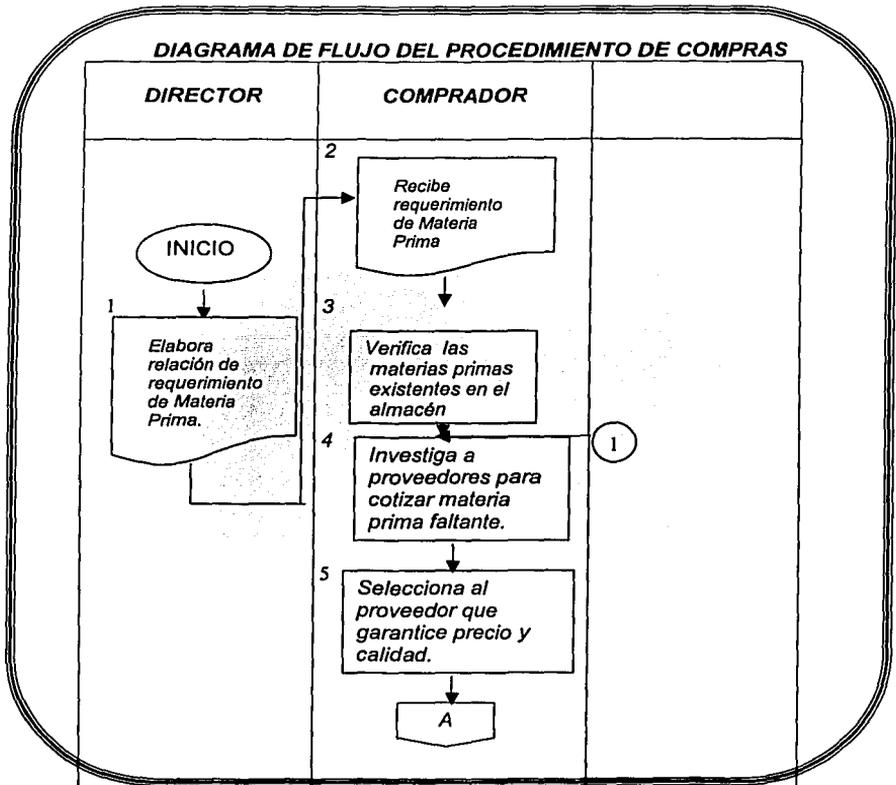


**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:  
HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS**





"PANADERÍA 2 HERMANOS"

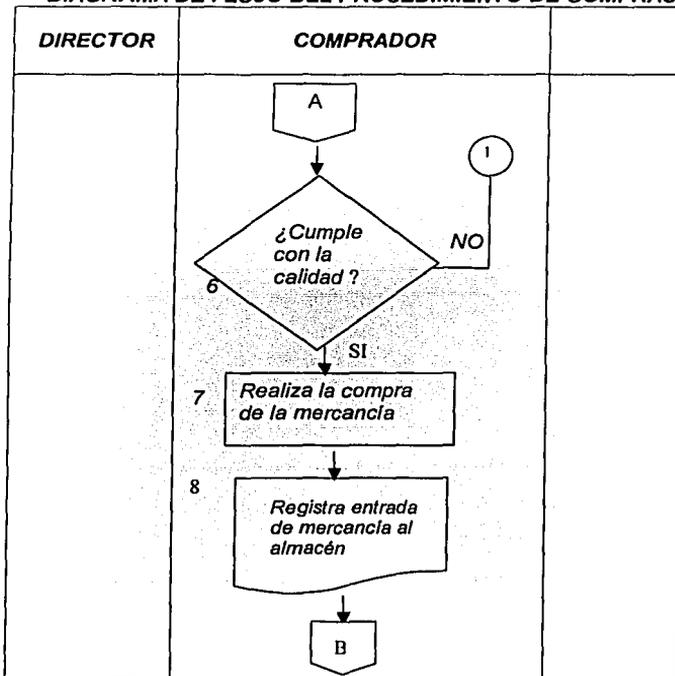
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA:

HOJA:  
DE:

"Panadería Hermanos"

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS





"PANADERÍA 2 HERMANOS"

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

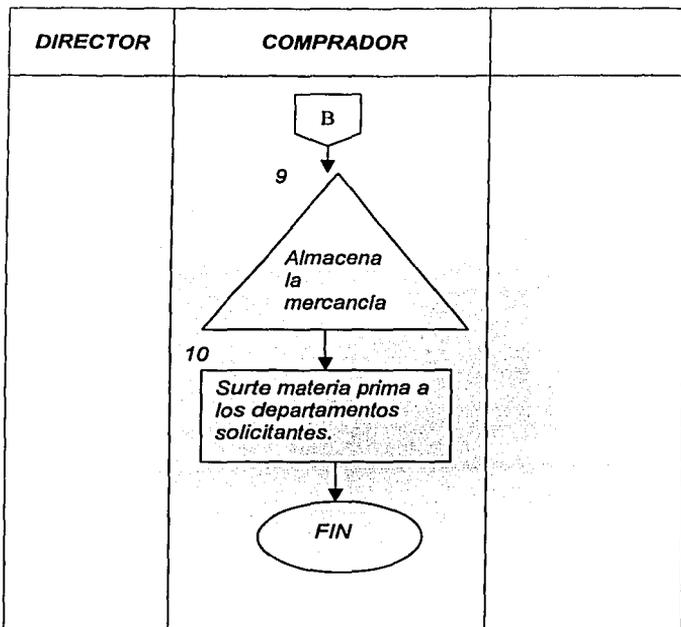
FECHA:

HOJA:

DE:

*"Panadería Hermanos"*

DIAGRAMA DE FLUJOS DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS





**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

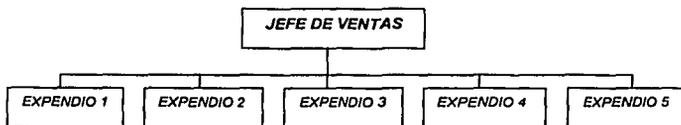
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

**ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE VENTAS**





**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

**MANUAL DESCRIPTIVO DEL ÁREA DE VENTAS**

<b>No. DE ACTIVIDAD</b>	<b>ÁREA O PUESTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>EQUIPO O FORMA</b>
1.	INICIO DIRECTOR	Elabora reporte de producción.	Formato de producción.
2.	JEFE DE VENTAS	Recibe reporte de producción.	
3.		Cuenta el número de piezas.	
4.	VENDEDOR	Transporta el pan al expendio.	
5.		Acomoda el pan para exhibirlo.	
6.		Atiende al cliente con amabilidad.	
7.		Cuenta las piezas de pan.	
8.		Cobra al cliente el importe de venta.	



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

**PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO DEL ÁREA DE VENTAS**

<b>No. DE ACTIVIDAD</b>	<b>ÁREA O PUESTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>EQUIPO O FORMA</b>
9.		<i>Entrega el pan al cliente.</i>	
10.		<i>Elabora reporte de ventas diarias.</i>	<i>Formato de ventas.</i>
11.	<b>JEFE DE VENTAS</b>	<i>Recibe reporte e importe de ventas diarias.</i>	
12.		<i>Entrega importe de ventas diarias al director.</i>	
		<b>FIN</b>	



**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

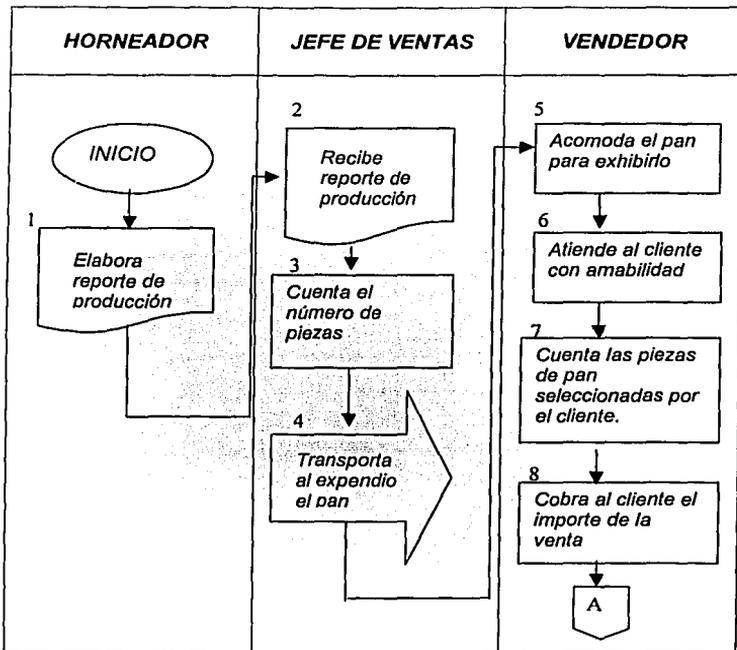
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS**





**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

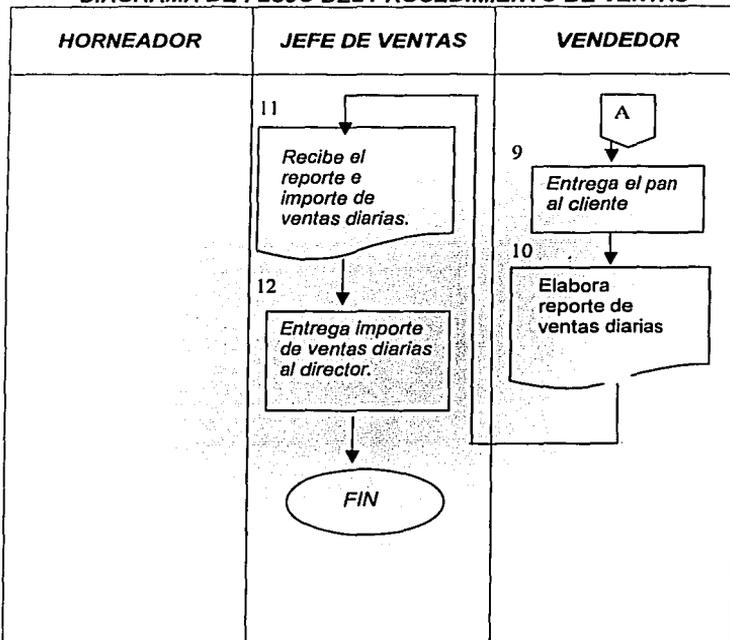
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería Hermanos"*

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS**





**"PANADERÍA 2 HERMANOS"**

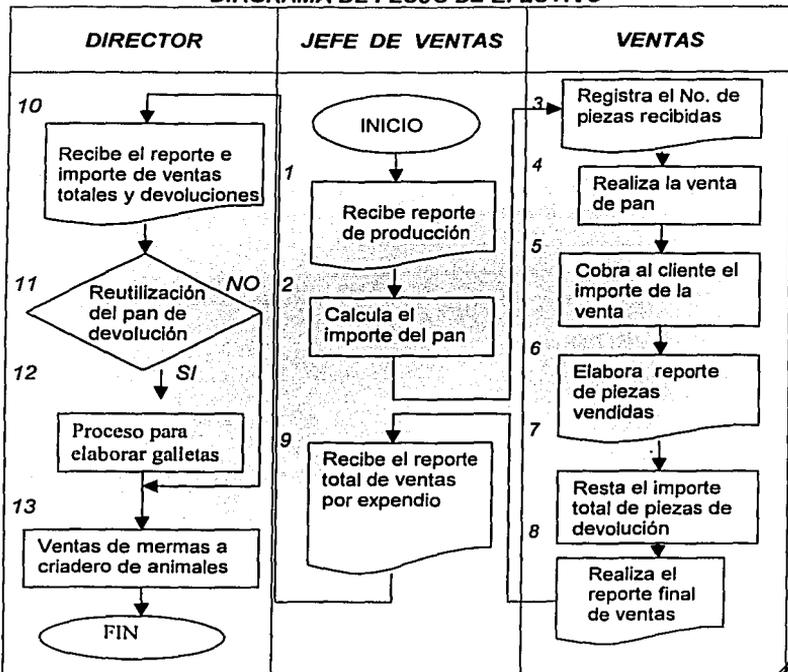
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:

HOJA:  
DE:

*"Panadería 2 Hermanos"*

**DIAGRAMA DE FLUJO DE EFECTIVO**



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



**PANADERÍA "2 HERMANOS"**

**FORMA ÚNICA  
CLAVE: FUP-01**

FECHA:

FOLIO:

Sección 1

PEDIDOS DE PAN TOTAL DE EXPENDIOS

TIPO DE PAN	CANTIDAD	TIPO DE PAN	CANTIDAD
CONCHAS		TORTUGAS	
CUERNOS		MORDIDAS	
HOJALDRAS		BESOS	
BANDERILLAS		MANTECADAS	
OREJAS			
DORAS		POLVORONES	
EMPANADAS			
PANQUES		PAN BLANCO	
BISCOCHOS		BOLILLOS	
CAMPECHANAS		TELERA	
RESNADAS		ESPANOL	
SEMAS			
MUNOS			

AUTORIZO \_\_\_\_\_  
DIRECTOR

RECIBIO \_\_\_\_\_  
JEFE DE PRODUCCIÓN

Sección 2

REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

MATERIA PRIMA	UNIDA DE MEDIDA	MATERIA PRIMA	UNIDA DE MEDIDA
HARINA		COCOA	
HUEVO		AJONJOLIN	
LEVADURAS		COBERTURA DE CHOC	
MEJORANTE		MERDELADA DE FRESA	
MANTECA VEGETAL		ACEITE	
MANTEQUILLA		SABORIZANTE ART	
SAL			
AZUCAR			
COLORANTES			

AUTORIZO \_\_\_\_\_  
ALMACENISTA

RECIBIO \_\_\_\_\_  
JEFE DE PRODUCCIÓN

Sección 3

REPORTE FINAL DE PRODUCCIÓN

TIPO DE PAN	CANTIDAD	TIPO DE PAN	CANTIDAD
CONCHAS		TORTUGAS	
CUERNOS		MORDIDAS	
HOJALDRAS		BESOS	
BANDERILLAS		MANTECADAS	
OREJAS			
DORAS		POLVORONES	
EMPANADAS			
PANQUES		PAN BLANCO	
BISCOCHOS		BOLILLOS	
CAMPECHANAS		TELERA	
RESNADAS		ESPANOL	
SEMAS			
MUNOS			

ELABORO \_\_\_\_\_  
JEFE DE PRODUCCIÓN

AUTORIZO \_\_\_\_\_  
DIRECTOR

RECIBIO \_\_\_\_\_  
JEFE DE VENTAS

"Panadería 2 Hermanos"  
Yaodel





**PANADERÍA "2 HERMANOS"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:  
HOJA  
DE

**INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA LA FORMA ÚNICA**

1. **TIPO DE PAN:** REGISTRAR EL NOMBRE DEL PRODUCTO.
2. **CANTIDAD:** REGISTRAR LA CANTIDAD QUE SE REQUIERE DEL PRODUCTO.
3. **TIPO DE PAN:** REGISTRAR EL NOMBRE DEL PRODUCTO EN CASO DE QUE EL ESPACIO DE LA PRIMER COLUMNA DE TIPO DE PAN NO SEA SUFICIENTE.
4. **CANTIDAD:** REGISTRAR LA CANTIDAD QUE SE REQUIERE DEL PRODUCTO EN CASO DE QUE EL ESPACIO DE LA PRIMER COLUMNA DE CANTIDAD NO SEA SUFICIENTE.
5. **AUTORIZÓ:** NOMBRE DE LA PERSONA QUE AUTORIZÓ EL PEDIDO TOTAL DE PAN.
6. **RECIBIÓ:** NOMBRE DE LA PERSONA QUE RECIBIÓ EL PEDIDO DE PAN.
7. **MATERIA PRIMA:** REGISTRAR LA MATERIA PRIMA REQUERIDA.
8. **UNIDAD DE MEDIDA:** REGISTRAR LA UNIDAD DE MEDIDA DE LA MATERIA PRIMA REQUERIDA.
9. **MATERIA PRIMA:** ANOTAR EL NOMBRE DE LA MATERIA PRIMA REQUERIDA EN CASO DE QUE EL ESPACIO DE LA PRIMER COLUMNA NO SEA SUFICIENTE.



**PANADERÍA "2 HERMANOS"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA:  
HOJA  
DE

**INSRUCTIVO DE LLENADO PARA LA FORMA ÚNICA**

12. **RECIBIÓ:** NOMBRE DE LA PERSONA QUE RECIBIÓ EL REQUERIMIENTO DE LA MATERIA PRIMA.

13. **TIPO DE PAN:** REGISTRAR EL NOMBRE DEL PRODUCTO TERMINADO.

14. **CANTIDAD:** REGISTRAR LA CANTIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO.

15. **TIPO DE PAN:** REGISTRAER EL NOMBRE DEL PRODUCTO TERMINADO EN CASO DE QUE EL ESPACIO DE LA PRIMERA COLUMNA NO SEA SUFICIENTE.

16. **CANTIDAD:** REGISTRA LA CANTIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO EN CASO DE QUE EL ESPACIO DE LA PRIMERA COLUMNA NO SEA SUFICIENTE.

17. **ELABORÓ:** REGISTRAR EL NOMBRE DE LA PERSONA QUE ELABORÓ EL REPORTE FINAL DE PRODUCCIÓN.

18. **AUTORIZÓ:** REGISTRAR EL NOMBRE DE LA PERSONA QUE AUTORIZÓ EL REPORTE FINAL DE PRODUCCIÓN.

19. **RECIBIÓ:** REGISTRAR EL NOMBRE DE LA PERSONA QUE RECIBIÓ EL REPORTE FINAL DE PRODUCCIÓN.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**



**PANADERÍA "2 HERMANOS"**  
**ORDEN DE REQUISICIÓN DE M.P**  
**CLAVE: ORMP-1**

**FECHA:**

**FOLIO: 001**

**ORDEN DE REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA**

CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	MATERIA PRIMA	PROVEEDORES	COTIZACIÓN	TOTAL
1	2	3	4	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>				

ELABORÓ:           8                AUTORIZÓ:           9                FORMA DE PAGO:           10            
 JEFE DE COMPRAS                      DIRECTOR



PANADERÍA "2 HERMANOS"

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA:  
HOJA  
DE

**INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA LA ORDEN DE REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA**

1. **CANTIDAD:** REGISTRAR LA CANTIDAD DE MATERIA PRIMA REQUERIDA.
2. **UNIDAD DE MEDIDA:** REGISTRAR UNIDAD DE MEDIDA DE LA MATERIA PRIMA.
3. **MATERIA PRIMA:** REGISTRAR EL NOMBRE DE LA MATERIA PRIMA REQUERIDA.
4. **PROVEEDORES:** REGISTRAR EL NOMBRE DE LA PERSONA QUE PROPORCIONA LA MATERIA PRIMA.
5. **COTIZACIÓN:** REGISTRAR EL PRECIO DE LA MATERIA PRIMA QUE SE REQUIERE.
6. **TOTAL:** REGISTRAR EL PRECIO TOTAL DE LA MATERIA PRIMA REQUERIDA.
7. **TOTAL:** DE LA COLUMNA DE LA MATERIA PRIMA REQUERDA.
8. **ELABORÓ:** REGISTRAR EL NOMBRE DE LA PERSONA QUE ELABORÓ EL FORMATO DE LA REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA
9. **AUTORIZÓ:** REGISTRAR EL NOMBRE DE LA PERSONA QUE AUTORIZÓ LA REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA.
10. **FORMA DE PAGO:** REGISTRAR SI EL PAGO ES CON CHEQUE O EN EFECTIVO.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**



**PANADERÍA "2 HERMANOS"**  
**CONTROL DE EFECTIVO**  
**CLAVE: CE-01**

**FECHA:** \_\_\_\_\_  
**FOLIO: 001**

EXPENDIO No. \_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FIRMA DE RECIBIDO: \_\_\_\_\_  
 IMPORTE DEL PAN RECIBIDO: \_\_\_\_\_

TOTAL PIEZAS	PIEZAS VENDIDAS		PIEZAS EN DEVOLUCIÓN	
	CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE
CONCHAS				
CUERNOS				
HOJALDRAS				
BANDERILLAS				
OREJAS				
DORAS				
EMPANADAS				
PANQUES				
BISCOCHOS				
CAMPECHANAS				
REBANADAS				
SEMAS				
MUÑOS				
<b>TOTAL</b>				

TOTAL DE VENTAS DIARIAS \$ \_\_\_\_\_  
 MENOS: IMPORTE DE PIEZAS EN DEVOLUCIÓN: \$ \_\_\_\_\_  
 TOTAL DE EFECTIVO POR VENTA DIARIA: \$ \_\_\_\_\_

ENTREGÓ PIEZAS DE PAN: \_\_\_\_\_  
 JEFE DE VENTAS

ELABORÓ: \_\_\_\_\_  
 VENDEDOR

RECIBIÓ EFECTIVO: \_\_\_\_\_  
 JEFE DE VENTAS

EXPENDIO No: \_\_\_\_\_





**PANADERÍA "2 HERMANOS"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:  
HOJA  
DE**

**INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA EL CONTROL DE EFECTIVO**

- 1. EXPENDIO No:** REGISTRAR EL NÚMERO DE EXPENDIO AL CUAL SE VA A ENTREGAR EL PAN.
- 2. NOMBRE Y FIRMA DE RECIBIDO:** REGISTRAR EL NOMBRE Y LA FIRMA DE LA PERSONA QUE RECIBE EL PRODUCTO.
- 3. IMPORTE DEL PAN RECIBIDO:** REGISTRAR EL PAGO DEL PRDUCTO.
- 4. TOTAL DE PIEZAS:** REGISTRA EL NOMBRE DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS.
- 5. PIEZAS VENDIDAS ( CANTIDAD):** REGISTRAR EL NÚMERO DE PIEZAS QUE SE VENDIERON.
- 6. PIEZAS VENDIDAS (IMPORTE):** REGISTRAR EL PAGO TOTAL DE PIEZAS VENDIDAS.
- 7. PIEZAS EN DEVOLUCIÓN(CANTIDAD):** REGISTRAR LA CANTIDAD DEL PRODUCTO QUE SE HAYA DEVUELTO.
- 8. PIEZAS EN DEVOLUCIÓN (IMPORTE):** REGISTRAR EL PAGO DEL PRODUCTO QUE SE HAYA DEVUELTO.
- 9. TOTAL DE VENTAS DIARIAS:** REGISTRAR EL TOTAL DE LAS VENTAS QUE SE REALIZAN DIARIO.
- 10. MENOS: IMPORTE DE PIEZAS EN DEVOLUCIÓN:** REGISTRAR EL IMPORTE DE LAS PIEZAS DEVUELTAS.

## CONCLUSIÓN

140-3

## CONCLUSIÓN

*Las Micro y Pequeñas empresas tienen una gran oportunidad al estructurarse y regularizar su situación informal, que de base a su crecimiento con ventajas competitivas ante las empresas grandes, ya que tienen flexibilidad en su estructura. Deben buscar financiamientos baratos que garanticen toda la vida del crédito, tasas preferenciales, con requisitos fáciles y ágiles, que promuevan la rápida implantación de estrategias de desarrollo.*

*Lo anterior sólo es posible si los micro y pequeños empresarios estructuran sus organizaciones a base de manuales administrativos, apoyados en un principio por instituciones educativas de administración, contribuyendo al desarrollo de futuros profesionistas, que ocupen el día de mañana los puestos directivos de esa misma organización.*

*En éste trabajo propuse una guía para la elaboración de manuales para las MyPES, en donde estoy seguro que los empresarios podrían desarrollar sus propios manuales, esto para aquellas empresas que se cobijan en la informalidad y por temor a las sanciones administrativas gubernamentales prefieren el anonimato, rechazando cualquier tipo de asesoría, incluyendo la de instituciones educativas.*

*La Guía propuesta, fue probada en una pequeña panificadora, con razón social de "Panificadora Dos Hermanos", asesorando al empresario alumnos de segundo cuatrimestre de la División de Administración, de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, (cuyos manuales se muestran en el anexo 1).*

## BIBLIOGRAFÍA

**BIBLIOGRAFÍA BÁSICA**

- ❖ **CHIAVENATO**, Idalberto, "Introducción a la teoría general de la administración" 5ª edición, Editorial Mc Graw Hill. México 2000.
- ❖ **GRABINSKY**, Salo, *La Empresa Familiar, guía para crecer y sobrevivir*, Ed. Centro de Emprendedores, México, 1994.
- ❖ **REYES PONCE**, Agustín, *Administración Moderna*, Editorial Limusa, Noriega Editores, México, D.F. 2001
- ❖ **RUIZ DURÁN**, Clemente, *Economía en la empresa* Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V., México, D.F., 1995
- ❖ **RUIZ DURÁN**, Clemente y Mitsuhiro Kagami, *Potencial Tecnológico de la Micro y Pequeña Empresa en México*, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No. 5, Editado por Nacional Financiera, México, D.F., 1993.
- ❖ **MÜNCH GALINDO**, Lourdes y García Martínez, José, *Fundamentos de Administración*, Ed. Trillas (5ª reimpresión), México, D.F. 2001.

**BIBLIOGRAFÍA SECUNDARIA**

- ❖ **BACA URBINA**, Gabriel, *Evaluación de proyectos (Análisis y administración del riesgo)*, Editorial Mc Graw Hill. México 1990
- ❖ **RUE**, Leslie. W. Y Byars. *Administración, teoría y aplicaciones*, Editorial Alfa Omega. México 2000
- ❖ **ANDREW J.**, Dubrin, *Fundamentos de Administración*, 5ª edición, Editorial Thomson Editores, México, D. F., 2000.
- ❖ **STEINER**, George, *Planeación Estratégica*, Editorial Cecsca, México, 2001.
- ❖ **MERVIN**, Kohn, *Dynamic Managing: Principles, Process, Practice*, Menlo Park, Cummings Publishing, 1977.
- ❖ **LÓPEZ ROSADO**, Diego G., *Historia del pesos mexicano*, Ed. Fondo de Cultura económica, México 1975.

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS MYPES

- ❖ **DIAZ CAMPOS**, Catalina y Otros, Tesis de Licenciatura, *El Lic. En Administración como consultor de la Micro y Pequeña empresa*, UNAM, F.C.A, 1996.
- ❖ **AVENDAÑO NAVARRO**, Rafael, Tesis de Licenciatura, *Estudios de Pequeñas y Medianas empresas y comercio exterior*, UNAM, FCA, 1996.
- ❖ **ALABES TELO**, Lizbeth, *Guía Práctica de la formación de una empresa Comercializada*, , editorial Sicco, México, D. F., 2000.
- ❖ **COELLO CASTILLO**, Manuel y Otros, *Agregados Macroeconómicos y población, Investigación y análisis económicos*, , Facultad de Economía, editorial UNAM, 2001.
- ❖ **RODRÍGUEZ VALENCIA**, Joaquín, *como elaborar manuales administrativos*, quinta reimpresión. ed. ECAFSA 1997.
- ❖ **FERNÁNDEZ LEÓN**, Juan Antonio, *Guía para la elaboración de manuales*, Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, 1997.
- ❖ **LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES**, ed. Porrúa, México, d.f., 2002

### REVISTAS Y PERIODICOS CONSULTADOS:

- ❖ **SECRETARÍA DE ECONOMÍA**, *Diario Oficial de la Federación*, 30 de Diciembre del 2002, p. 51
- ❖ **CENSO ECONÓMICO**, INEGI, Marzo de 1999.
- ❖ *Industria*, Órgano Oficial Nacional Vol. 17, No. 142, Marzo 2001.
- ❖ **DOMÍNGUEZ CHÁVEZ**, Guillermo, "Financiamiento al microempresario", Revista Administrate Hoy, núm. 87, año VIII.

### CONSULTAS DE INTERNET

- ❖ **Líder Empresarial**, Publicación semanal, *NAFIN contra la tecnología obsoleta*, Aguascalientes, 18 de Febrero del 2002 <<http://www.aguasmexico.com/lider/actual/013.htm>> <Consulta 13 de Enero del 2003> 1 p
- ❖ Ciudad Nezahualcóyotl: Boletines de Prensa No. 005, *Impulsar el desarrollo Industrial del Municipio, una de las Metas de este Gobierno*, 18 de Enero del 2003 <<http://www.neza.gob.mx/boletines/005.html>>