

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA

Y

ADMINISTRACION

TITULO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEL  
AUTOTRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS EN EL D. F.

- Seminario de Investigación de Auditoría Administrativa, que para  
obtener el Título de Licenciado en Administración.

- Presentan: HECTOR NAVARRO OLVERA

JOSE LUIS AYALA CHACON

- Maestro: Lic. y C.P. Manuel Suárez y Santoyo  
Director del Seminario.

- Ciudad Universitaria 1978.

9072



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

A MIS PADRES.

Quién debo tanto, que con su comprensión, ternura, amor  
y lucha han iluminado el sendero de mi vida.

A MIS HERMANOS.

José

Olga

Alicia                      Esperando cumplan su cometido.

Amador

Mauricio

A MIS SOBRINOS.

José

Jesús Octavio

Abilia

Amador                      Esperanza de sus Padres.

Ricardo

Erika

Marco Vinicio

A LULU.

**Futura compañera de mi vida.**

A MI ALMA MATER

Quién me cobijó en las aulas de su sabiduría .

A TODOS MIS MAESTROS

Como reconocimiento a las enseñanzas  
y a su vocación .

AL LIC. Y C. P. MANUEL SUAREZ Y SANTOYO

Agradeciendo sus Consejos.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS.

Que hicieron posible la realización  
de esta investigación.

AL LIC. HECTOR HERNANDEZ CASANOVA.

Agradeciendo su confianza y apoyo.

AL LIC. Y C.P. EDUARDO VILLEGAS.

Como reconocimiento a su vocación y amistad.



## PROLOGO . -

El medio externo que rodea a las organizaciones es importante ya que influyen en el origen, desarrollo y expansión de las mismas.

El análisis de todos aquellos factores externos que influyen a una organización u organizaciones, para su creación o sostenimiento es fundamental, ya que nos permite conocer la viabilidad de un proyecto o en su defecto su propio desarrollo. Algunos factores importantes, objeto de estudio serían:

- Investigación de Materias Locales
- Estudio de las capacidades disponibles
- Estudio de las Industrias
- Adaptación de la Tecnología
- Examen de las relaciones interindustriales
- Evaluación de los planes de desarrollo
- Revisión de experiencias anteriores u observaciones a organismos del ramo

Siendo primordial la investigación de materias locales y de las capacidades disponibles analizando el tipo, cantidad, calidad, origen, disponibilidad y el costo de los principales elementos que son necesa

rios para la productividad, por ejemplo:

- a) Materias Primas
  - b) Materias Auxiliares
  - c) Mantenimiento y Servicio
  - d) Combustibles
  - e) Energía
  - f) Agua
  - g) Medios de Comunicación
  - h) Mano de Obra
- { Alojamiento  
Medios de Transporte

La productividad de la población es un pilar para el desarrollo económico y social de un país, así afirmamos que la transportación colectiva de la mano de obra a las fuentes de trabajo es imprescindible para lograr lo anteriormente expuesto.

El objeto de esta investigación es conocer la administración general de la industria del autotransporte urbano de pasajeros en el D. F., y que a través del estudio de una organización, será el de apuntar posibles medidas correctivas a los procedimientos que no vayan acordes a una debida racionalización de los recursos, para obtener una administración eficaz.

**I. - ANTECEDENTES**

## I.1) ANTECEDENTES DE LA FORMACION DE LA INDUSTRIA CAMIONERA

### RA.

La industria camionera, una de las pocas industrias genuinamente mexicanas, no surgió como resultado de un plan previamente meditado, ni tampoco fué resultado de las asociaciones de capitales y estudios realizados por expertos.

A fines del siglo pasado y principios del actual, en la ciudad de México sólo se contaba para el transporte de las grandes masas de pasaje, con un sólo medio: El tranvía.

Este sistema como todo, correspondió a una época y a sus necesidades, tornándose a través del tiempo, deficiente.

A partir de los años de 1914 y 1915 y con motivo de la intensa lucha armada que entonces se verificó, miles de personas procedentes de distantes regiones del país, vinieron a engrosar de 150,000 a 200,000 habitantes el número de moradores del Distrito Federal. Este aumento inesperado de población originó problemas de escasez de trabajo y de habitación, poniendo también de manifiesto que era imposible que el servicio tranviario continuase siendo el único medio de transporte.

A raíz de una huelga que paralizó la única transportación masiva, hicieron su aparición los primeros camiones, manejados por sus due

ños.

Los primeros camioneros, sin ningún tipo de organización, sin dinero, sin vehículos apropiados, sin algo que significara medios o posibilidades, comenzarían su lucha para ser independientes y que poco a poco el público los aceptara como servidores públicos.

En aquella época, el usuario del transporte urbano de pasajeros en la ciudad de México, era el sobrante de pasaje del transporte eléctrico, los recorridos de aquél eran similares y hasta mucho tiempo después fueron agrandándose y ramificándose, hasta quedar satisfechas con las exigencias de transportación en la capital de la República Mexicana.

En cuanto al operador, como físicamente era imposible que una sola persona manejara el camión los dos turnos, surgió la asociación de intereses: relación obrero-patronal; contratándose a un relevo, -quién ayudaba a cubrir el trabajo. Quedando así como salario no un sueldo, sino que en la mayoría de los casos era comisión del 20% al 25% sobre las entradas brutas.

Los permisionarios ante las necesidades de agruparse, constituyeron las primeras asociaciones o sindicatos de hecho, formando fondos para bienes comunes por los años de 1919 a 1920.

En 1921, por falta de previsión, se expidieron un gran número de li

cencias de choferes y como en aquel entonces, no existía ningún aspecto de reglamentación o limitación, la demanda fue superada, --- creando la desorganización, competencia desleal y después conflictos sangrientos dentro del gremio.

Se tomaron medidas por parte del Gobierno, siendo algunas: Tratar de organizar mediante la limitación del número de camiones que --- comprendieran cada una de las rutas o líneas, concediendo en aquél entonces el "Permiso de Ruta". Esta medida se denominó cierre de rutas.

Posteriormente en 1929, se expidió por el ejecutivo un reglamento para las líneas de camiones llamado: "Expedición de permisos de - rutas".

Ya en 1923, a raíz de la medida tomada de "Cierre de Rutas", de-- terminó una mayor cohesión entre los propietarios de cada uno de - los servicios, formándose mesas directivas teniendo como objeto - medidas de defensa gerencial e iban implantando disposiciones de - administración interior como: itinerarios, disciplinas, inspección, etc., y votaban cuotas para erogar gastos y poder comprar algunos camiones.

Con el anhelo de constituir una sola organización camionera, se lo-- gró que varias líneas se agruparan en la "Federación Camionera del D. F." Y otras como filiales del "Grupo Social de Choferes", com-

pitando entre ambas, pero finalmente el ideal de unificación de todas las líneas se realizó en marzo de 1923 en que se constituyó la "Alianza de Camioneros de México", cuyo funcionamiento trataremos de explicar, comparándolo con el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos:

Es federativa cada línea; en el caso al Gobierno, es un Estado.

El poder local, lo representa su Directiva. Su asamblea legislativa, al congreso del estado, constituidas por todos los permisionarios concretándose a dictar todos los métodos de administración interior para dar y controlar un buen servicio.

Los ingresos que se obtenían por los servicios, eran propiedad de cada uno de los permisionarios, descontando los gastos y el porcentaje de ingresos, que correspondían a los manejadores.

Cada línea recaudaba una cuota diaria de "X" pesos por camión, para subvenir a los gastos colectivos de administración, mejoras, y, en algunos casos, para hacer más costeable el servicio mediante indemnización a los dueños de los carros que se retiraban de la circulación.

Dentro del gremio, es norma inmutable el principio de autonomía de cada línea en sus asuntos interiores.

Los comités directivos de todas y cada una de las Líneas Camione-

ras, se reúnen periódicamente en Asambleas Generales, que se denominan Asambleas de la Alianza y en ellas se designan a los representantes colectivos y se tratan asuntos generales, surgiendo acuerdos, orientaciones y normas de carácter general, respetándose la autonomía y el manejo local de cada una de las mismas.

Queda aclarado que la Alianza de Camioneros de México, no es una Empresa, sino una Organización Federativa de todas las Líneas de Camiones y cada una de ellas es, en consecuencia, un Grupo Grupal integrado por sus permisionarios.

Por lo tanto, no efectúa operaciones mercantiles, ni tiene ningún camión que sea de su propiedad, ya que los camiones son propiedad individual de los componentes de las líneas.

A través del tiempo ha sufrido pequeñas modificaciones o alteraciones en sus principios. Pero sin desvirtuar su cometido.

Pero regresando a la Historia del Transporte con referencia a la utilidad del permisionario, el sistema de porcentajes para la remodelación a choferes sobre las entradas brutas es justa y favorable para los intereses que se ven disminuidos debido al alza: En el costo de explotación, depreciación de la moneda, mayores obligaciones derivadas de los contratos de trabajo, pago de daños ocasionados por accidentes, etc., que en muchos casos antes y ahora, se han traducido en la ruina de los permisionarios.



En cuanto a la organización y funcionamiento de las Líneas.

Como es usual, la organización se dividía en la siguiente forma. - La Asamblea de permisionarios; Presidente, de la asamblea general Presidente de la Organización; el número de Secretarios indispensables para el desempeño de las diferentes comisiones permanentes - en que se dividía la administración de una Línea (Secretario General, del interior de conflictos y trabajo).

No tenían el presidente y secretario general personalidad jurídica - para contratar a nombre de la línea, ya que era y es una unión gremial. Pero como todo vehículo tiene un propietario, cuando se trataba de contratar, éste intervenía y en todas las restantes cuestiones administrativas, el presidente resolvía a nombre de los agremiados.

Tanto el personal administrativo como en general los trabajadores - de a bordo contaban con el Sindicato poco numeroso, de acuerdo con los métodos de trabajo adoptados y con la importancia. Había algunas en las que solo actuaba el Secretario, había otras en cambio, -- hasta con una veintena de empleados que se consideraban demasiado fuertes.

El sistema de concentración de cuentas, consistía en llevar a una so la cuenta los ingresos de la totalidad de los vehículos, no así la de los ingresos, ya que era individual. El fondo común de los ingresos, se dividía entre el total de vueltas diarias, no importando el tamaño

del transporte; con el objeto de evitar las corretizas, accidentes y el desgaste de los vehículos. Siendo equitativo el reparto, de acuerdo con lo que habían trabajado en razón a las vueltas, pues sucedía que los que estaban en malas condiciones y que entraban frecuentemente a reparación, no podían tener un alcance igual a los restantes, puesto que no completaban su jornada.

Semanariamente o cada diez o quince días se hacían las liquidaciones correspondientes a cada propietario.

El registro de las vueltas y los ingresos se llevaban con sencillez, los operadores utilizaban tarjetas de dos colores, una para el primer turno y otra para el segundo turno de cada una de las rutas, anotando en ellas el número del carro. El boletaje era entregado para canje, cargándole al cobrador el número de planillas entregadas. Este registraba en la tarjeta, en cada vuelta además del horario, el número inicial y final de los boletos consumidos de cada clase y así en las siguientes vueltas hasta el término de su jornada, y por su parte los inspectores revisaban el boletaje de los carros viendo también que no quedara pasaje sin boletos.

Además, en la tarjeta registraban los despachadores en cada extremo de la ruta la hora de salida y llegada del vehículo, anotando el retraso o adelanto respecto del tiempo señalado por las tablas del roll de cada vuelta y al terminar el turno firmaba el chofer la tarje

ta, que era a la vez la constancia de las vueltas que tenía derecho a que le pagaran al cobrador, puesto que la tarjeta era la constancia del ingreso, conforme a la cual se le liquidaba su salario.

En un libro se vaciaban los resúmenes de las tarjetas de cada vehículo y de cada chofer, de modo que constaba ahí el número de vueltas y la numeración de boletos.

Al cobrador por regla general se le liquidaba al terminar su jornada y al chofer, cada semana puesto que el primero no entraba en la cuenta común debido a que su sueldo era en función de los ingresos por él percibidos, ya que de otro modo, podría descuidar el cobro.

Las líneas que no tenían la concentración de cuentas llevaban una administración individual.

En lo que se refería a los egresos se llevaba una caja, cuya función era: controlar la cuenta de cada vehículo con referencia a los gastos, comprendiendo el pago de choferes y cobradores y el importe de la gasolina, pago de letras y otros documentos garantizados por el presidente y que se le presentaban a su vencimiento, el importe de la tarjeta con que debía contribuir cada carro a los gastos mensuales de la línea por concepto de renta, sueldos de los despachadores e inspectores y del personal de oficina, cuotas para la alianza, honorarios, etc.

Las reparaciones mecánicas corrían por cuenta exclusivamente del

permisionario.

CON RELACION AL OPERADOR .

Los primeros grupos en organizarse sindicalmente fueron los "Trabajadores del Volante" por el año de 1912, alrededor de la Casa del Obrero Mundial. No se significa en la actualidad por su progreso - en ese sentido, por tres razones fundamentales:

- I. - El peculiar pago a base de participación de los ingresos y no a sueldo. Influyendo en la mentalidad y actitud del obrero, ya que la relación laboral no es obrero-patronal sino una asociación de intereses, siendo los trabajadores socios industriales - del propietario del vehículo.
- II. - El sistema de trabajo, que se venía realizando y - que a partir del acuerdo del C. Jefe del Departamento del D. F. (1969) en relación a la agrupación de líneas en S. A. de C. V. Trabajaban los propietarios en una administración individual, es cogiendo a su personal, teniendo un contacto estrecho, de amistad, compañerismo y hasta parentesco, la resolución de los conflictos se desarrollaban en un ambiente cordial y sin exteriorizarse.
- III. - La formación de sindicatos, otorgando a los traba-

jadores del volante, los derechos que contiene --  
nuestra Ley Federal del Trabajo.

El problema se agudiza cuando aparecen pequeños  
grupos o personas en líneas donde no había concen  
tración de cuentas y dando como consecuencia, --  
una competencia desleal e intereses opuestos al -  
objetivo establecido por los fundadores de este ser  
vicio público. Y como una medida para tal situa-  
ción será tratada en el Tema siguiente.

**I.2) FUSION DE SINDICATOS DE PERMISIONARIOS EN SOCIEDADES ANONIMAS DE CAPITAL VARIABLE.**

Con fecha 30 de Junio de 1969, la industria del transporte de pasaje ros en autobuses en el Distrito Federal, firma un acuerdo con el Departamento del Distrito Federal para fusionar los 86 sindicatos de propietarios, a fin de lograr el mejoramiento del servicio público usuario y abatir los costos en que incurre esta industria.

Los objetivos delineados como plan de trabajo fueron los siguientes:

I. - Fusionar las líneas o los Sindicatos en Sociedades Anónimas de capital variable, tomando en cuenta:

- a) Las Líneas de primera clase con su correspondiente línea de segunda clase.
- b) Líneas que tengan superposiciones en sus respectivas rutas.
- c) Líneas con paralelismo.
- d) Líneas de comunicación de las mismas zonas.
- e) Líneas con terminales en la misma zona.

II. - Creación de la Unión de Crédito.

III. - Creación de Sociedades Mercantiles para la adquisición y mantenimiento de los autobuses a precios moderados.

IV. - Rehabilitación en el servicio, tanto en los autobuses como en

tranvías y trolebuses.

V. - Proporcionar al público un servicio económico y cómodo.

Lo anterior con la finalidad de ofrecer un servicio público eficiente.  
En la actualidad existen veinte sociedades anónimas.

Hay un órgano rector de estas sociedades anónimas cuyo objetivo es velar los intereses de las mismas. Su denominación es "Alianza de Camioneros de México, A. C.", cuyo presidente es el Sr. Lic. -- Héctor Hernández Casanova.

### I.3) ESTRUCTURA JURIDICA.

Las organizaciones evolucionan en un contexto económico, social y jurfdico, por lo tanto, trataremos de dar un panorama general de las leyes, reglamentos, códigos y acuerdos que regulan a la población y en especial al transporte urbano de pasajeros en el DISTRITO FEDERAL.



- LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES
- LEY DE IMPUESTOS SOBRE INGRESOS MERCANTILES
- LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA
- CODIGO DE COMERCIO
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO
- REGLAMENTO DE TRANSITO DEL DISTRITO FEDERAL
- ACUERDOS DEL REGLAMENTO DE SALUBRIDAD
- LEY DE VIAS GENERALES DE COMUNICACION

- LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES -

DE LA CONSTITUCION COMO S. A. DE C. V.

Desde nuestra particular apreciación, conviene a este tipo de empresa, - la constitución como S. A. de C. V., al no indicar una máxima de socios que la agrupen o formen y la cantidad de autobuses que pueda poseer la - empresa, lo anterior es ilimitado, ya que a través de nuevas concesiones serán estos accionistas nominativos. Pueden ingresar al medio de acuerdo a las necesidades, por la demanda o bien sea, la creación de nuevas - rutas.

Al estar la empresa constituida con capital variable no necesitará reformar el acta constitutiva, ni su capital contable, cada vez que se aceptarán nuevos socios o de las personas físicas y morales que la forman.

De lo anteriormente expuesto, de acuerdo a la ley general de sociedades mercantiles, el proyecto del acta constitutiva será objeto de estudio y autorización por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

- LEY DE IMPUESTO SOBRE INGRESOS MERCANTILES -

- LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA -

RESPECTO AL PAGO DE IMPUESTO

LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

LEY DE IMPUESTO SOBRE INGRESOS MERCANTILES.

La ley de impuesto sobre la renta en el título primero "disposiciones preliminares" Capítulo I, Art. 5o.:

Están exentos del pago de impuesto, los propietarios de vehículos automotores destinados al transporte de pasajeros, respecto a los ingresos procedentes de la explotación de ese vehículo, independientemente del destino que den.

Con respecto a la Ley de Ingresos Mercantiles, en el capítulo 4o. "De los Ingresos semigravados". En el Art. 18. - No causan impuesto:

Fracc. XXIII. - Los ingresos que obtengan las empresas porteadoras por el transporte de personas o cosas.

Así, tal pago de impuestos por parte del autotransporte urbano de pasajeros queda exento.

- CODIGO DE COMERCIO -

RESPECTO A LA VENTA DEL SERVICIO

CODIGO DE COMERCIO .

De los transportes por vías terrestres o fluviales.

Respecto al contrato mercantil de transporte terrestre queda el operador obligado de dar a los pasajeros billetes de asiento.

- LEY FEDERAL DEL TRABAJO -

RESPECTO A LAS RELACIONES LABORALES



DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

La Ley protege integralmente a los trabajadores del autotransporte.

El capítulo sobre trabajo del autotransporte es nuevo, pero no es extensivo del derecho del trabajo, ya que el Artículo 123 constitucional considera que todo aquel que presta un servicio a otro es un trabajador y goza de la protección del precepto constitucional y de sus leyes reglamentarias. -- Siendo el trabajador, la persona que maneja un vehículo que no es de su propiedad mediante un salario, se considera que no es violatorio el principio de igualdad de salario ya que estipula salarios distintos para trabajo igual, si éste se presta en líneas o servicios de diversa categoría.

La responsabilidad derivada de las relaciones de trabajo, que son solidariamente responsables el propietario, concesionario y permisionario.

Las obligaciones de los responsables (propietario, concesionario y permisionario) crean derechos y garantías en favor de los trabajadores y garantías para los usuarios.

- REGLAMENTO DE TRANSITO DEL DISTRITO FEDERAL -

RESPECTO AL TRANSITO DE LAS UNIDADES EN LA COMUNIDAD URBANA

REGLAMENTO DE TRANSITO EN EL D. F.

En especial trataremos el capítulo VIII "De los sitios de vehículos de Servicio Público" en especial:

Art. - 183 -Que al calce dice:

"Se entiende por "sitio" el lugar de la vfa pública en donde, previa autorización del Departamento del D. F., se estacionen vehículos -- destinados al servicio público de transporte de pasajeros.

Art. - 187

El titular del permiso de un sitio está obligado:

A impedir que en los lugares señalados para el sitio se hagan reparaciones de vehículos.

Lo anterior, cuya consecuencia es la falta de eficiencia en el servicio, debido que si la unidad con falla menor es retirada de ruta se -- tendrá holgura en tiempos y en servicio, si esto pasa en horas crfti cas, acarrearfa problemas al pasaje.

Cuando un sitio sea ideal en cuanto a poco tránsito, zonas de esta-- cionamiento, arterias anchas o en calles paralelas, fuese permitido a través de un estudio del ¿Qué son reparaciones menores y cuáles se podrían resolver en el estacionamiento?, con una gran seriedad -- por parte de las líneas de autotransporte urbano y del Departamento

del Distrito Federal y que no fuera desaprovechada esta oportunidad por parte de las líneas, este recurso daría como resultado un beneficio al consumidor de este servicio.

- ACUERDOS DEL REGLAMENTO DE SALUBRIDAD -

RESPECTO A ACCIDENTES Y SANIDAD EN GENERAL

SALUBRIDAD Y ASISTENCIA.

Queda esta Secretaría a la previsión y control de accidentes y sanidad pública (acuerdo 13 de Marzo de 1973, Diario Oficial, Capítulo IV "De los accidentes" y Capítulo IX "DE LAS VIAS GENERALES DE COMUNICACION"), realizando investigaciones por sí misma en coordinación con las autoridades competentes y con el sector privado, para aplicarse la previsión y control sanitario, a través de ejecutar los programas previamente establecidos.

## II. - "PANORAMA GENERAL DE LA INDUSTRIA"

## II.1 FUNCIONAMIENTO ACTUAL. -ADMINISTRACION GENERAL.

El breve esquema que daremos a continuación le plantea la situación actual del funcionamiento administrativo del autotransporte urbano de pasajeros en la Ciudad de México.

Tomando en cuenta que son empresas con organización tradicional y que actualmente están en proceso de transformación debido a la reestructuración del sistema, el servicio sigue siendo deficiente, porque las estructuras de estas empresas no han sido estudiadas con técnicas modernas de administración.

La necesidad de proporcionar un servicio eficiente es urgente, ya que la tasa de crecimiento de la población en la ciudad de México es del 3.5% siendo una de las más altas del mundo. Además de la falta de una adecuada política en materia de transportes Urbanos, que motiva que se pierdan diariamente en la ciudad de México 15 Millones de Horas Hombre y más de 5 millones de pesos. \*1

La muestra estudiada se determinó tomando veinte sociedades anónimas de capital variable en la prestación del servicio, consideradas como universo, del que se tomaron como muestras representativas para realizar la investigación exploratoria tres organizaciones, teniendo como base su estructura económica y administrativa. \*2

\*1 Coloquio sobre las tecnologías en los transportes, Junio de 1976.

\*2 Tesis. -Investigación del funcionamiento administrativo del sistema de autotransporte urbano de pasajeros en la Cd. de México.  
F/C/A/U.N.A.M.

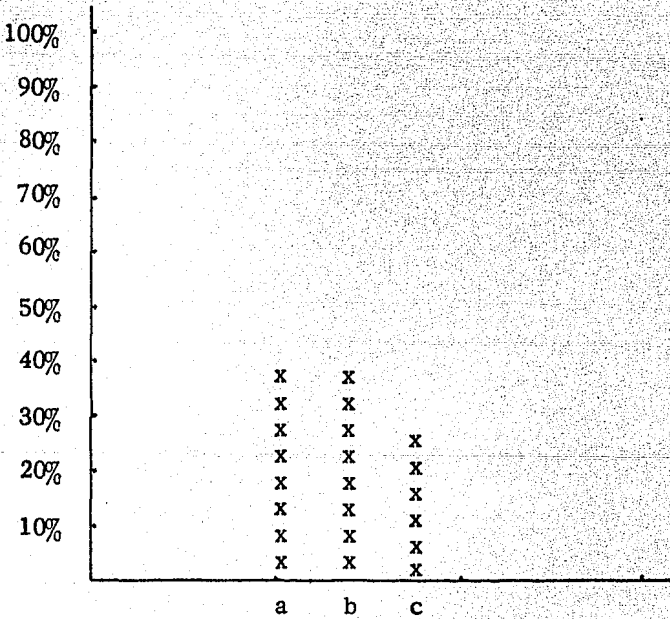


Empresa A: con capacidad económica mediana.

Empresa B: con capacidad económica superior.

Empresa C: con capacidad económica inferior.

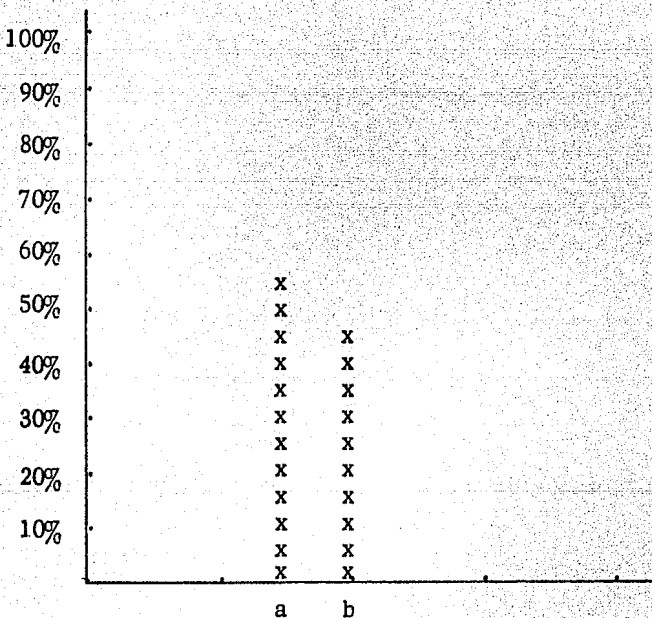
El interés primordial al tratar este estudio es dotar de un patrón -- funcional para la obtención de los objetivos básicos de estas empresas. Una vez realizado el estudio genérico que caracteriza a este tipo de organizaciones, se realizará el estudio específico de una empresa de autotransporte urbano de pasajeros en la Cd. de México.



PREVISION. -

Objetivos:

- a. - Fusión de sindicatos de permisionarios en S.A. 36.84%  
=====
  
- b. - Mejor servicio público. 36.84%  
=====
  
- c. - Expansión por medio de reinversión de utilidades. 26.32%  
=====

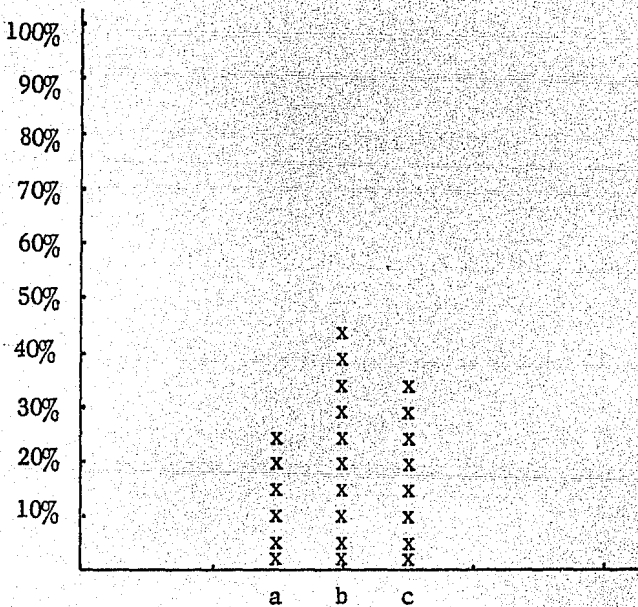


PLANEACION. -

Polfticas:

a. - Mejoramiento del servicio. 54.54%  
=====

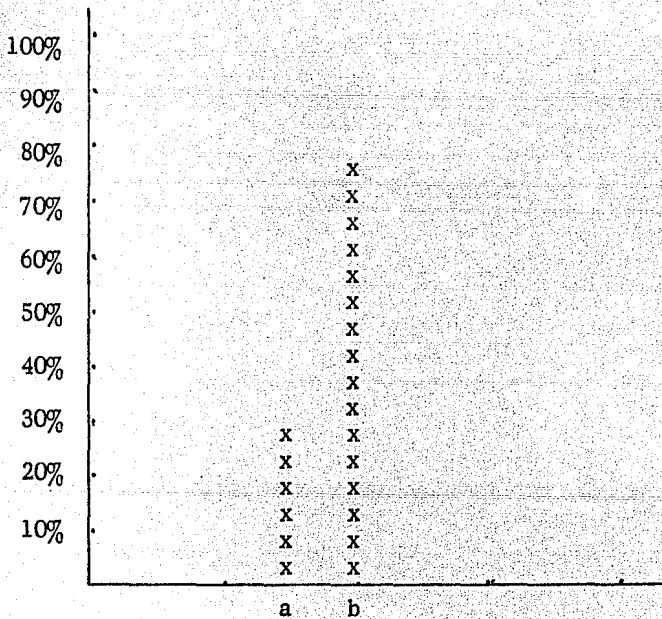
b. - Expansi3n de la empresa. 45.64%  
=====



PLANEACION. -

Programas:

- |  |        |
|--|--------|
| a.- Para funcionarios de la empresa.           | 23.80% |
|  | =====  |
| b.- Para renovación de equipo e instalaciones. | 42.90% |
|  | =====  |
| c.- De modernización del sistema contable.     | 33.30% |
|  | =====  |



PLANEACION. -

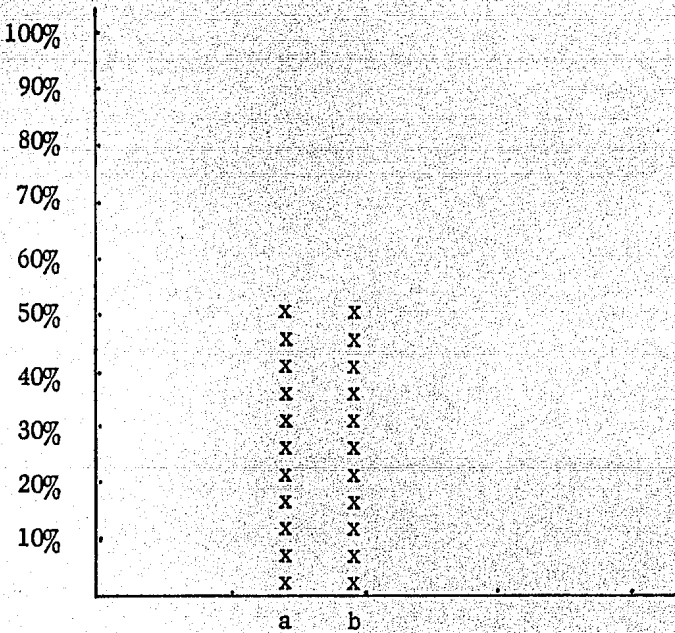
Presupuestos:

a. - Sí existen.

27.30%

b. - No existen.

72.70%



PLANEACION. -

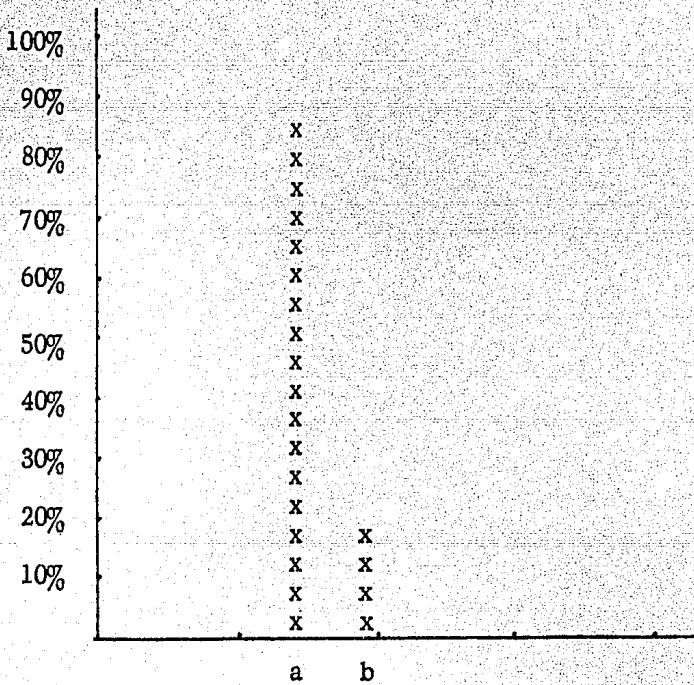
Pronósticos:

a. - Sí existen.

50.00%  
=====

b. - No existen.

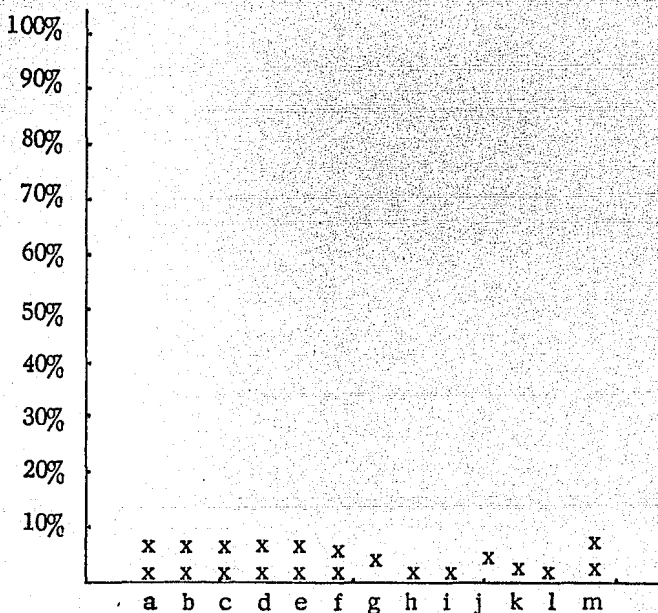
50.00%  
=====



ORGANIZACION. -

Funciones:

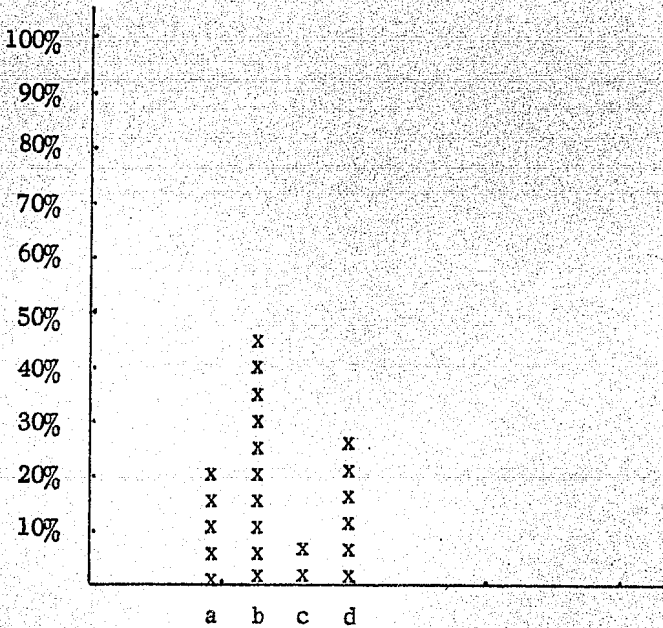
- |  |                      |
|--|----------------------|
| a.- Administración, mantenimiento y operación. | <u><u>81.80%</u></u> |
| b.- Administración y operación.                | <u><u>18.20%</u></u> |



ORGANIZACION. -

Estructura:	
a.- Asamblea General.	9.20% =====
b.- Consejo de Administración.	9.20% =====
c.- Presidente.	9.20% =====
d.- Secretario.	9.20% =====
e.- Tesorero.	9.20% =====
f.- Personal.	8.30% =====
g.- Boletos.	7.50% =====
h.- Planeación de rutas.	5.80% =====
i.- Jefes de Talleres y mecánicos.	5.80% =====
j.- Contabilidad.	7.50% =====
k.- Caja general.	5.80% =====
l.- Recaudación y liquidación.	5.10% =====
m.- Comisión de vigilancia y/o comisario.	9.20% =====

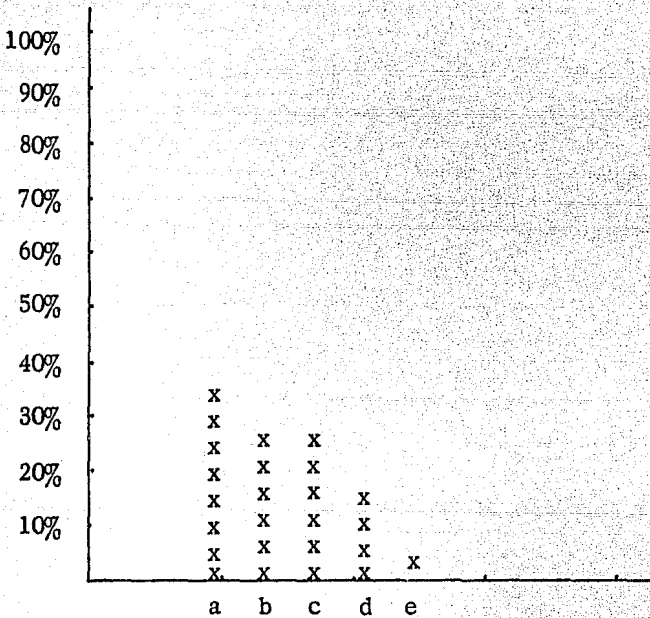




INTEGRACION. -

Integración:

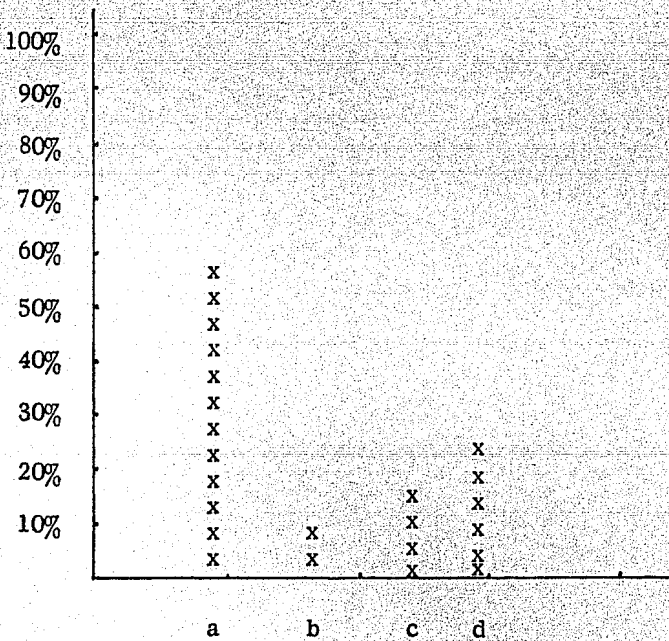
a.-	Presidente.	<u>20.00%</u>
b.-	Secretario.	<u>46.70%</u>
c.-	Tesorero.	<u>6.70%</u>
d.-	Jefe de Personal.	<u>26.60%</u>



DIRECCION. -

Autoridad y Responsabilidad:

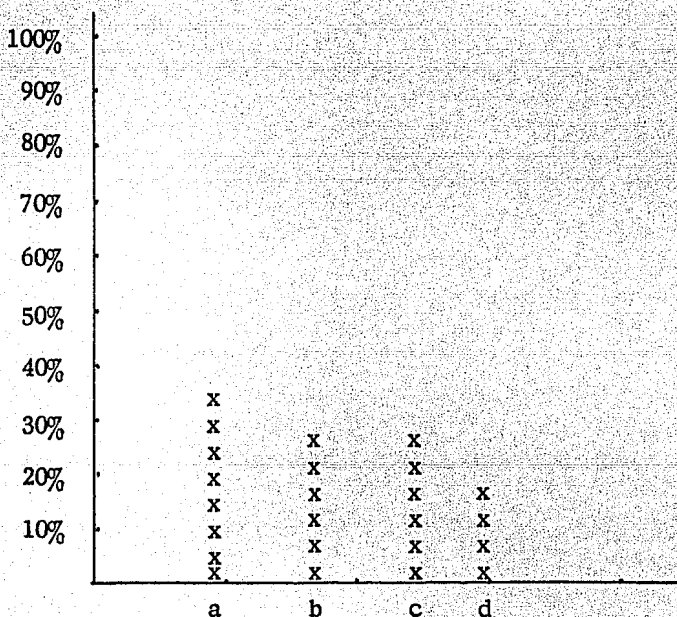
a.- Presidente.	30.30%
b.- Secretario.	27.30%
c.- Tesorero.	27.30%
d.- Jefe de Personal.	12.10%
e.- Jefe de Servicio.	3.00%



DIRECCION. -

Mando:

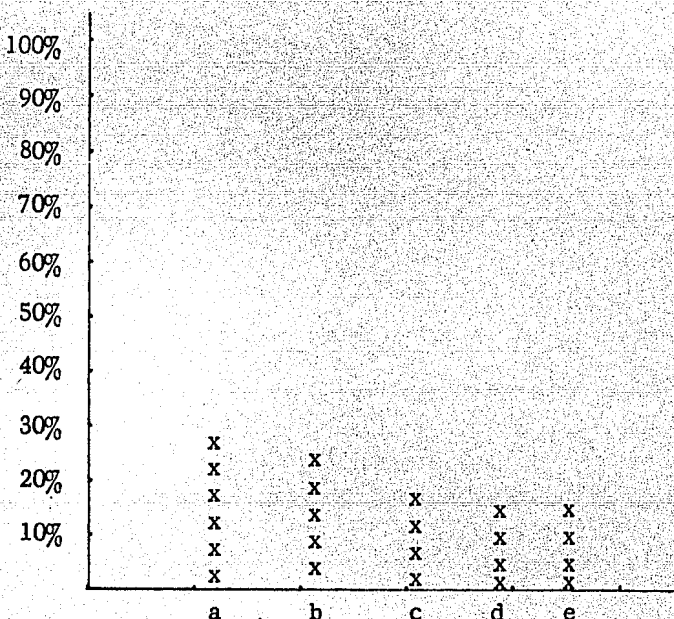
- a.- Experiencia. 57.10%
- b.- Antigüedad. 7.10%
- c.- Nivel académico-Profesional. 14.30%
- d.- Está determinada por el acta constitutiva. 21.50%



DIRECCION. -

Comunicación:

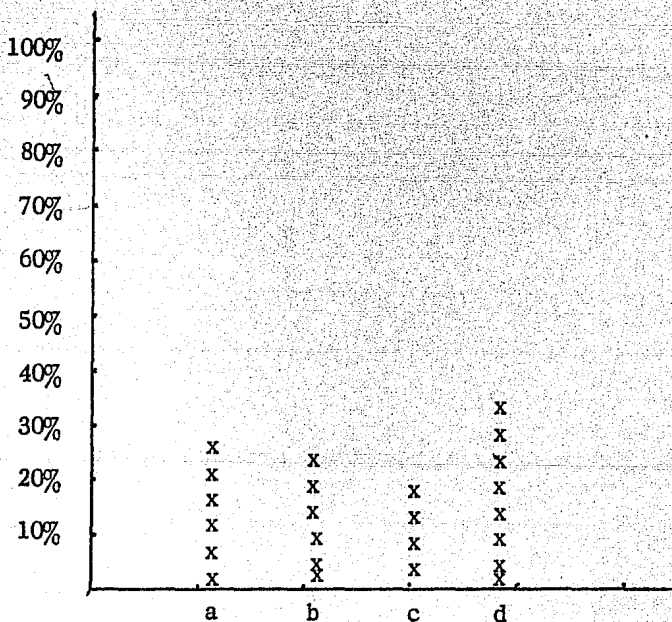
a. - Pláticas informales.	34.80% =====
b. - Memoranda.	26.10% =====
c. - Circulares.	26.10% =====
d. - Pizarrón.	13.00% =====



DIRECCION. -

Reglamentos y Estipulaciones:

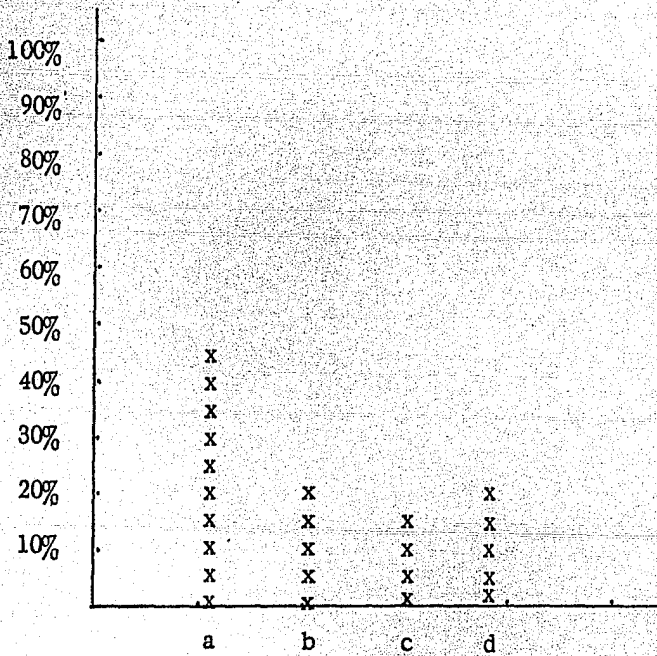
a. - Asamblea General.	28.60%
	=====
b. - Consejo de Administración.	25.00%
	=====
c. - Comisión de Vigilancia.	17.80%
	=====
d. - Comisión de Honor y Justicia.	14.30%
	=====
e. - Presidente.	14.30%
	=====



DIRECCION. -

Supervisión:

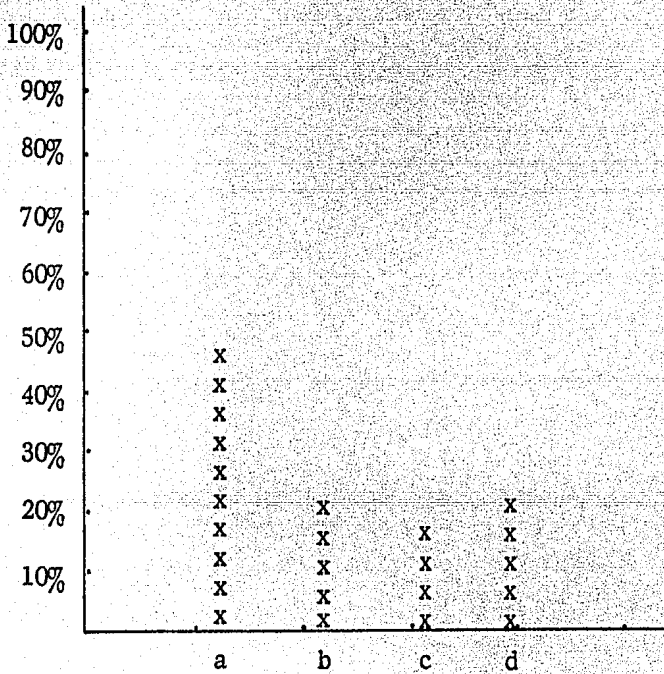
- a. - De observancia al reglamento de tránsito. 25.80%
- b. - De observancia al reglamento interior de trabajo. 22.60%
- c. - De buen trato al usuario. 19.40%
- d. - De recorrido normal de autobuses. 32.20%



CONTROL. -

Modificación, Revisión y Aprobación:

a. - Presidente.	<u><u>45.00%</u></u>
b. - Secretario.	<u><u>20.00%</u></u>
c. - Tesorero.	<u><u>15.00%</u></u>
d. - Contador.	<u><u>20.00%</u></u>



CONTROL INTERNO. -

Control Interno:

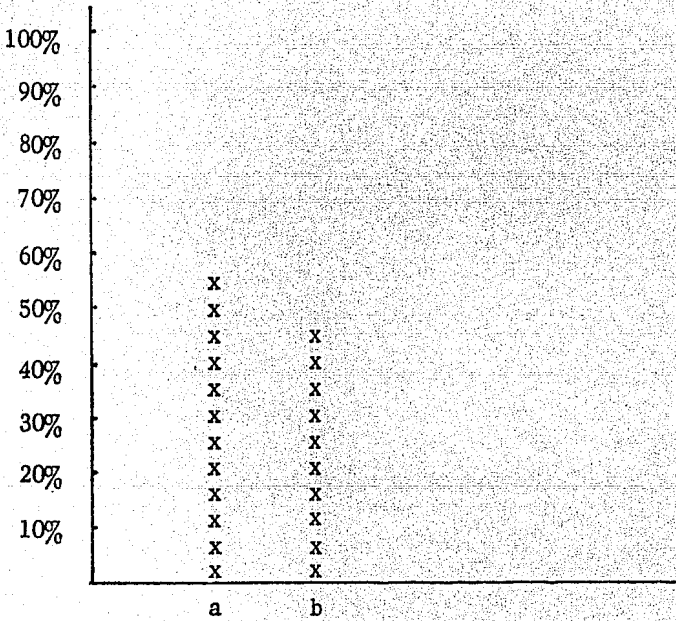
a. - Presidente. 45.00%

b. - Secretario. 20.00%

c. - Tesorero. 15.00%

d. - Contador. 20.00%





CONTROL. -

Auditorías:

a. - Si se han practicado.

54.50%

b. - No se han practicado.

45.50%

**III. - AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

### III.1 BREVE ANALISIS. AUDITORIA FINANCIERA Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Para la aplicación y desarrollo de este tema, plantearemos los marcos conceptuales de la Auditoría Financiera y la Auditoría Administrativa como herramientas de control, su importancia, semejanzas, así como sus grandes diferencias, ya que la gran mayoría de empresarios entienden que la Auditoría tiene como objetivo principal el análisis de los registros contables y la evaluación de los estados financieros.

La Auditoría Administrativa, como apoyo a lo anterior, nació al corresponder a la necesidad de conocer aquellas actividades, procedimientos y al sistema mismo, que repercutían en forma positiva o negativa a los objetivos establecidos de las organizaciones.

#### DEFINICION DE AUDITORIA FINANCIERA :

La Auditoría de los estados financieros, "es el análisis sistemático con normas generalmente aceptadas, de los registros contables de una organización para verificar las operaciones así como los resultados financieros comprendidos en un período fiscal, de una empresa".

En términos generales, podemos decir que su objetivo es:

Establecer normas de control en una empresa para la captación y apli

cación de los recursos económicos así como la detección de errores ó fraudes a través del registro de operaciones.

La Auditoría Financiera tiene como interesados a gente externa (al público y al fisco) o interna (Gerencia, al Consejo de Admón., Accionistas); la realiza el Contador Público bajo los principios generalmente aceptados de su profesión, sus elementos propios de trabajo son determinados por el tiempo, personal, programas y el costo que representa. La realización de una Auditoría puede ser en un contexto interno, externo ó especial (fiscal, compras, ventas, etc.) cuyo objetivo es:

- 1- Proteger los Activos
- 2- Obtener la información financiera correcta
- 3- Lograr operaciones eficientes
- 4- Establecer normas de control a través de evidencias comprobatorias para que sea objetiva, suficiente y competente.

Para la realización del análisis de los estados financieros, el Auditor se basa en los procedimientos del control interno establecidos en la organización; el examen de los libros y registros contables, así como las evidencias que los fundamenta para darles autoridad y validez.

Por ejemplo: Registros contables y financieros, procedimientos de -

control interno adecuados, la documentación que se posea, los activos fijos (inventarios), evidencias que se obtengan en fuentes externas (confirmaciones de proveedores, de Instituciones de crédito, etc.)

#### DEFINICION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

A la Auditoría Administrativa se le ha llamado de diferentes formas, algunas de ellas son:

Auditoría de Operaciones, Operacional, de Funciones, Funcional, - No Financiera, etc.

Podemos establecer que la Auditoría Administrativa, "Es un instrumento definido para el continuo análisis y evaluación de los métodos y el eficiente desempeño de los recursos (Humanos, Técnicos y Materiales) en todas las áreas funcionales de la empresa para lograr los objetivos establecidos".

La AUDITORIA ADMINISTRATIVA tiene un alcance de análisis, que va desde una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad.

Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas. Por ejemplo:

Los métodos de registro en el departamento de diesel y su procesa-

miento de la información o trámites a través de los diferentes departamentos; cualidades del personal en el departamento; la distribución del local, así como el servicio que dan las máquinas para despachar diesel, etc. Lo mencionado anteriormente, con la finalidad de proporcionar un servicio rápido y con calidad en la operación, capacidad de asimilación de más trabajo y la conservación de controles apropiados de operación para el departamento y por ende, que la empresa funcione eficazmente.

En términos generales el alcance de la AUDITORIA ADMINISTRATIVA es ilimitada ó limitada por la persona o personas que la realizan.

Los elementos que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación están contemplados en el proceso administrativo del Lic. Agustín Ponce, siendo como sigue:

Previsión. -	Objetivos
Planeación. -	Políticas, Procedimientos, Programas y Presupuestos
Organización. -	Funciones, Jerarquías y Obligaciones
Integración. -	Selección, Introducción, Desarrollo, e Integración del Recurso Humano y Técnico.
Dirección. -	Autoridad, Comunicación y Supervisión.

Control. -

Establecimiento de métodos de control, formas de operación e interpretación de resultados.

Para ejecutar la Auditoría Administrativa se requiere de profesionales y especialistas en las áreas a estudiar pero hay gran desventaja, estos tienen un campo limitado de acción, todos ellos con una área natural, afín y exclusiva, por ejemplo:

El C.P. tiene un área natural que es finanzas; área afín, el análisis del registro de operaciones y como área exclusiva el dictamen de los estados financieros.

Si nos refireramos a la técnica de la AUDITORIA ADMINISTRATIVA como lo comentamos anteriormente, las áreas básicas o funcionales de una organización son:

Finanzas

Producción

Mercadotecnia

Recursos Humanos

Contemplando cada una de ellas, no consideramos que el Lic. en Administración sea el especialista que pueda resolver casos concretos de todas las áreas.

Pero la preparación obtenida en nuestra Universidad corresponde a -

la de coordinar, no siendo un experto en producción, mercadotecnia, etc., pero si con los suficientes conocimientos en cada una de ellas para coadyuvar en las actividades de los diferentes campos de la organización y lograr sus objetivos.

Sus elementos de trabajo son determinados por el tiempo, personal, programas y el costo que representa. Por lo anterior hemos llegado a la conclusión de que el objetivo característico de la AUDITORIA ADMINISTRATIVA es la optimización de los recursos Técnicos, Humanos y Materiales (cualitativamente), con que cuenta una organización para lograr eficientemente los objetivos.

Los resultados interesan a la directiva de la empresa.

Después de haber realizado este pequeño análisis, concluiremos que las diferencias de la Auditoría Financiera y la Auditoría Administrativa son:

CARACTERISTICAS	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
1. - Propósito	Dictaminar los estados financieros de una organización. Análisis cuantitativamente.	Analizar y mejorar cualitativamente los recursos humanos, técnicos y materiales para lograr los objetivos de la organización eficientemente.
2. - Alcance	Exclusivamente la situación financiera.	La empresa en general.
3. - Interesados	Principalmente externos, los accionistas, el gobierno y el público.	Internos, la Directiva.
4. - Orientación	Hacia los estados financieros desde un punto de vista retrospectivo.	Hacia el estado Operacional en el pasado, presente y futuro de la organización.



5. - Revisión	Se analiza los estados financieros basados en los principios generalmente aceptados.	Se fundamenta en las técnicas de administración de las operaciones.
6. - Precisión	Absoluta.	Relativa, esto por la subjetividad del profesional que la realiza.
7. - Ejecutor	El Contador Público.	Profesionales con conocimientos en la rama específica. Se propone que el coordinador en base a sus conocimientos sea el Lic. en Administración.
8. - Método	Las normas de auditoría generalmente aceptadas.	Las técnicas de administración de las operaciones.
9. - Necesidad	Requerida legalmente.	Opcional, es relativa a la directiva.
10. - Historia	Larga Existencia.	Reciente, relacionada con el enfoque de sistemas.
11. - Frecuencia	Periódica, por lo menos anualmente.	Irregular, pues su periodicidad es indefinida en la mayor parte de los casos.

### III.2 INICIO DE LA INVESTIGACION.

El presente trabajo pretende plantear la situación actual de una empresa del autotransporte urbano de pasajeros de la Ciudad de México, así mismo, el de elaborar lineamientos generales para la administración de este tipo de organizaciones.

Considerando que son empresas tradicionales y que, actualmente sufren una época de transición para lograr en la mejor forma el servicio público, nuestro interés primordial es tratar de dotar un patrón funcional, en especial a una organización para que cumpla los objetivos básicos de esta industria.

Para la realización de este análisis nos entrevistamos con el presidente de la "Alianza de Camioneros de México" Sr. Lic. Héctor Hernández Casanova, quién nos permitió el estudio de una empresa fundada en "Sindicato de Permisarios, en S. A. de C. V."

#### III.2.1 DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACION\*

Entrevistas preliminares.

Datos Generales.

Fecha de Constitución en Sociedad

Razón Social

Capital Social.

Número de Socios

---

\* Estos datos no fueron proporcionados por razones obvias.

Número de Empleados Administrativos

Número de Empleados de Operación

Número de Empleados de Mantenimiento

Número de Empleados de Servicio

Número de Unidades por Escape o Ruta.

Grupo	A	De.....A.....( )
Grupo	B	De.....A.....( )
Grupo	C	De.....A.....( )
Grupo	D	De.....A.....( )
Grupo	I	De.....A.....( )
Grupo	K	De.....A.....( )

Con un total de unidades en  
servicio de. \_\_\_\_\_

#### ENTREVISTAS PRELIMINARES.

Se sostuvieron pláticas previas al análisis con el presidente, gerente administrativo y secretarios de la empresa a estudiar, con la finalidad de conocer sus puntos de vista y proceder a realizar nuestra investigación.

Como resultado de dichas pláticas obtuvimos lo siguiente:

Los objetivos de la organización no se han logrado.

La problemática de la empresa ha venido en aumento, debido a la fusión de otras líneas del transporte de pasajeros con una administración individual incorporando su personal y equipo a esta organización

en una forma desmedida. Aunque era y es necesario para ésta, la mentalidad de cada grupo de trabajo es diferente y no fue preparada para el cambio.

Pero independientemente de lo anterior al ser una S. A. de C. V., y por ende una administración colectiva, las funciones y los procedimientos en todas las áreas no han sido delineadas por ser una experiencia nueva.

Estando de acuerdo en la reestructuración general se nos pide:

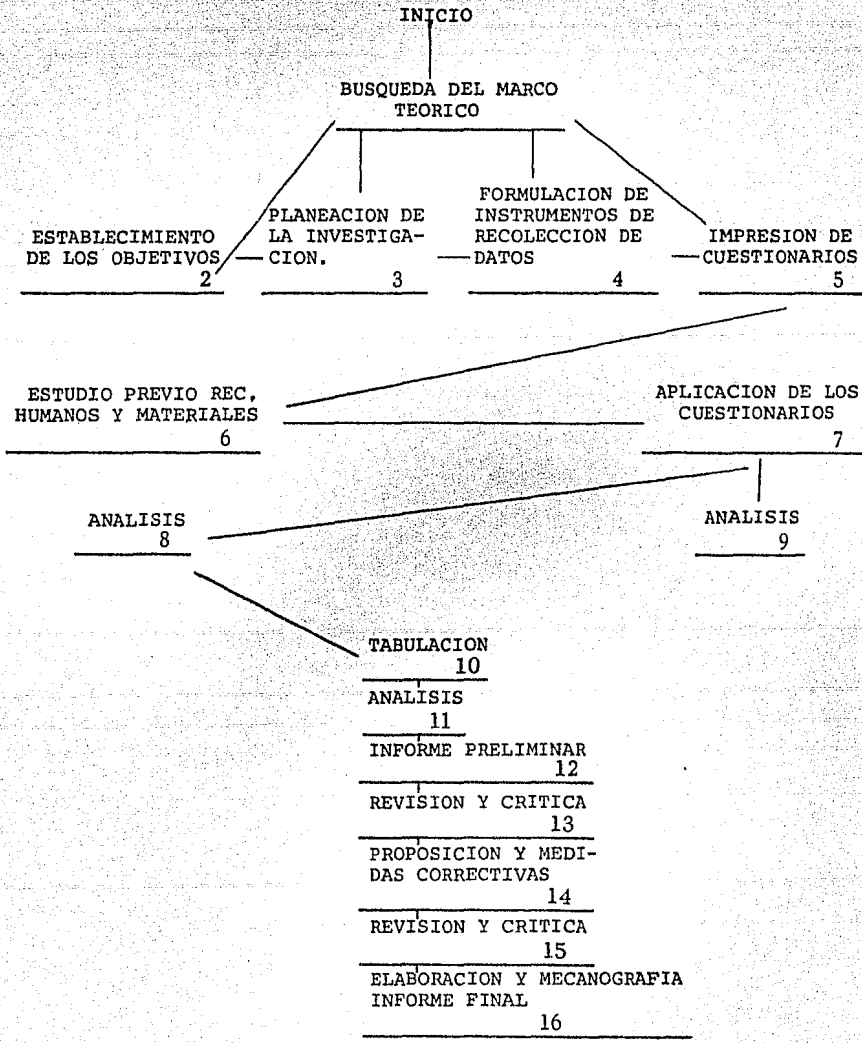
- 1- Investigar el sistema actual. Organización y Procedimiento.
- 2- Proponer de acuerdo a las técnicas de administración de las operaciones, posibles medidas correctivas para trabajar eficazmente en todas las áreas.
- 3- La concepción y aplicación de controles e información que sirvan de herramientas para la toma de decisión y vigile el buen desarrollo de las actividades.

### III.3 PLANEACION DEL PROCESO DE LA INVESTIGACION.

#### Investigación Formal.

Siendo la planeación el primer paso del proceso administrativo, a continuación señalaremos las actividades a realizar:

Número de Actividades	ACTIVIDADES	Tiempo estimado (días hábiles)
1	Formulación del marco teórico	20 Días
2	Establecimiento de los objetivos	2 "
3	Formulación de los instrumentos de recolección de datos.	3 "
4	Impresión de Cuestionarios	1 "
5	Estudio previo. Recursos Humanos y Materiales	2 "
6	Análisis	1 "
7	Aplicación de los Cuestionarios	16 "
8	Análisis	4 "
9	Tabulación	3 "
10	Análisis	2 "
11	Informe preliminar	2 "
12	Revisión y crítica	1 "
13	Proposición de medidas correctivas	3 "
14	Revisión y Crítica	1 "
15	Elaboración del informe final	2 "
TOTAL . -		63 Días



### III.3.1 FORMULACION DEL MARCO TEORICO.

Nuestro primer objetivo fue el de conocer a la organización en general a través de establecer un organigrama de acuerdo a la comunicación que existe actualmente.

Para la recopilación de la información sostuvimos pláticas con los niveles de:

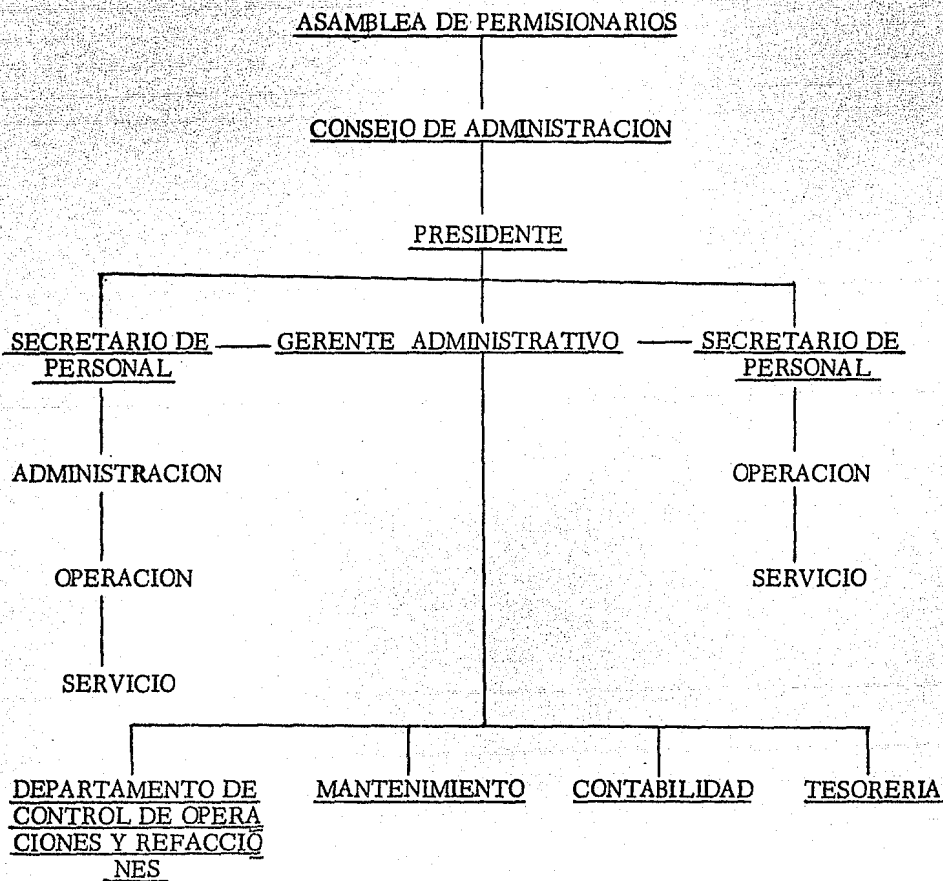
**Ejecución (Empleados).** - Para conocer las actividades a grandes rasgos y las operaciones que intervienen (cómo, donde y cuando).

**Mando.** - Para complementar los datos que se omitan en las explicaciones de los empleados.

**Dirección.** - Para definir las discrepancias que resultaron y las aclaraciones de situaciones o dudas que surgieron.

Y como un cuarto elemento que nos sirvió de apoyo para rectificar o complementar la información recibida por los medios anteriormente señalados, fué la observación directa.

Teniendo como resultado, el siguiente organigrama general:



Como podemos observar en el organigrama y como resultado del -- análisis preliminar obtuvimos las siguientes causas comunes de una administración débil:



- Débil estructura organizacional.  
Falta delegación de Autoridad.  
Carencia de normas de funcionamiento aplicadas.  
Duplicación de funciones.
- Comunicación ineficaz.
- Escasa o control interno.  
Negligencia en el cumplimiento de políticas y reglamentos (informales). Información con deficiencias.
- Manejo de personal ineficiente.  
Horas de trabajo no planeadas.  
Retardos.
- Ausentismo  
Falta de planeación vocacional.  
Falta de seguro de grupo  
Falta de valuación de méritos.  
Falta de promociones o reclamaciones.  
Falta de servicios médicos.  
Falta de reglamentos de seguridad.  
etc.
- Ineficaz distribución de instalaciones.

Debemos hacer mención que las áreas funcionales tradicionales de la Administración denominada

Finanzas

Recursos Humanos

Producción

Mercadotecnia

En el transporte, son clasificadas de la siguiente forma:

Administración. - Presidencia, Secretarías, Tesorerías, Contabilidad, Recaudación, Boletos, Boletaje.

Mantenimiento. - Compras, Refaccionaria, Mecánicos en general, Jefes de Patio, Lavadores de Unidades, Llinteros y en general, el mantenimiento de las instalaciones y equipo.

Operación. - Operadores y Combustibles.

### III.3.2 ESTABLECIMIENTO DEL OBJETIVO.

Ya obtenidos los anteriores datos, se procederá a plantear el objetivo general de nuestro análisis que irán acordes a lo requerido por los directivos de la organización, que es el de:

"Realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de la organización, para dar posibles alternativas de solución en una forma técnica a los problemas del sistema actual y cuya eficiencia se refleje en el establecimiento de controles".

### III.3.3 PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

Siendo un requisito indispensable de la investigación, el análisis del sistema, la concepción, proposición y aplicación de las medidas correctivas, basándose en las entrevistas preliminares y de la observación directa, acudimos a dos departamentos quienes reciben la información de las operaciones de la empresa, siendo los siguientes:

Contabilidad. -

Cuya finalidad es la de registrar las operaciones de la empresa en una forma total.

Control de Operaciones y Refacciones. -

Es el de recabar la información de tres departamentos en especial:

Operación. -

Como su nombre lo indica, su análisis es en base a la tarjeta de producción donde se controla el trabajo del operador, (la hora de salida, hora de entrada, vueltas, venta de boletos o Ingresos). Su registro se realiza

en hojas de concentración de datos llamados de Operación.

**Diesel. -**

Se recibe la información del consumo de diesel y lubricantes por unidad y por grupo registrándolo en el libro de operación.

**Refacciones. -**

Se registra en el libro de estadística, controlando refacciones repetidas, así como el consumo diario de las mismas.

Investigaremos a este último ya que cubre en parte, los lineamientos objeto de nuestra investigación, acudiendo inicialmente al departamento de diesel y almacén de refacciones ya que la delimitación que tenemos es primero, optimizar los recursos internos de la empresa.

### III.3.4 FORMULACION DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.

La forma en que se llevará la investigación será para la obtención y evaluación de la forma de operación, métodos de control, considerando al Recurso Humano y Material. Para ello decidimos utilizar como herramientas un guión de preguntas que se aplicará a los diferentes niveles, cuya finalidad es conocer:

PREGUNTAS

IMPORTANCIA

- Datos Generales

Nombre

Edad

Estudios

Antigüedad

Sueldo

Departamento

Puesto que desempeña

Jefe inmediato

Al realizar estas preguntas las utilizaremos para conocer al Recurso Humano con que cuenta la organización. Si la persona ha sido habilitada o especializada.

- Objetivo general de la Empresa.

Objetivo Especifico del Departamento.

El objetivo de estas preguntas es, que al efectuar una auditoría administrativa por operación, son de suma importancia la productividad de las políticas de la empresa, y su efecto en el costo de las operaciones, ya sea implícitas que deberán traducirse en utilidades personales.

- Actividad que realiza diariamente.

Para conocer las operaciones que se realizan en el puesto, sección y departamento. Teniendo como ventaja, el conocimiento total de actividades de los puestos.

- Flujo de la Información

Conocer el procedimiento para proponer de acuerdo a las técnicas de administración de las operaciones, posibles medidas correctivas para trabajar eficazmente en todas las áreas funcionales.

E independientemente de este guión, como apoyo para rectificar o complementar la información recibida, es la Observación Directa, a través del registro de las actividades en formas llamadas Fluxograma de Método.

Operación	Quien lo Hace	Que Hace	Como lo Hace	Para que lo Hace	Observación

El estudio se realizará, al origen de la información del departamento de control de operación y refacciones en las siguientes áreas y sus respectivos departamentos:

- Operación Diesel, Personal de Operación
- Mantenimiento Refacciones, Personal de Mantenimiento.

### III.3.5 EL PROCEDIMIENTO.

Daremos a consideración las siguientes referencias.

Recursos Humanos. - Edad  
Escolaridad  
Sueldo  
Si es habilitado o especializado

Recursos Materiales.

Distribución Física. - Ubicación del Local  
Capacidad de Servicio  
Tiempos de servicio

Resultado de la Investigación. -

Métodos de Trabajo (utilizando las formas de Fluxograma de Método).

Flujo de la Información. - Utilizaremos para representarlos el Fluxograma de forma.

y por último la proposición de medidas correctivas de acuerdo a las técnicas de administración de las operaciones.

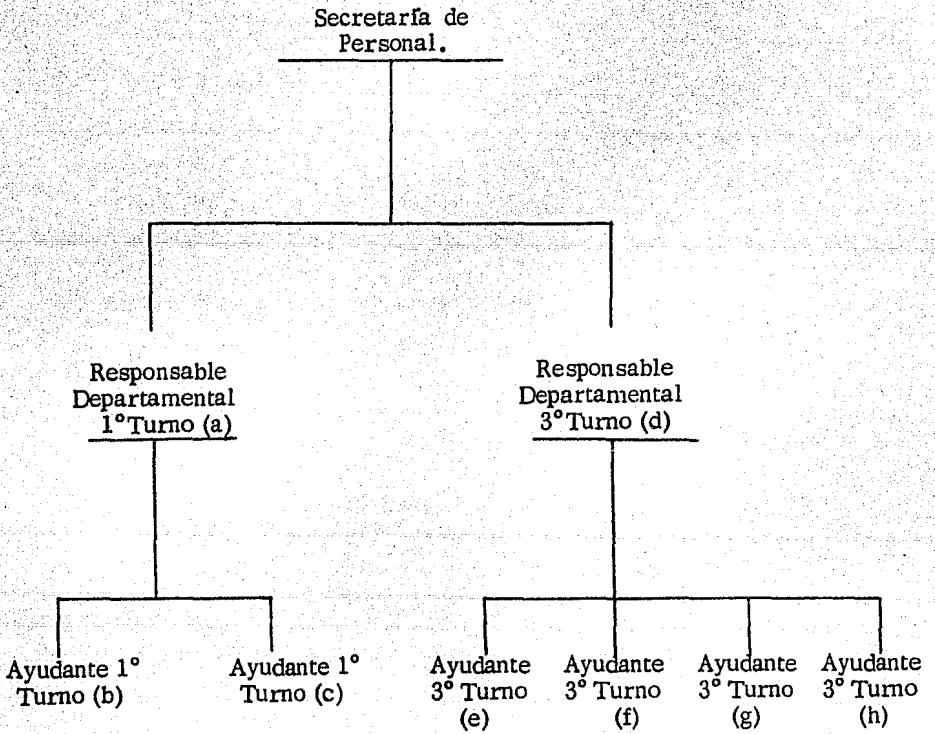
**III.4 RESULTADO DE LA INVESTIGACION DEL SISTEMA**

**ACTUAL.**

**DEPARTAMENTO DE DIESEL**

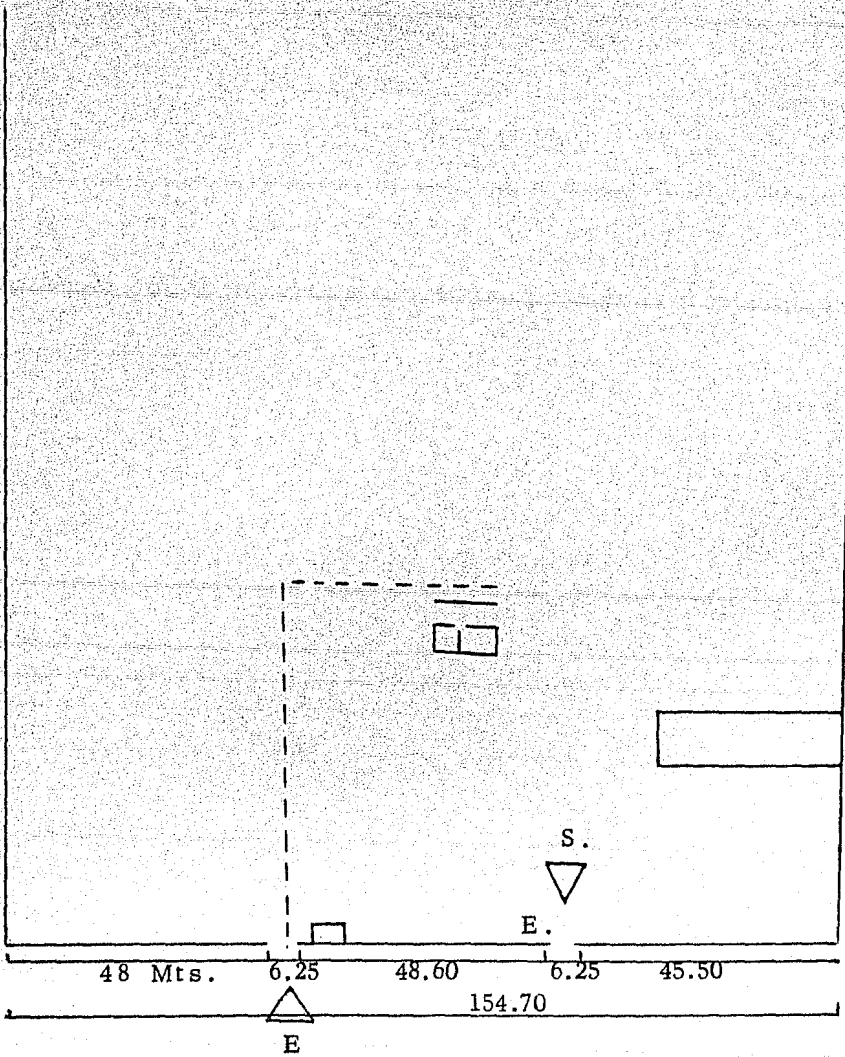


ORGANIZACION DEPARTAMENTAL.



RECURSOS MATERIALES  
DISTRIBUCION FISICA

DIESEL



RECURSOS MATERIALES.

- 2 Tanques-depósito de Diesel con capacidad de 20,000 Lts.
- 2 Tanques-depósito de Diesel con capacidad de 10,000 Lts.
- 3 Bombas de Diesel. Una fuera de Servicio.
- 2 Máquinas centrifugadoras con capacidad de limpiar

Diesel de 2,000 Lts. por Hora c/u.

En tanques hay existencia de:

30,000 Lts. Diesel Limpio.

30,000 Lts. Diesel Sucio.

- 1 Locker, como guardarropa, con 6 compartimientos
  - 1 Mesa
  - 1 Archivero
- Reglas de Medición

RECURSO HUMANO.

Ocho personas en el departamento con las siguientes características:

EDAD Años	PERSONAS							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Menos de 20								
21 a 30 Años		o	o	o		o		
31 a 40 Años							o	
41 a 50 Años								o
51 a 60 Años	o				o			
61 a 70 Años								

Edad Media      36.5 Años.

(\*) EDAD

ESCOLARIDAD.

Estudios	PERSONAS							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Primaria	o	o	-	o	-	o	o	o
Secundaria	-	-	-	o	-	-	-	-
Carrera Técnica	-	-	-	-	-	-	-	-

Nivel de Estudios Primaria

(o) Cursos Terminados.

(-) No estudio

SUELDO. -

	\$ 3,600.- A 4,600.-	\$ 4,601.- A 5,600.-	\$ 5,601.- A 6,600.-	\$ 6,601.- A 7,600.-
Encargado 1° Turno (A)	-	-	o	-
Encargado 2° Turno (D)	o	-	-	-
Ayudantes				
(B)	o	-	-	-
(C)	o	-	-	-
(E)	o	-	-	-
(F)	o	-	-	-
(G)	o	-	-	-
(H)	o	-	-	-

Costo Departamental \$ 32,190.-

(°) Sueldo

APTITUD DEL PERSONAL. -

	A	B	C	D	E	F	G	H
Habilitado	-	o	o	o	-	o	o	-
Especializado	o	-	-	-	o	-	-	o

Personal Habilitado.

( ° ) Habilitado o Especializado

HORARIOS.-

1°Turno De	6:00 Hrs.	A	14:00 Hrs.	(2 Personas)
2°Turno De	14:00 Hrs.	A	22:00 Hrs.	(1 Persona)
3°Turno De	22:00 Hrs.	A	6:00 Hrs.	(5 Personas)



**Resultado de la Investigación**

**Método de Trabajo**

**Formas**

**Flujo de la Información**

**METODO DE TRABAJO**

ENCARGADO DEPARTAMENTO 1o. TURNO.

Operación	Quién lo Hace	Que Hace	Como lo Hace	Para qué lo Hace	Observación
1	Encargado Depto. 1° turno.	Ver consumo de Diesel.	Acude al cerebro de bombas. Apunta el consumo en un papel no oficial.	Para conocer más o menos los Lts., despachados diario de Diesel.	No hay control de existencias Diesel y Lubricantes
2		Ordenar el trabajo del día anterior.	Tomar notas con sumo. Separarlas por Núm. de carro y gpo.	Para dar información a los deptos. de contabilidad y control de operación y refacciones.	No verifican los departamentos ya mencionados el consumo y existencias reales.
3		Ver existencia en tanques.	Toma reglas y acude a las bocas de los tanques.	Para pedir provisiones extras de Diesel.	
4		Mantenimiento a máquinas centrífugas.	Lavado de máquinas.	Mantener máquinas en buenas condiciones.	
5		Dar servicio de Diesel.	Despachador diesel a las unidades.	Piensa que es su labor.	No hay supervisión en la carga de Diesel y Lubricantes. No hay control de personal.

Actividades Diarias, Decenales y Mensuales.

ENCARGADO DEPARTAMENTO 2° y 3° TURNO

Operación	Quién lo Hace	Qué Hace	Como lo Hace	Para qué lo Hace	Observación
1	Encargado Depto. 3° turno.	Verificar que las máquinas centrifugadoras estén en buen estado.	Acude al cuarto de máquinas.	Verificar máquinas estén óptimas condiciones de trabajar.	
2		Saber en tanques cuántos Lts. de Diesel hay limpio.	Midiendo la existencia en tanques.	Para poner en marcha las máquinas centrifugadoras. - Si la existencia no alcanza para lo que se piensa que va a despacharse.	
3		De servicio de Diesel.	Despachar a las unidades que lo requieran.	Piensa que es su actividad.	No hay supervisión de servicio. No hay control de existencias (Diesel y Lubricantes). No hay control de personal.
4		Entrega notas de consumo.	Junta notas que le dan los ayudantes.	Para proporcionarlas al encargado 1° Turno.	

Actividad diaria, decenal y mensual.

AYUDANTES O DESPACHADORES

Operación	Quién lo Hace	Qué Hace	Como lo Hace	Para qué lo Hace	Observación
1	Ayudantes o Despachadores.	Dar servicio de Diesel y Lubricantes.	Despachando a las unidades que lo requieran. Registrar en hojas sin especificación por medio de la impresora de la bomba de Diesel. Dejan en la mesa de la Oficina.	Dar servicio.	No hay control de personal. No hay control de notas de consumo. No hay responsabilidad del despacho de Diesel y Lubricantes.
2		Limpiar local.	Barrer, Regar acerrfn.	Para que el local esté en buenas condiciones.	
3		Acomodar tambos de Lubricantes.	Separar Tambos vacfos y llenos.	Cuando el operador acuda a despacharse Lubricantes no tenga problemas.	

Actividad diaria, decenales y mensuales.

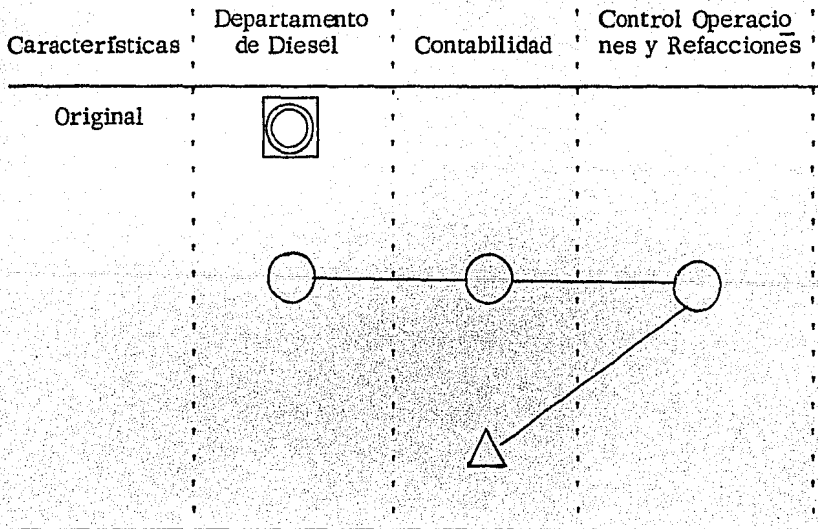
F O R M A S

Ninguna formalmente. Existe un documento en blanco, donde se re  
gistra el consumo de Diesel; consumo de Lubricantes (motor, ca  
ja, Diferencial), y el número de carro y grupo.

## FLUJO DE LA INFORMACION

Documento de Consumo

Diesel y Lubricantes \*



Contabilidad. - Registra el consumo global (dinero) en libro diario de gastos para que al fin de mes, se deduzcan de los ingresos globales para el pago a PEMEX.

Control Operación y Refacciones. - Se registrará en libro de operaciones, anotando por carro y grupo, con el objeto de ver el consumo por unidad - así como el rendimiento de las máquinas.

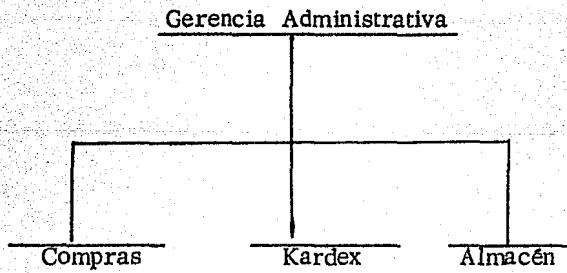
(\*) Simbología (Ver Anexo 1)



**III.5 DEPARTAMENTO DE ALMACEN.**

- Refacciones
- Compras
- Kardex
- Almacén

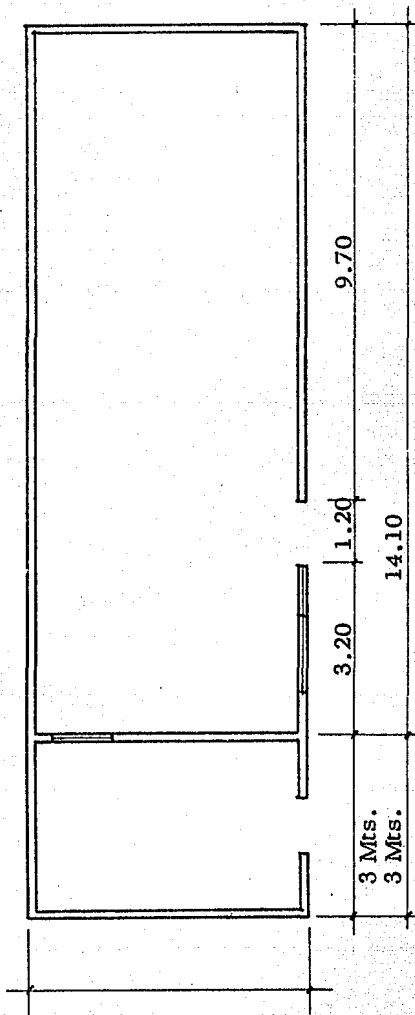
## ORGANIZACION DEPARTAMENTAL



# RECURSOS MATERIALES

## Distribución Física

ALMACEN.



## RECURSOS MATERIALES

### COMPRAS:

1 SILLA

### KARDEX:

1 MESA DE TRABAJO

1 SILLA

1 TARJETERO

1 CALCULADORA

SELLOS

### ALMACEN:

7 ANAQUELES (NO PROPIOS PARA  
REFACCIONARIA)

1 ESCRITORIO

1 SILLA

1 CALCULADORA

1 TELEFONO

## RECURSOS HUMANOS

Compras.- Una persona (A)

Kardex.- Dos personas (B) (C)

Álmacén.- Cinco personas (D) (E) (F) (G) (H)

EDAD

AÑOS	PERSONAS							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Menor de 20		o					o	o
21 a 30 años					o			
31 a 40 años								
41 a 50 años			o					
51 a 60 años						o		
61 a 70 años	o			o				

Edad media 39.5 años

(°) EDAD

ESCOLARIDAD

ESTUDIOS	PERSONAS							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Primaria	°	°	°	°	°	°	°	°
Secundaria	-	°	-	°	°	-	-	-
Preparatoria	-	°	-	-	-	-	-	-
Carrera Técnica	-	-	-	-	-	-	-	-

Nivel de Estudios: Primaria

( ° ) Cursos Terminados

( - ) No Estudio

SUELDO

	\$3,600.00 A	\$4,601.00 A	\$5,601.00 A	\$6,601.00 A
PERSONAL	4,400.00	5,600.00	6,600.00	7,600.00
Compras (A)			°	
Kardex (B)		°		
(C)	°			
Almacén (D)			°	
(E)		°		
(F)	°			
(G)	°			
(H)	°			

Costo Departamental:

Compras	\$ 6,900.00
Kardex	8,250.00
Almacén	24,420.00
	<u>38,760.00</u>
	=====

(°) Sueldo



APTITUD DEL PERSONAL

	A	B	C	D	E	F	G	H
Habilitado	o	o	o		o	o	o	o
Especializado				o				

(°) Personal: Habilitado

## HORARIOS

Compras	De	8:00 Hrs.	A	16:00 Hrs.
Kardex	De	8:00 Hrs.	A	16:00 Hrs.
Almacén	De	8:00 Hrs.	A	16:00 Hrs. 1° Turno
		10:00 Hrs.	A	18:00 Hrs. 2° Turno

**COMPRAS**

Operación	Quién lo Hace	Qué Hace	Como lo Hace	Para qué lo Hace	Observación
1	Jefe de compras.	Ordena su trabajo a primera hora.	A través de la información recibida por kardex, se piden refacciones que se consideren necesarias.	Dar servicio a refaccionaria.	Divisionismo en el personal. Falta de comunicación ALMACÉN KARDEX. Falta de teléfono. No existen libros o catálogos de proveedores.
2		Elaborar requisición de pedidos de un día anterior.	Después de haber realizado la operación de compras. Un día posterior se hacen las requisiciones.		
3		Ordena facturas con requisición y entregarlas a kardex para su registro.	De manos de kardex recibe facturas. Requisiciones (original y copia).		
4		Concentrar requisición	Concentrar y archivar.	Para cualquier aclaración.	
5		Atender a proveedores compras espontáneas.	Atender a proveedores por casualidad. Compras espontáneas.		

**KARDEX**

Operación	Quién lo Hace	Qué Hace	Cómo lo Hace	Para qué lo Hace	Observación
1	Responsable Kar <u>dex</u> .	Terminar de descargar - notas atrasadas.	Tomar del lugar en que quedaron para proseguir su labor.	Para cerrar días anteriores.	Sistema P.E.P.S.
2		Reunir facturas y requisiciones.	Ordenar requisiciones con facturas.	Para autorización gerencia administrativa y regresar a su departamento.	
3		Cargar facturas atrasadas.	Tomar de la mesa las respectivas notas.	Para cerrar días anteriores.	
4		Ordenar requisiciones y facturas firmadas.	Separar facturas kardex Orig. Requisición, Copia Requisición.		No hay control de entradas de mercancía por parte de kardex y almacén.
5		Descargar - notas actuales. salida de mercancía.	Por artículo.		

Operación	Quién lo Hace	Qué Hace	Cómo lo Hace	Para qué lo Hace	Observación
INDISTINTA MENTE.		Recibir mercancía y dar precios para etiquetarlos.	De manos del proveedor firmado copias factura recibida.		El pedido no se entrega totalmente.
INDISTINTAMENTE	Ayudante.	Recibir mercancía.	Verificar cantidad.	Para mandar mercancía a almacén, marcarla y etiquetarla.	
INDISTINTAMENTE		Buscar clasificación refacciones.	Para marcar.	Para mandar mercancía a almacén marcarla y etiquetarla.	
INDISTINTAMENTE	Ayudante.	Recibir precios.	Para etiquetar.	Para mandar mercancía a almacén marcarla y etiquetarla.	

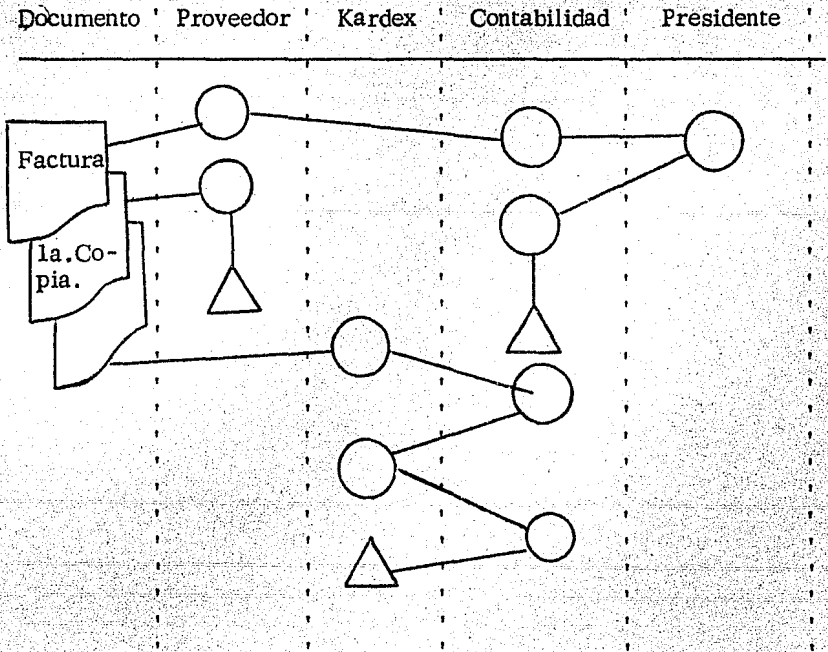
ALMACEN

Operación	Quién lo Hace	Qué Hace	Cómo lo Hace	Para qué lo Hace	Observación
1	Jefe del Departamento.	Cierran notas pendientes.	Quitar calca a las notas. Multiplicar cantidad por costo unitario, sub-total y sumar estos para determinar el total nota por nota.	Para que se registren en contabilidad.	No hay poltricas. Local inadecuado. No están ordenadas las refacciones.
2		Ver faltantes de mercancía.	A simple vista.	Para reportar a compras.	Se incurren en comprar refacciones innecesarias.
3		Recibir facturas y anotar en cuaderno.	Ya firmado por el gerente administrativo y registrado en kardex. Se anota en cuaderno de compras y almacén.		No se verifican la entrada de mercancía con factura.
4		Revisar notas de consumo refacciones en terminales.	Exclusivamente colocando precio.	Para que registre contabilidad.	No hay control de estas refacciones.
5		Realizar compras.	Llama a proveedores por teléfono.	Para que de servicio almacén.	No se tiene un catálogo de proveedores.

Operación	Quién lo Hace	Qué Hace	Cómo lo Hace	Para qué lo Hace	Observación
I N D I S T I N T A M E	Ayudantes (B) (C) (D)	Dar servicio en mostrador	Recibir pieza usada cuando su costo es mayor de \$500.00. Escribir en notas, Cantidad, clave. Precio Unitario. Ir clasificando notas por número de carro y grupo. Acudir a kardex por refacciones ya etiquetadas y marcadas.	Dar servicio al personal de mantenimiento.	Hay paso al departamento a personas ajenas.  Falta de seguridad a notas remisión expuestas al público.
N T E	(E)	Limpieza Local.  Remachar balatas.	Recibir balatas usadas. Quitar pastas usadas. Colocar pastas nuevas.		

### FLUJO DE LA INFORMACION

Factura. Entrada de mercancía (\*)



(\*) Simbología (Ver Anexo 1)



ORIGINAL. -

Proveedor, acude los días 5, 15 y 25 para revisión y pago dando a contabilidad un contrarecibo para pago los días 4, 14 y 24.

Contabilidad cierra los días 10, 20 y 30 facturados para pago a proveedores.

Presidente autoriza pagos los días 3, 13 y 23.

Contabilidad realiza cheques y pólizas para pago los días 5, 15 y 25.

1° COPIA. - Con Proveedor

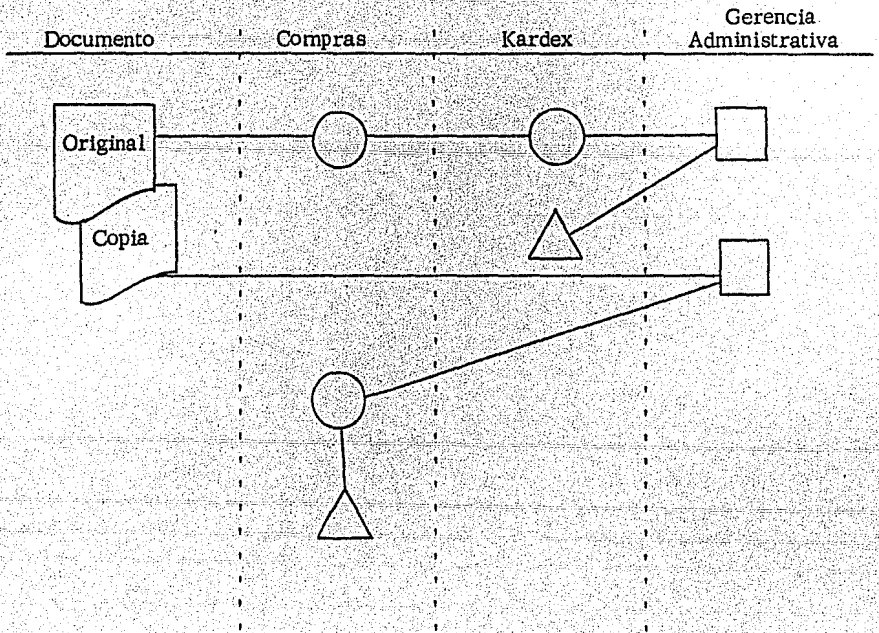
2° COPIA. - Kardex, para que compras realice las notas de requisición.

Entrega a Gerencia Administrativa para autorización, regresa a Kardex para cargar en tarjetas de existencia.

Se manda a Almacén para registrar en cuaderno, regresa a Kardex para Archivo.

# FLUJO DE LA INFORMACION

## Requisición \*



(\*) Simbología (Ver Anexo 1)

**ORIGINAL.-**

Compras, hace la requisición de la mercancía ya recibida a través de la factura.

Pasa a Kardex (ORIGINAL Y COPIAS) junto con la factura para autorización.

Regresa a Kardex para cualquier aclaración.

Archivo.

**DUPLICADO.-**

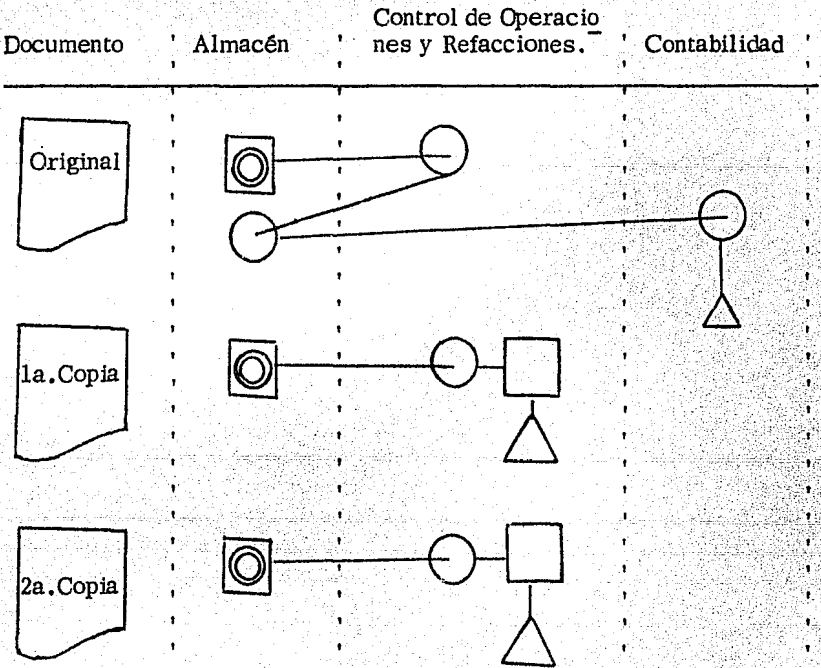
Pasa a Gerencia Administrativa a autorización.

Regresa a compras para cualquier aclaración.

Archivo.

# FLUJO DE LA INFORMACION

## Notas salidas de Refacciones (\*)



(\*) Simbología (Ver Anexo 1)

ORIGINAL. -

Pasa al Departamento de Control de Operaciones y Refacciones para descoser éstas y regresa a kardex para descargarla en tarjetas de control y su verificación en precios.

Pasa al Departamento de Contabilidad para su registro en libros.

1° COPIA. -

2° COPIA. -

Pasa el Departamento de Control de Operaciones y Refacciones para descoser éstas de su original, donde son verificados, precios unitarios, cantidad y artículo para su registro en el libro de estadística.

#### IV.- EVALUACION DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL

#### IV.1 PROBLEMA.

En esta empresa en particular cuya fusión de líneas en grupo de -- "Sindicato de Permisarios en S. A. de C. V." es reciente, siendo la captación de los Recursos Humanos, Materiales y Técnicos - sin una previsión, nos encontramos principalmente en el Recurso Humano con divisionismos, conflictos entre grupos de trabajo, objetivos no definidos y como consecuencia un clima inapropiado para alcanzar un fin común.

#### IV.2 DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

De acuerdo al requisito pedido por la alta Dirección en la entrevista preliminar; que es el investigar el sistema actual de la organización (organización y procedimientos) y siendo resultado del análisis en los elementos que exigen una constante vigilancia, encontramos las siguientes deficiencias administrativas:

##### Planes y Objetivos

Falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles, así como la comunicación a los afectados sobre cambios probables en los planes a corto y largo plazo encaminados al buen logro de las metas fijadas.

Como problemas tenemos:

- La contradicción en la comprensión de los objetivos por parte del personal en general.
- No hay afinidad de metas en las unidades o grupos de trabajo.
- No existe motivación alguna de superarse individualmente.
- No hay control del esfuerzo humano.

Siendo estos algunos. Tenemos que la organización se conserva estática al adelanto científico y tecnológico del medio que lo rodea.



### Estructura Orgánica. -

Para el establecimiento y operación de una empresa, una planeación constante de la estructura orgánica es indispensable para satisfacer las necesidades futuras así como la consecución de los objetivos.

Algunas deficiencias encontradas en la estructura orgánica son:

- Las funciones no son coordinadas, balanceadas y controladas.
- No hay apropiada delegación de autoridad y responsabilidad.
- Personal no calificado ocupa puestos claves.
- No hay motivación de empleados en general.
- Existen fricciones internas entre jefes de departamento y empleados, lo que hace que no haya espíritu y armonía de trabajo en el equipo.
- Falta de responsables en cuanto al control del personal, así como la calidad de trabajo que están desempeñando.
- No hay flexibilidad para satisfacer las necesidades cambiantes.
- Falta de equilibrio en la organización: mayor énfasis en una área que en otra.
- El presidente se encuentra sobrecargado de problemas.

Si la dirección no delega, distribuye la carga de trabajo y asigna las responsabilidades a un mayor número de personas, además de reorganizar y rediseñar, la estructura permanecerá estática al progreso económico.

## Políticas, Sistemas y Procedimientos.

Son delineadas por la alta dirección y constituyen los principios -- orientadores que contribuyen a que la empresa pueda seguir un sistema planeado y aplicar procedimientos para alcanzar sus objetivos.

El resultado de la investigación en cuanto a políticas, es que existe una deficiencia en la formulación y aplicación de políticas apropiadas. Se puede atribuir a la falta de atención de la dirección, teniendo como resultado que existe una completa confusión desde el nivel inferior hasta Jefes del Departamento; obstaculizando así, el objetivo primordial de la industria del transporte que es: "Ofrecer un servicio público a la comunidad en una forma eficaz y eficiente".

El sistema consiste en que cada departamento implantó su propio trabajo, formas y procedimientos sin atender las necesidades de otros departamentos. La información se envía a las diferentes áreas y niveles de la organización quienes tienen que pasarla a una forma o registro distinto, para que pueda encajar en sus propias y respectivas necesidades; aunando a esto, el no tener políticas delineadas los procedimientos son confundidos, mal interpretados o inadecuados para un propósito determinado.

Las deficiencias encontradas son:

- No está proyectado de tal manera que promueva la consecución

de los objetivos generales.

- No funciona dentro del marco de la estructura orgánica.
- No proporciona los métodos del control adecuados.
- No han sido implantadas todas las funciones necesarias.
- No se ha conferido la autoridad necesaria a los responsables.

Podemos decir, que en general, no hay una coordinación del trabajo; desde el punto de vista de velocidad, exactitud y flujo ordenado de trabajo.

- Se presentan demoras y estancamientos.
- Refleja el trabajo numerosos errores.
- Los programas no se hacen pronto y a tiempo.
- Las operaciones no se llevan a cabo correctamente.

Teniendo por consecuencia que la información es errónea y deficiente.

### IV.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Como se constató en el tema anterior, el registro, procedimiento y control de las operaciones es ineficaz, teniendo como consecuencia el desconocimiento de los resultados así como todos aquellos factores que influyen en la organización.

Es necesaria una reorganización total y para ello se tomarían medidas correctivas en los principales elementos que requieren una constante vigilancia que son:

**Previsión.** - Planes y Objetivos.

Establecer objetivos externos e internos para obtener la afinidad de metas.

**Planeación.** - Políticas, Programas, Presupuestos.

- Establecimiento de:
- Políticas y programas de Administración
- Políticas Financieras
- Políticas de Personal
- Políticas de Compras
- Presupuesto de efectivo y pronósticos de ingresos y gastos

**Organización.** - Funciones, Jerarquías y Obligaciones.

- Funciones de organización

- Definición de responsabilidades
- Gráficas de organización
- Métodos de coordinación
- Manual de organización

**Integración.** - Selección, Introducción, Desarrollo.

- Programas de personal

**Dirección.** - Autoridad, comunicación, supervisión.

- Delegación de autoridad
- Delegación de responsabilidad

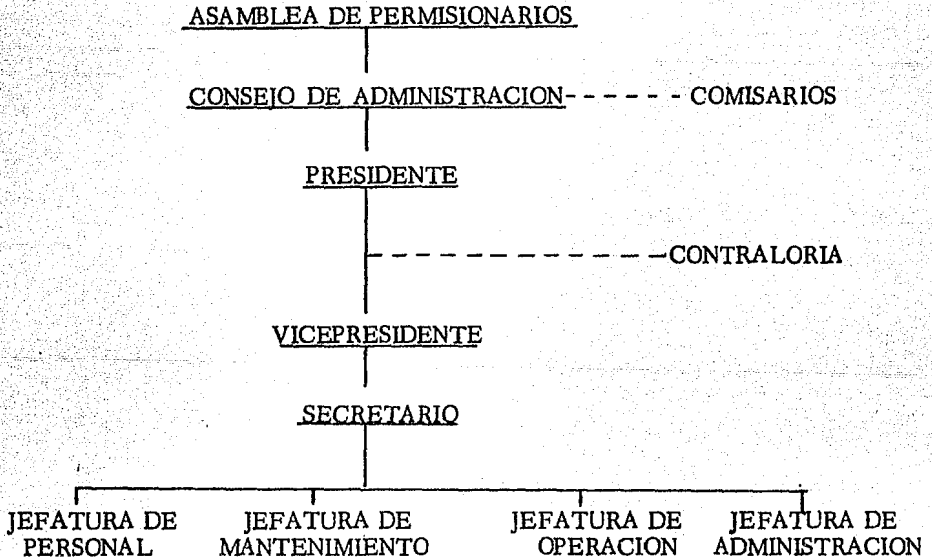
**Control.**

- Control de inventarios
- Control interno de los registros y procedimientos, de las operaciones de la empresa.

Debido a que el objetivo principal es el de controlar las operaciones de la empresa y siendo necesaria la reorganización, considerando el concepto de control que es; "Implantar un conjunto de normas y procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tiene por objeto la comprobación o verificación de las operaciones para evitar errores, proteger a las personas y motivar la obtención de una información real y oportuna con la finalidad de lograr eficientemente las metas fijadas por la organización".

Se sugiere la creación del departamento de contraloría que sustituya

ya el departamento que fue objeto de análisis, siendo su posición en la estructura organizacional de la siguiente manera:



El tipo de comunicación será vertical ascendente.

Su costo aumentará un 100%

Sus deberes serán.

a) Planeación de Control

Establecer, coordinar y administrar un plan adecuado para el control de las operaciones.

b) Información e Interpretación

Comprobar la actuación con los planes y normas de operación e interpretar e informar los resultados de las operaciones a la directiva y a los propietarios.

c) Evaluación y Consultoría

Consultar con todos los segmentos de la administración responsables de la política o de la actitud, respecto a cualquier fase de la administración del negocio, en lo que se relaciona con la consecución de los objetivos y la efectividad de las políticas, de la estructura y los procedimientos de la organización.

d) Información Interna y Externa

Supervisar o coordinar la preparación de informes.

e) Protección de los Activos

Asegurar la protección de los activos de los negocios por medio del control y de la auditoría interna.

f) Evaluación Económica.

Evaluar continuamente las fuerzas económicas -

y sociales y la influencia del gobierno e interpretar sus efectos sobre la empresa.

**Su acción inmediata;**

- 1o.- Existencia de un pleno apoyo de la alta dirección.
- 2o.- La investigación debe ser continúa.
- 3o.- La identificación de las metas generales de la empresa en los términos mas exactos que sean posibles.
- 4o.- Revisiones y ajustes en los planes generales y en la organización de la empresa.
- 5o.- Objetivos departamentales para su adecuación a las metas generales, a través de sus registros y procedimientos.
- 6o.- Fijar estándares en todas las áreas por parte de los responsables.
- 7o.- Programación de una comunicación horizontal para la unificación de criterios, así como de objetivos.
- 8o.- Ajustar o modificar los objetivos.
- 9o.- Revisión de los logros periódicamente.
- 10o.- Aplicación de medidas correctivas.
- 11o.- Revisión al término del periodo, para preparar nuevos estándares para el siguiente.

El profesional por sus conocimientos adquiridos, que puede coordinar los recursos con que cuenta la organización es el Lic. en Administración ya que su preparación le permite desarrollarse en -



cualquier área y así coadyuvar las actividades en los diferentes --  
cuampos de la organización, apoyado por la experiencia de cada una  
de ellas y así lograr sus objetivos.

**ALTERNATIVA EN NORMAS DE LABORES:**

**Método de trabajo. Departamento de Diesel.**

**Al jefe del Departamento, cuya actividad será la siguiente:**

Tomar la lectura en máquinas de diesel para consumo

Verificar (registros físico y contable). Diesel registro.

Verificar existencia en bodega. Tambos, Lubricantes.

Verificar existencia de lubricantes en despacho registro.

Verificar notas de consumo diesel y lubricantes.

Entregarlos a contabilidad.

Registrar un reporte diario.

Centrifugar diesel.

Limpieza de máquinas centrifugadoras.

Supervisar al personal en el área de diesel y lubricantes.

Controlar al personal. Asistencias, retardos, faltas, etc.

Reportarlo al jefe de personal.

**Actividad Decenal**

Entregar reporte de diesel y lubricantes al departamento de contabilidad.

Establecer programas de pedido, diesel y lubricantes.

SUBJEFE

Apoyar en las actividades del jefe del departamento.

Checar tarjeta de asistencias.

Recibir notas de consumo diesel y lubricantes. Sacar totales.

DESPACHADORES

Checar tarjeta de asistencias.

Colocar notas en blanco en cerebro máquinas diesel.

Señalar zona de estacionamiento al operador, en lugar indicado para carga.

Despachar.

Acudir a las máquinas diesel para el registro de consumo por la imprenta.

Entregarla al subjefe del departamento.

FORMAS

a) TARJETA DE ASISTENCIAS.

TARJETA DE SERVICIO PERSONAL

\_\_\_\_\_  
(Nombre completo)

\_\_\_\_\_  
Número

Empleo \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA EMPRESA

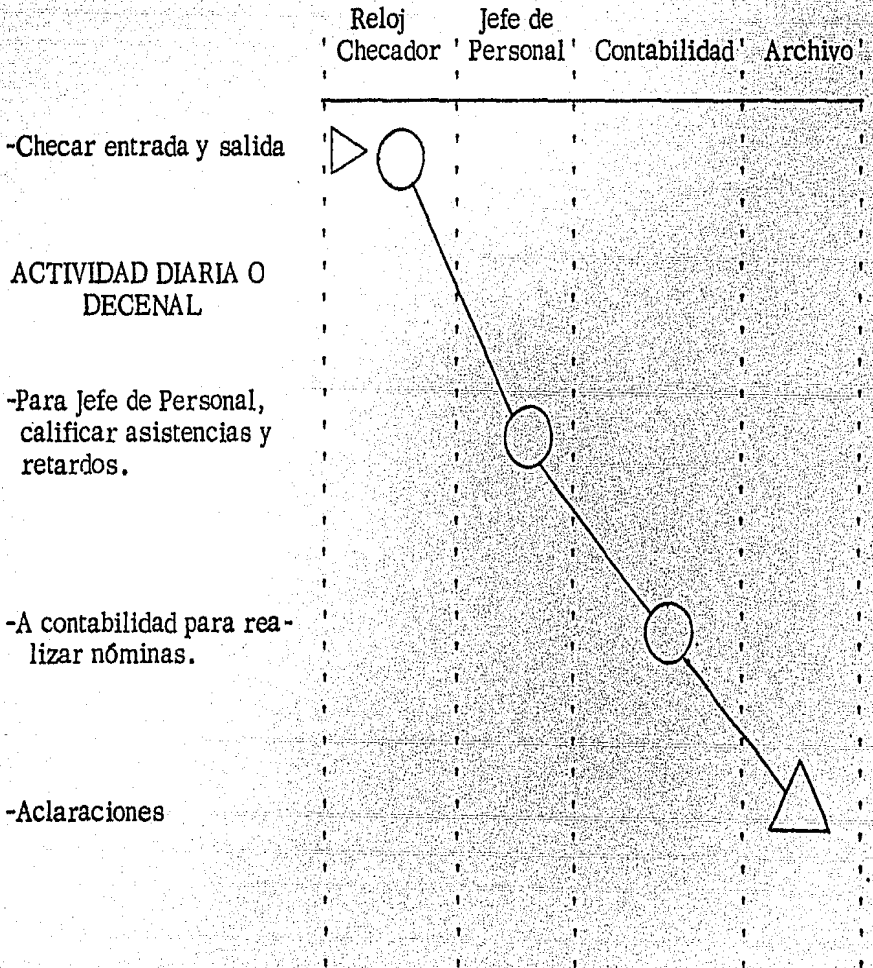
Del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 197 \_\_\_\_\_

	Fecha	Hora	
Entrada			
Salida			
Entrada			
Salida			
Entrada			
Salida			

ESTE LADO HACIA ARRIBA

Firma

FLUXOGRAMA.



b) FORMA; Lectura Contable. Cerebros Máquinas

Registro; Diario

Uso exclusivo del departamento; Diesel

México, D.F., a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 197

Encargado \_\_\_\_\_

1er. Turno

	BOMBA No. 1	BOMBA No. 2	BOMBA No. 3
Lectura Actual	_____	_____	_____
Lectura Anterior	_____	_____	_____
Lts. Despachados	_____	_____	_____

Encargado \_\_\_\_\_

2do. Turno

Lectura Actual	_____	_____	_____
Lectura Anterior	_____	_____	_____
Lts. Despachado	_____	_____	_____

Encargado \_\_\_\_\_

3er. Turno

Lectura Actual	_____	_____	_____
Lectura Anterior	_____	_____	_____
Lts. Despachados	_____	_____	_____

REGISTRO

Sub total Lts. despachados.

1er. Turno \_\_\_\_\_

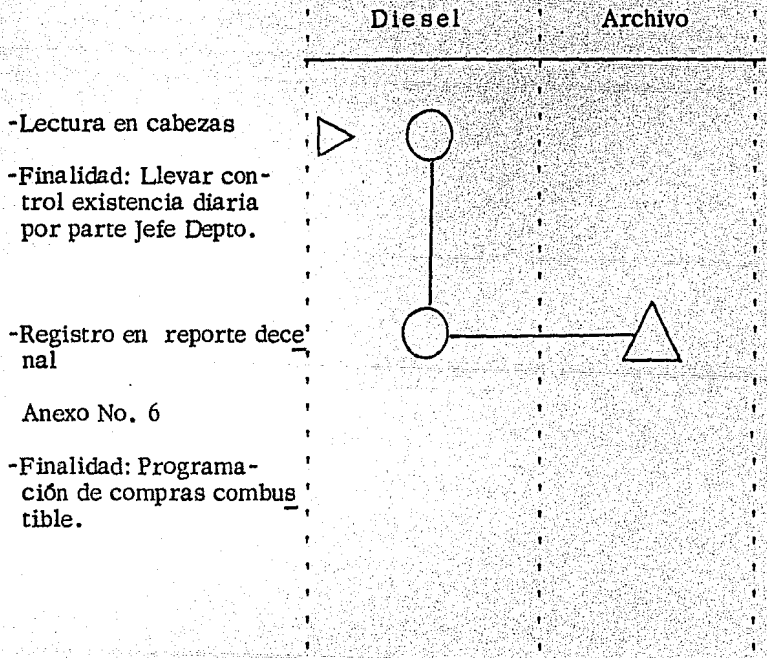
2do. Turno \_\_\_\_\_

3er. Turno \_\_\_\_\_

JEFE DEPTO. DIESEL

TOTAL LITROS DESPACHADOS =====

FLUXOGRAMA :



FORMA; Lectura física de lts. despachados de lubricantes.

REGISTRO: Diario; Tinta azul 1er. turno; Tinta verde 2do. turno; Tinta roja 3er. turno.

Uso exclusivo del departamento: Diesel \_\_\_\_ a Departamento de Contraloría

México, D.F., a \_\_\_\_\_ de 197\_\_

Relación Diaria de litros consumidos  
de Lubricantes Motor

Existencia en Bodega \_\_\_\_\_ Existencia en Tambos \_\_\_\_\_

Carro/Gpo.	Litros	Carro/Gpo.	Litros	Carro/Gpo.	Litros	Carro/Gpo.
<b>Totales</b>		<b>Totales</b>		<b>Totales</b>		





FORMA: Lectura física de Lts. despachados de Lubricantes.

Registro Diario: Tinta Azul 1er. Turno; Tinta verde 2do. Turno; Tinta roja 3er. Turno.

Uso exclusivo del departamento: Diesel \_\_\_\_ a departamento de  
Contraloría

---

México, D.F., a \_\_\_\_\_ de 197 \_\_\_\_

Relación Diaria de litros consumidos  
de Lubricante Diferencial  
=====

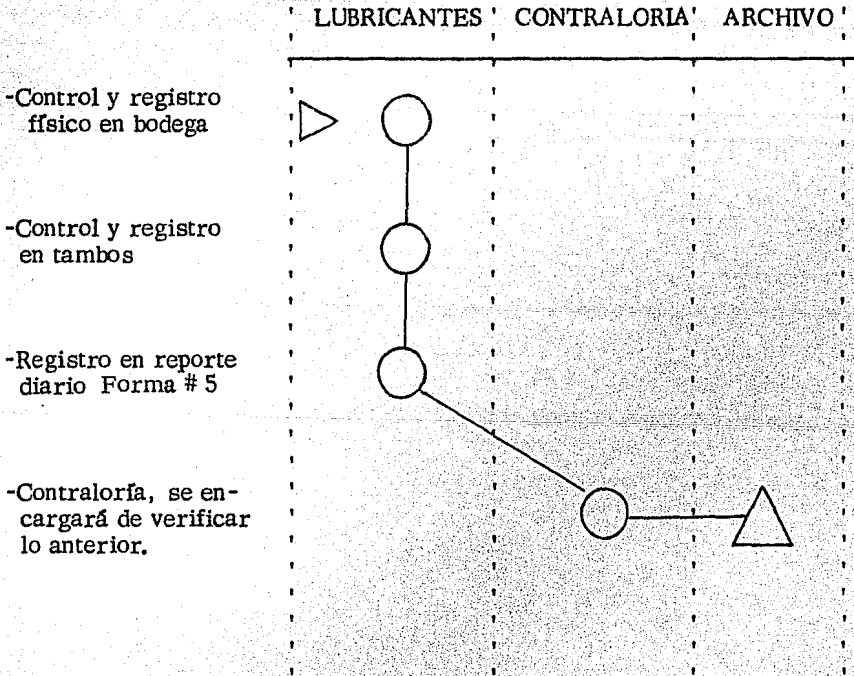
Existencia en Bodega \_\_\_\_\_ Existencia en Tambos \_\_\_\_\_

---

Carro/Gpo.	Litros	Carro/Gpo.	Litros	Carro/Gpo.	Litros
Totales		Totales		Totales	



FLUXOGRAMA :



NOMBRE DE LA EMPRESA

Carro.No. \_\_\_\_\_ Grupo \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

LUBRICANTES

Motor \_\_\_\_\_

CAJA \_\_\_\_\_

DIF. \_\_\_\_\_

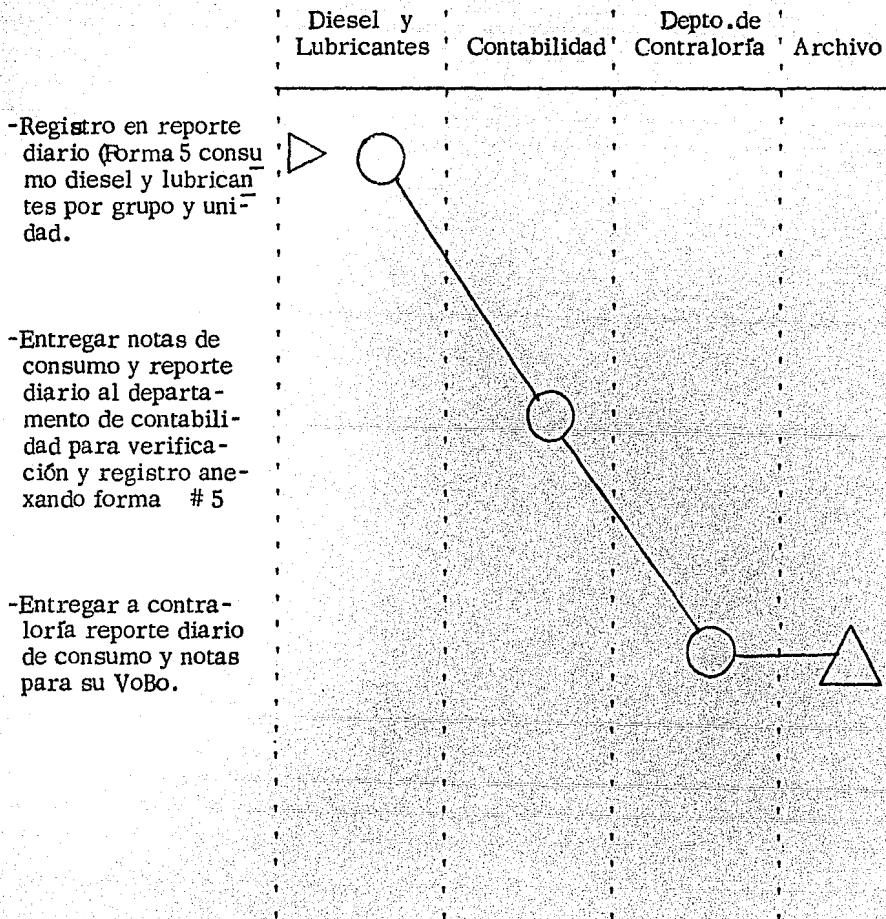
\_\_\_\_\_  
JEFE DEL DEPARTAMENTO

DIESEL

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL OPERADOR

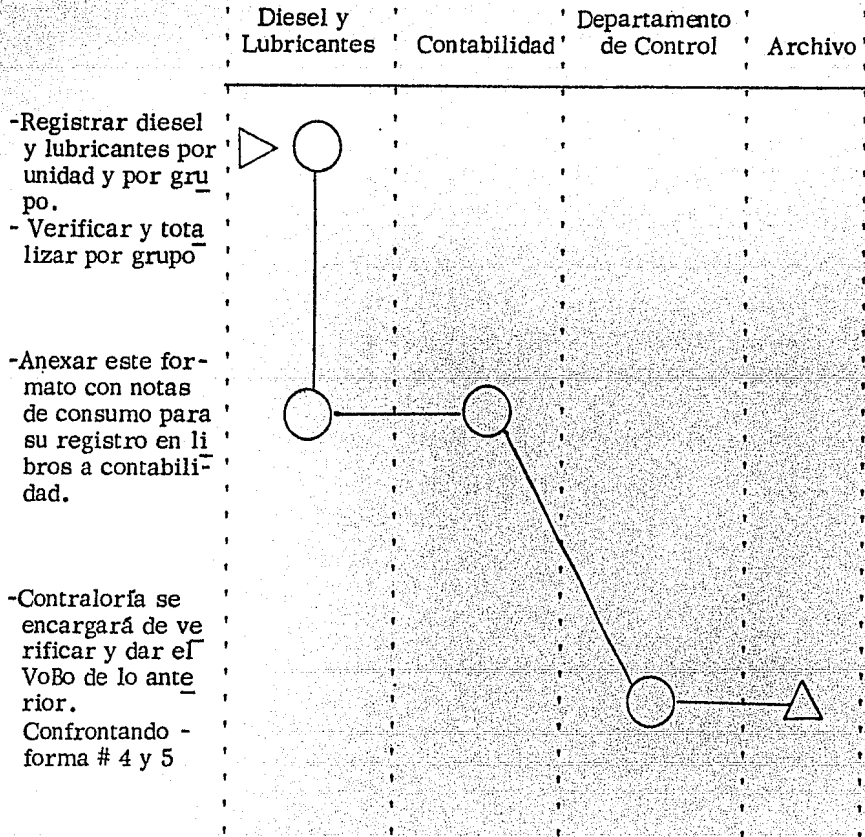
\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL DESPACHADOR

FLUXOGRAMA:





FLUXOGRAMA:





NOMBRE DE LA EMPRESA

Anverso.

LECTURA FISICA Y LECTURA CONTABLE DIESEL.

	DEL DIA _____		AL _____		MES _____					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existencia Física + diesel recibido Total existencia diesel.										
Menos: Total litros despachados en cerebro.										
Saldo Diesel										
=====										
Total litros despachados en cerebros										
Menos: Total litros despachados en notas.										
=====										

Registro

Vo.Bo.

Jefe Depto. Diesel

\_\_\_\_\_

R e v e r s o

L U B R I C A N T E S

D I E S E L	CAJA	MOTOR	DIFERENCIAL
Existencia Ffsica Anterior			
Recibida			
Menos: Despachado notas			
Existencia Actual			

REGISTRO

Vo.Bo.

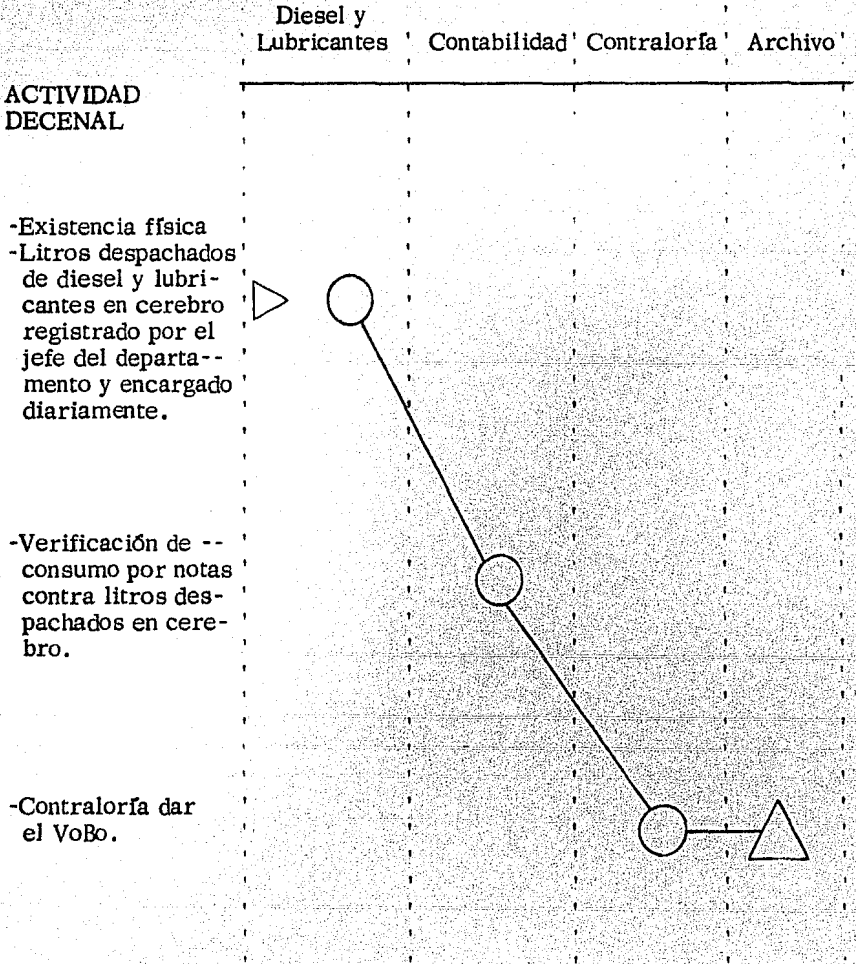
Jefe del Depto. de Diesel

Depto. Contralorfa

Registro el Libros

Jefe Depto. Contabilidad

FLUXOGRAMA



## DEPARTAMENTO DE ALMACEN

Al jefe del departamento de almacén y de las secciones de compras y kardex, se sugiere cambio de sistema precios promedios, e inventario.

Colocar los artículos en sus respectivos casilleros por orden número según catálogo.

## SECCION COMPRAS

El jefe del departamento de almacén, tendrá en su poder un catálogo de proveedores por artículo o artículos tomando en cuenta marcas, precios, calidad y servicio de proveedores, existentes en el mercado; este será de un mínimo de dos proveedores por cada artículo.

Cuando se requiera de un artículo a través de la comunicación de kardex y de los ayudantes de almacén, se realizará el pedido en una forma honesta y ofreciendo un servicio eficiente a la organización.

El proveedor acudirá a dejar su mercancía llevando notas de remisión, una original y dos copias con membrete, registro federal de causantes, así como el sello de la casa, cédula de empadronamiento, impuesto sobre ingresos mercantiles, etc.

La única persona autorizada para recibir mercancía y firmar notas de remisión es el jefe del departamento de almacén o en su defec-

to el subjefe, realizando esto en horas hábiles.

A la entrega de la mercancía y la firma de las facturas como recibi  
do se quedará en poder del departamento de almacén, la primera -  
copia, la original y la segunda copia con el proveedor, siendo el si-  
guiente procedimiento:

**PRIMERA COPIA:**

Se anotará en el libro entradas de almacén, número de notas de re-  
misión, nombre de la casa proveedora, precio total. Colocándose  
en pinzas para su registro en tarjetas de control y existencias ----  
(kardex) se archivan hasta los días 10, 20 y 30 para su verificación  
con tesorería, con la finalidad de su liquidación.

**SEGUNDA COPIA:**

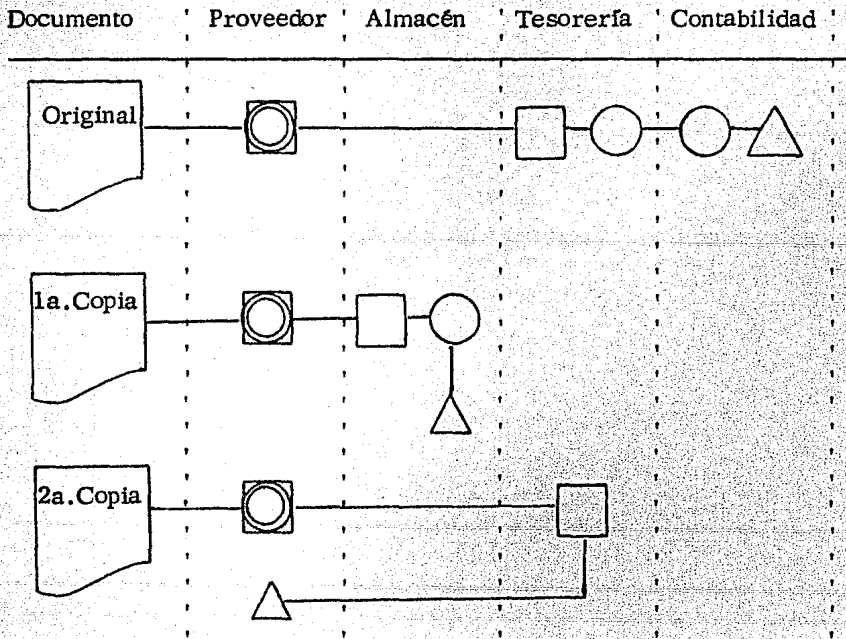
El proveedor se presentará al departamento de tesorería para la --  
revisión de notas los días 10, 20 y 30. Dejando este documento que  
se canjeará por el original el día de su liquidación.

**ORIGINAL:**

El proveedor tiene en su poder este documento hasta el día de liqui-  
dación que se realiza los días 3, 13 y 23 canjeándose por la segun-  
da copia.

Posteriormente pasa a contabilidad para su registro en libros.

# FLUXOGRAMA



Facturas. Entradas mercancía.

SALIDA DE MERCANCIA.

Cuando una unidad esté en mantenimiento y necesite cambio de piezas el jefe del taller y en ausencia de éste, el subjefe del grupo, autorizará el cambio a su reparación del artículo. Si se da la orden de cambio:

Acudirán las personas interesadas al almacén con la requisición ya autorizada, para lo cual el almacén tiene registradas 5 firmas por grupo. Almacén no dará servicio el que no cubra el requisito anterior.

Ya cubierto éste, se procederá a anotar en el block de notas el pedido de la siguiente forma: fecha, número de carro, cantidad, número de pieza, descripción, firma del mecánico, precio unitario e importe. (original y dos copias).

Original. - Se archiva y los días 9, 19 y 19 se verificarán los errores con un departamento ajeno (Contraloría) al de contabilidad que controle las operaciones de la empresa para posteriormente pasarlo los días 10, 20 y 30 a tesorería para que de su visto bueno y pase a contabilidad para su descuento en tarjetas de productividad o pérdidas.

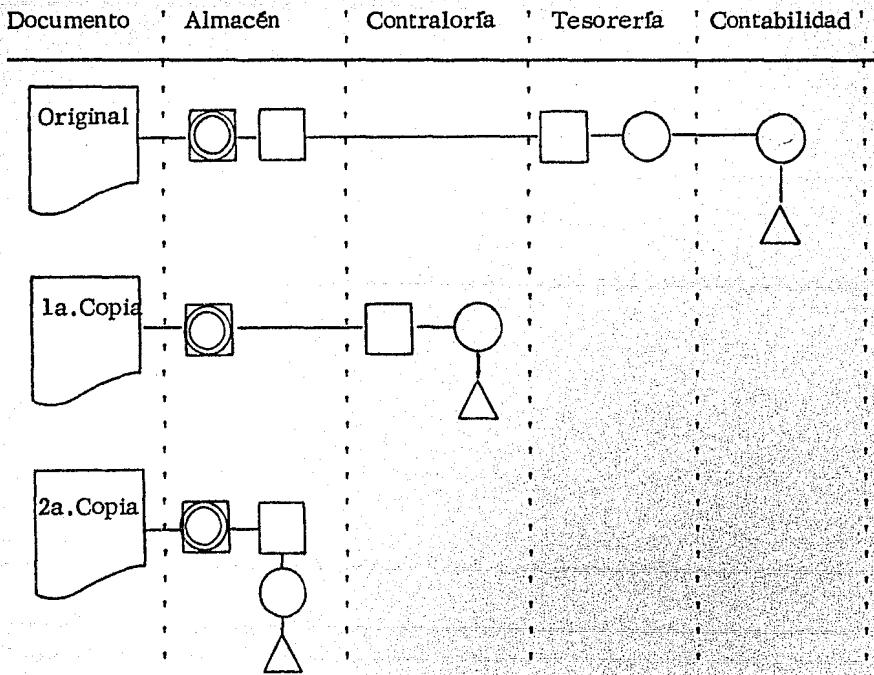
Segunda copia. - A kardex para que descargue en tarjetas de control de existencia.

La primera para el departamento de Contraloría, cuya función es -

controlar las operaciones de la empresa y verificar los registros -  
de contabilidad a través de sus libros de estadísticas y posteriormente  
te, anotar en libro diario de consumo de refacciones, en este caso.



# FLUXOGRAMA



Notas Salida Mercanca.

## CONCLUSIONES

La productividad de la población es un pilar para el desarrollo económico y social de un país, así afirmamos que la transportación colectiva de la mano de obra a las fuentes de trabajo, es imprescindible para lograr lo anteriormente expuesto.

En la ciudad de México, cuya explosión demográfica es una de las más altas del mundo, siendo su transportación deficitaria ocasionando la pérdida de -15 millones de horas- hombre y más de cinco millones de pesos - debido a la falta de una política adecuada de transportes urbanos, aunado su forma de administración tradicional.

El gobierno acordó su reestructuración el día 30 de Junio de 1969. En función de ello, las autoridades de la "Alianza de Camioneros", así como del presidente de un "Sindicato de Permisarios en S. A. de C. V.", tras el anhelo de que el servicio que prestan sea eficaz, se nos permitió el estudio cuantitativo y cualitativo en los principales elementos que exigen -- una constante vigilancia, análisis y evaluación para dar posibles alternativas de solución en una forma técnica a los problemas existentes, y cuya eficiencia se refleje al establecimiento de controles.

Acudimos a dos departamentos quienes reciben la información de las operaciones de la empresa, siendo contabilidad y control de operación y refacciones.

Investigamos a las fuentes de información de este último, ya que cubre en parte los lineamientos objeto de nuestra investigación, que es el establecimiento de controles acudiendo inicialmente a los departamentos de diesel y almacén de refacciones, cuya importancia es primordial en los egresos de la organización.

Las deficiencias administrativas encontradas;

Previsión :

- Objetivos
- Contradicción en la comprensión de los objetivos por parte de la directiva y del personal en general.
- No hay afinidad de metas en los grupos de trabajo.

Planeación:

Políticas.

- Deficiencia en la formación y aplicación de políticas apropiadas.

Procedimientos.

- No hay un sistema establecido y proyectado de tal manera que promueva la consecución de los objetivos generales.
- No proporciona los métodos de control adecuados.

Programas.

- Inexistente, Estancamiento en el desarrollo de la organización.

Organización:

Funciones.

- No delineadas. Existen funciones internas entre jefes de departamento, empleados, lo que hace que no haya espíritu de armonía en el trabajo.
- Por ende las funciones no son coordinadas, balanceadas, de acuerdo a sus jerarquías.
- Personal no calificado ocupa puestos claves.
- Falta de equilibrio en la organización.
- El presidente se encuentra sobrecargado de problemas.

Obligaciones.

- Falta de responsables dudando así, la calidad de trabajo que están desempeñando.

Integración:

Selección.

- Falta de técnica en la selección de personal.

Introducción.

- Inexistente falta de identificación con la empresa.

Desarrollo.

- Falta de un programa de desarrollo organizacional.
- No existe motivación alguna de superarse individualmente.

Dirección:

Autoridad.

- No hay delegación de autoridad.

Comunicación.

- Marginación a la fuente de comunicación.
- Canales de comunicación ineficaces.

Supervisión.

- Falta de responsables en cuanto al control del personal, así como la calidad de trabajo que se está desempeñando.
- No hay control del esfuerzo humano.

Control:

- Ninguno. No se conoce la eficiencia de la organización.

Debido a que el objetivo principal es el de controlar las operaciones de la empresa y siendo necesaria la reestructuración y considerando el concepto de control que es: "Implantar un conjunto de normas y procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tiene por objeto la comprobación o verificación de las operaciones para evitar errores, proteger a las personas y motivar la obtención de una información real y oportuna con la finalidad de lograr eficientemente las metas fijadas por la Empresa".

Se sugiere la creación del Departamento de Contraloría, que sustituya al

departamento que fue objeto de estudio y cuyos deberes serían:

a) Planeación de Control.

Establecer, coordinar y administrar un plan adecuado para el control de las operaciones.

b) Información e interpretación.

Comprobar la actuación, con los planes y normas de operación e interpretar los resultados de las operaciones, a la directiva y a los propietarios.

c) Evaluación y Consultoría.

Consultar con todas las áreas de la administración responsables de la política o de la actitud, respecto a cualquier fase de la operación del negocio, en lo que se relaciona con la consecución de los objetivos y la efectividad de las políticas, de la estructura y los procedimientos de la organización.

d) Información Interna y Externa.

Supervisar o coordinar la preparación de informes.

e) Protección de los activos.

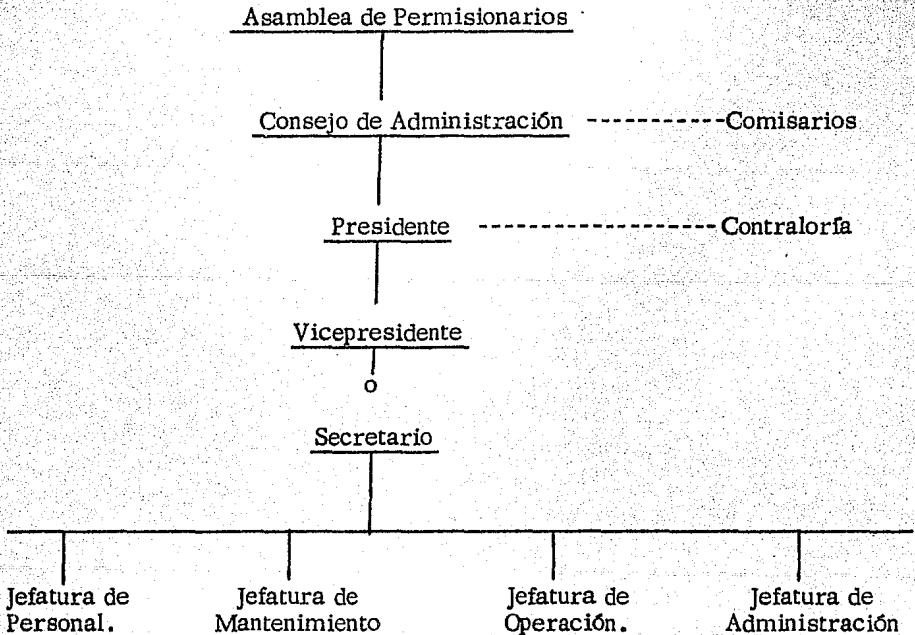
Asegurar la protección de los activos de los negocios por medio del control interno y de la auditoría interna.

f) Evaluación Económica.

Evaluar continuamente las fuerzas económicas y sociales y la influen

cia del gobierno, e interpretar sus efectos sobre la empresa.

Su posición en la estructura organizacional será a nivel de staff, quedando de la siguiente manera:



La comunicación sería vertical ascendente.

Su acción inmediata será:

- 1o. Existencia de un pleno apoyo de la dirección general.
- 2o. La investigación debe ser continua.
- 3o. Identificación de las metas generales de la empresa en los términos más exactos que sea posible.

- 4o. Revisiones y ajustes en los planes generales y en la organización de la empresa.
- 5o. Objetivos departamentales para su adecuación a las metas generales, a través de sus registros y procedimientos.
- 6o. Fijación de estándares, en todas las áreas por parte de los responsables.
- 7o. Programación de una comunicación horizontal para la unificación de criterios así como la de los objetivos generales.
- 8o. Ajustar o modificar los objetivos generales.
- 9o. Revisión de los logros periódicamente.
- 10o. Aplicación de medidas correctivas.
- 11o. Revisión al término del período para prepararse nuevos estándares para el siguiente.

El profesional que puede coordinar los recursos con que cuenta la organización, es el Lic. en Administración, ya que la preparación recibida permite desarrollarse y así coadyuvar las actividades de los diferentes campos de la organización, apoyado por la experiencia de cada una de ellas y así lograr sus objetivos.



BIBLIOGRAFIA .

- 1- "Administración de Empresas"  
Agustín Reyes Ponce  
Primera y Segunda parte  
Edit. Limusa México, 1978.
  
- 2- "Apuntes de Organizaciones"  
F.C.A. U.N.A.M. México, D. F.
  
- 3- "Auditoría Administrativa"  
Jorge Alvarez Anguiano  
F.C.A. U.N.A.M. México, D.F.
  
- 4- "Auditoría Administrativa"  
William P. Leonard  
Edit. Diana México, 1975
  
- 5- "Comentarios acerca de la Auditoría de Edos.  
Financieros y de la Auditoría Administrativa".  
L.A.E. y C.P. Miguel Suárez y Santoyo  
F.C.A. 1975 U.N.A.M.
  
- 6- "Clásicos en Administración"  
Harword F. Merril  
Edit. Limusa México, 1975
  
- 7- "Dirección Organizativa"  
Earl F. Lundgren  
Edit. Logos Consorcio  
Editorial S. A. México, 1976

- 8- "Investigación del funcionamiento administrativo del Sistema de Autotransporte Urbano de pasajeros en la Ciudad de México".  
Falconi González Fernando  
F.C.A. 1977 U.N.A.M.
  
- 9- "Introducción de la Técnica de Investigación en ciencias de la Administración y del comportamiento".  
Fernando Arias Galicia  
Edit. Trillas México, 1976
  
- 10- "Los manuales de procedimientos en las oficinas Públicas".  
Miguel Duhalt Krauss  
F.C.A. U.N.A.M. México.

#### ACUERDOS, LEYES Y REGLAMENTOS

=====

- Acuerdos del Reglamento de Salubridad.  
Diario Oficial. 13 de marzo de 1973.
- Código de Comercio .
- Ley Federal de I.S.I.M.
- Ley de I.S.R.
- Ley de Sociedades Mercantiles.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley de Vías Generales de Comunicación.
- Nuevo Reglamento de Tránsito para el D. F.

SIMBOLOGIA .-



ORIGEN DE UNA FORMA O DOCUMENTO



DOCUMENTO



DESPLAZAMIENTO



REGISTRO U OPERACION CUALQUIERA



REVISION O INSPECCION



ARCHIVO



DESTRUCCION DE UN DOCUMENTO

# I N D I C E

---

	<u>Página</u>
Prólogo.	8-9
I- Antecedentes.	10
I.1) Historia de vehículos automotores para la Transportación de Pasajeros.	11-20
I.2) Fusión de Sindicatos de permisionarios en S. A. de C. V.	21-22
I.3) Estructura Jurídica.	23-37
II- Panorama General de la Industria.	38
II.1) Funcionamiento actual. Administración General.	39-56
III- Auditoría Administrativa.	57
III.1) Breve Análisis. Auditoría Financiera y Auditoría Administrativa.	58-64
III.2) Inicio de la Investigación.	65
III.2.1. Datos Generales de la Organización.	65-67
III.3) Planeación del proceso de investigación	68-69
III.3.1. Formulación del Marco Teórico	70-73
III.3.2. Establecimiento del objetivo.	73-74
III.3.3. Planeación de la investigación	74-75
III.3.4. Formulación de los instrumentos de recolección de datos.	75-77
III.3.5. Procedimientos.	78
III.4) Resultado de la Investigación del Sistema Actual. Depto. de Diesel	79

	Organización Departamental .	80
	Recursos Materiales.	81-82
	Distribución Física.	
	Recursos Humanos.	83-88
	Métodos de Trabajo.	89-92
	Formas y Flujo de la información	93-95
III.5)	Departamento de Almacén	96
	Organización Departamental.	97
	Recursos Materiales.	98-99
	Distribución Física.	
	Recursos Humanos.	100-105
	Métodos de Trabajo.	106-110
	Formas y Flujo de la información.	111-116
IV-	Evaluación del Funcionamiento actual.	117
IV.1)	Problema.	118
IV.2)	Deficiencias Administrativas.	119-122
IV.3)	Alternativas de Solución.	123-128
	Departamento de Diesel. Método de Trabajo.	129-130
	Formas y Flujo de la Información.	131-146
	Departamento de almacén.	147
	Método de Trabajo.	147-148
	Formas y Flujo de la Información.	149-152
V-	Conclusiones.	153-159
	Bibliografía.	160-161
	Simbología.	162