

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EM-
PRESAS EN MEXICO, AUDITORIA ADMINISTRA-
TIVA APLICADA A UNA PEQUEÑA
EMPRESA.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**Que Para Obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N:

**LUIS RAMON BERNAL GONZALEZ
JOSE MANUEL BETANCOURT URBINA
GERARDO IGNACIO CASILLAS FLORES
JORGE MARIO MADRID ACOSTA**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO
L. A. E. Y C. P. MANUEL SUAREZ Y SANTOYO**

México, D. F.

8950

1978



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 LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

A LA FACULTAD DE CONTADORIA Y ADMINISTRACION

A MIS MAESTROS

Al L.A.E. y C.P.T; MANUEL A. SUAREZ Y SANTOYO
Por su valiosa colaboración para la elaboración
de esta investigación.

Al Sr. RAMON KOBASHI SANCHEZ
Por las facilidades prestadas para
la elaboración de esta investigación.

I N D I C E

	Páginas
INTRODUCCION.	
- Antecedentes Históricos.	I
- Definición de Empresa.	IV
- Definiciones de Pequeña y Mediana Empresas.	IV
- Características de la Pequeña Em- presa.	V
- Características de la Mediana Em- presa.	VI
- Importancia Económica y Social de la Pequeña y Mediana Empresas.	VIII
- Cuadro I	XII
- Cuadro II	XIII
CAPITULO 1.- PROBLEMÁTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS.	1
1.1.- Areas Conflictivas.	3
1.2.- Características del Pequeño - Empresario.	6
CAPITULO 2.- ORGANISMOS DE APOYO A LA PEQUEÑA Y - MEDIANA EMPRESAS.	9
2.1.- FOGAIN.	9
2.2.- CANACINTRA	11
2.3.- FOMIN	14

2.4.- CLAMPI	15
2.5.- CEPSE	17
CAPITULO 3.- INVESTIGACION DE CAMPO Y ANALISIS.	22
3.1.- Metodología.	22
3.1.1.- Diseño de Cuestionarios	22
3.1.2.- Diseño y Determinación de - la Muestra.	23
3.2.- Cuestionario	26
3.3.- Tabulación y Análisis.	30
CAPITULO 4.- CASO PRACTICO EMPRESA TIPIFICADA - (FABRICACION Y ARMADO DE APARATOS MODULARES DE SONIDO).	50
4.1.- Historia de la Empresa.	50
4.2.- Desarrollo de la Auditoria.	53
4.2.1.- Entrevista Preliminar.	53
4.2.2.- Reconocimiento de la Empresa.	53
4.2.3.- Elaboración del Programa de Actividades.	53
4.2.4.- Entrega de Carta Convenio.	55
4.2.5.- Aceptación de Carta Convenio.	57
4.2.6.- Elaboración de Cuestionarios.	57
4.2.6.1.- Gerente General.	58
4.2.6.2.- Empleados.	60
4.2.6.3.- Obreros.	61
4.2.6.4.- Clientes.	62
4.2.6.5.- Proveedores.	63

4.2.7.- Aplicación de Cuestionarios.	64
4.2.8.- Entrevistas.	64
4.2.9.- Tabulación de Cuestionarios.	64
4.2.10.- Análisis de los Resultados.	72
4.3.- Departamentos que existen dentro de la Empresa.	78
4.3.1.- Oficina.	78
4.3.2.- Almacén.	80
4.3.3.- Departamentos Operativos.	80
4.3.3.1.- Cortado.	81
4.3.3.2.- Armado y Ensamblado.	81
4.3.3.3.- Pintura.	82
4.3.3.4.- Ensamblado y Empaquetado.	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	84
Manual de Organización.	
Reglamento Interior de Trabajo.	
Manual de Procedimientos.	

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

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

- ANTECEDENTES HISTORICOS.

Hace varios siglos existían grandes complejos laborales, a los cuales se les denominaban "fábricas", pero ésta denominación era falsa ya que no producían en base a medios mecánicos, sino que explotaban el trabajo manual. En el concepto moderno suele llamarse "gran industria" al desarrollo fabril impulsado por las máquinas, que tuvo sus comienzos a mediados del siglo XVIII.

La constante evolución solo fue soportada por los grandes industriales, o sea, los más poderosos, ya que los dueños de pequeños talleres no tuvieron el suficiente poder económico para adquirir los nuevos inventos, y no teniendo otro camino que tomar tuvieron que cerrar sus propiedades y para lograr sobrevivir, pasaron a formar parte de las enormes filas de obreros de las grandes industrias.

Dicha revolución industrial ha llegado a tal grado que-

II

la máquina ha logrado desplazar a un gran número de obreros, y ahora se pueden encontrar empresas totalmente mecanizadas, en las cuales se encuentran muy pocos elementos humanos, se requiere de nada más el indispensable para lograr el buen funcionamiento de las máquinas. De esto se desprende un gran problema, que en el momento es el que aqueja a la mayoría de las naciones industrializadas o subindustrializadas en el mundo, que es el desempleo, y esto también se incrementa con el bajo nivel académico con que cuentan las personas desempleadas, ya que el índice académico que se requiere para el manejo de las cada vez más complejas máquinas, va en aumento.

De todo esto se desprende que en México, un país en vías de desarrollo sea cada vez más necesario un asesoramiento a todo tipo de industria, y que la dirección de la misma sea llevada por una persona capaz para darle un carácter más serio a los negocios.

¿Porqué se dice que se le da un carácter más serio a los negocios? Porque en México existen las grandes empresas,

III

las medianas, las pequeñas y aquellas que se denominan menos que pequeñas empresas, las cuales son pequeños talleres artesanales.

En nuestro medio la gran empresa coexiste con la pequeña y mediana. Cada cual con sus características coadyuva al desarrollo industrial. La primera por su acceso a tecnologías modernas y su disponibilidad de recursos, puede abordar ramas en que, siendo prioritarias para el país, no existe alternativa distinta a la de uso intensivo de capital. En cambio las segundas están preparadas para hacer uso intensivo de mano de obra y tecnologías especiales y ofrecer mayor empleo por unidad de producción.

En base a la cuestión realizada con anterioridad, podemos decir que las empresas grandes en su mayoría las podemos identificar como transnacionales, y este tipo de industria en realidad no necesita un asesoramiento externo para su buen funcionamiento, ya que, son de tal magnitud que dentro de su organización se pueden localizar personas especialmen-

IV

te capacidades para desarrollar esa función. La pequeña y me
diana empresas son las que en nuestro medio si lo necesitan,
ya que por sus características y condiciones económicas no -
pueden contar con ese tipo de personal. Y no solo necesitan-
ayuda en el caso de asesoramiento, sino también en adquisi--
ción de financiamientos que les son indispensables para su -
función.

- DEFINICION DE EMPRESA.

"Es toda aquella organización formada por personas cu--
yas acciones están coordinadas y aplicadas a materiales, ma-
quinaria, dinero o cualquier otro factor con el propósito de
lograr un objetivo previamente definido".

- DEFINICIONES DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS.

La definición que se podría dar a este tipo de empresas,
va de acuerdo a criterios diferentes, según la persona o ins
titución que tenga relación con ellas.

Para los efectos de las operaciones del FOGAIN, quedan comprendidas en la clasificación de pequeñas y medianas empresas, todas aquellas que transformen materias primas en artículos terminados y que tengan un capital contable no menor de \$25,000.00 ni mayor de \$30 000,000.00.

CANACINTRA define a la pequeña y mediana empresa como:- la actividad que participa en forma prioritaria en la generación de empleos y la elaboración de productos que importabamos.

- CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

El ritmo lento con que va creciendo suele dilatar algún tiempo antes que la diversidad y complejidad de sus funciones provoque la modificación de su organización.

Personal.- Los asuntos técnicos de producción, ventas, finanzas y otros son tan elementales y reducidos que el gerente puede atenderlos personalmente.

VI

Abastecimiento (Compras).- Existe un universo o conjunto de necesidades que son realmente fáciles de conocer previamente, lo cual facilita su adquisición. El volumen de operaciones y su rotación puede representar ventajas económicas, mediante un plan adecuado de compras.

Producción.- Los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, la mano de obra es decisiva.

Capital.- La empresa y el capital por lo general son de propiedad individual. Están clasificados como causantes menores.

- CARACTERISTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA.

En la mediana empresa, el ritmo de crecimiento es superior al de la pequeña y puede ser mayor al de la grande, ya que ésta, en un momento dado para crecer tiene que asociarse o crear nuevas empresas sin cambiar sus grandes líneas de organización.

VII

Personal.-- La complejidad en el desempeño de las funciones, así como en la resolución de los problemas que representan, origina una mayor división del trabajo requiriendo una adecuada distribución del mismo, ya que es sumamente difícil el que una sola persona pueda atender todos los asuntos. Es aquí donde surge la delegación de autoridad.

Abastecimientos (Compras).-- El número o conjunto de necesidades de adquisición de elementos es un poco más complicado de definirse, preverse y programarse, sin embargo, esto se subsana con una adecuada estructura organizacional que permita la planeación oportuna y conjuntamente con todos los departamentos afectados.

Mercadotecnia, Ventas.-- Abarca no solo el mercado local, sino también el regional y en algunos casos el nacional, pudiendo aún, y con las grandes facilidades que actualmente -- existen, traspasar las fronteras con sus productos. Se encuentra en plena competencia con sus similares.

Producción.-- Por lo que se refiere a este aspecto, cuen

VIII

ta con un alto grado de mecanización y tecnificación, no obstante, suelen utilizar en gran medida la mano de obra directa.

Finanzas.- Puede ser de propiedad individual, o bien, - sociedades cuyos niveles de capital en giro o acciones que - éste representa sea tal que se le considere causante mayor.

Los criterios o factores utilizados de ninguna manera - son definitivos o categóricos, ya que existen muchos otros - que pueden ser tomados en cuenta, siempre y cuando logren -- ser representativos de dichas empresas.

- IMPORTANCIA ECONOMICA Y SOCIAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS.

¿Pero que tan importantes son las pequeñas y medianas - empresas, como para realizar un trabajo de investigación? La importancia radica en dos hechos fundamentales: el económico y el social.

IX

IMPORTANCIA ECONOMICA.- En 1930, según cifras que ha --
elaborado el FOGAIN en base a los censos industriales, la pe
queña y mediana empresas del país, por el número de estable-
cimientos, representaba el 12% del total de la Industria de-
Transformación, en tanto que el 86.4% correspondían a la in-
dustria menor que pequeña, es decir talleres y artesanías. -
Para 1950, el mismo sector de la pequeña y mediana empresas-
representaba el 25.5%; la industria menor que pequeña redujo
su participación a 71.9%. En 1955, la pequeña y mediana em--
presas significó el 56.7% y los talleres artesanales el ----
42.8%. Para 1965, la misma pequeña y mediana empresas, ascen-
dió ligeramente a 56.8%, en tanto que la industria menor que
pequeña descendió a 41.8%.

El reciente censo industrial de 1974 reportó un total -
de 118,740 establecimientos de la industria de transforma---
ción, de los cuales el 64.64% son empresas pequeñas y media-
nas, el 34.9% talleres artesanales, y sólo el 0.44% equiva--
len a 523 empresas con capital contable mayor de 25 millones
de pesos. Cabe hacer notar que estas últimas cifras sufrie--

ron una alteración, debido a la reciente devaluación monetaria.

La importancia de la pequeña y mediana empresas no solo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan; por el valor de la producción; por el valor agregado; por las materias primas que consumen; por la formación de capital fijo; por los empleos que generan, y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora a través de los sueldos y salarios.

Por lo que se refiere a la pequeña y mediana empresas, el capital invertido, que en 1930 significaba sólo el 40.3%, para 1970 representó el 69.8%. El valor de la producción, que en 1930 significó el 43.8%, para 1970 fue de 73.4%. El valor agregado, que en 1930 representó 43.8% en las pequeñas y medianas empresas, para 1970 fue 75.4%. Los sueldos y salarios que en 1930 representaban 37.9% del total que pagaba la industria de transformación, para 1970 eran de 76.9%. Por el

XI

número de trabajadores, la pequeña y mediana empresas absorbían el 25% de la mano de obra fabril, y para 1970 daba empleo al 83.2% de la fuerza laboral. [Ver cuadros 1 y 2]

IMPORTANCIA SOCIAL.- Es responsabilidad social de la pequeña y mediana empresas, reducir sus costos y mejorar su calidad para que contribuya a propiciar y desarrollar el mercado interno. Puede también ser considerada como importancia social, la utilización de un gran número de mano de obra, -- con lo cual ayuda a disminuir el desempleo existente en nuestro medio, lo que podemos corroborar con las cifras citadas en la importancia económica.

XII

CUADRO 1

CLASIFICACION DE LOS ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES DE ACUERDO CON EL MONTO DE SU CAPITAL CONTABLE, SEGUN DATOS DEL IX CENSO INDUSTRIAL, 1971:

	INDUSTRIAS DE TRANSFORMACION		INDUSTRIA MENOR QUE PEQUEÑA	
	TOTAL	CANTIDAD		%
Número de Establecimientos	118,740	41,464		34.92
Capital invertido	146.509,153	766,721		0.52
Valor de la producción	203.453,154	2.104,908		1.03
Valor agregado	79.266,783	684,637		0.86
Insumos	124.186,371	1.420,271		1.14
Activo fijo	101.408,638	628,559		0.62
Personal ocupado	1.639,599	91,196		5.56
Sueldos y salarios	31.832,089	235,029		0.74

	INDUSTRIAS DE TRANSFORMACION		INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA	
	TOTAL	CANTIDAD		%
Número de Establecimientos	118,740	76,753		64.64
Capital invertido	146.509,153	102.312,083		69.83
Valor de la producción	203.453,154	149.259,833		73.36
Valor agregado	79.266,783	59.810,259		75.45
Insumos	124.186,371	89.449,574		72.02
Activo fijo	101.408,638	62.933,411		62.06
Personal ocupado	1.639,599	1.364,339		83.21
Sueldos y salarios	31.832,089	25.102,292		78.86

	INDUSTRIAS DE TRANSFORMACION		INDUSTRIA GRANDE	
	TOTAL	CANTIDAD		%
Número de Establecimientos	118,740	523		0.44
Capital invertido	146.509,153	43.430,349		29.64
Valor de la producción	203.453,154	52.088,413		25.60
Valor agregado	79.266,783	18.771,887		23.68
Insumos	124.186,371	33.316,526		26.83
Activo fijo	101.408,638	37.846,668		37.32
Personal ocupado	1.639,599	184,064		11.23
Sueldos y salarios	31.832,089	6.494,768		20.40

XIII

CUADRO 2

PARTICIPACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN EL SECTOR MANUFACTURERO.

CONCEPTOS	INDUSTRIA DE TRANSFORMACION			
	1960	1965	1970	
Número de establecimientos	99,900	135,000	118,740	
Capital invertido	46,362	91,748	146,509	
Valor de la producción	49,275	115,350	203,453	
Personal ocupado	898,185	1.284,299	1.639,599	

CONCEPTOS	INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA			
	1960	%	1965	%
Número de establecimientos	56,652	56.7	76,680	56.8
Capital invertido	29,251	63.1	47,328	51.6
Valor de la producción	33,590	68.2	64,291	55.7
Personal ocupado	691,695	77.0	729,482	56.8

CONCEPTOS	INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA			
	1970	%		
Número de establecimientos	76,753	64.6		
Capital invertido	102,312	69.8		
Valor de la producción	149,260	73.4		
Personal ocupado	1,364,339	83.2		

CAPITULO I

PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS

CAPITULO 1.- PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS.

Dada la gran importancia económica y social que revisten la pequeña y mediana empresas en nuestro medio, es necesario dar a conocer los principales problemas que las aquejan. Partiendo de la enorme diferencia existente entre la pequeña y gran industria, la desigualdad se identifica en la planeación, ya que mientras en la pequeña no se puede concebir esta actividad, en la grande es una de las más esenciales actividades, aquí se planifica, se hacen presupuestos, proyectos; estableciendo bases para años venideros.

Es muy importante destacar que la filosofía y el proceso de desarrollo organizacional de la pequeña empresa, se basa en las siguientes premisas:

- La pequeña empresa es más práctica y se orienta más hacia los problemas de producción y su pequeño mercado, que a sus problemas de administración y planeación a mediano plazo.
- No obstante que la pequeña empresa tiene más flexibilidad en cuanto a su tiempo de respuesta la falta de información las mantiene obsoletas en mercado de rápidas innovaciones.

- A pesar de que la pequeña empresa tiene flexibilidad en --
cuanto a su producción no lineal, la falta de un apoyo tec
nológico actualizado no les permite una rápida consolda--
ción.
- En el aspecto administrativo, tiene una clara estructura -
familiar cuya dirección no siempre recae en las personas -
más adecuadas.
- El poder de recuperación de la pequeña empresa ante un fra
caso es muy limitado.
- Las decisiones del pequeño empresario son muy subjetivas,-
radicando en esto, la raíz de muchos de sus problemas.
- Otras de las desventajas del pequeño empresario es la limi
tación financiera y la dependencia de su mercado, ya que -
normalmente sus clientes son mayores que él.
- La mayor parte de las pequeñas empresas no controlan sus -
finanzas ni formulan planeación financiera.

Es importante conocer y entender cuales son las causas-
por las que fracasan muchos de los llamados pequeños nego---
cios teniendo después la pauta para analizar, razonar y ---
crear algún plan o programa para vencer o evitar estos erro-

res tan comunes.

A medida que los negocios han progresado y se han hecho más tecnificados, las grandes empresas han adoptado una técnica de administración llamada "EL METODO CIENTIFICO". Está enfocado hacia una administración exitosa, requiera que el gerente reconozca y defina con toda claridad los problemas del negocio antes que empiece a actuar. Ahora bien el gerente de las pequeñas empresas se encuentra tan cerca de su negocio que le resulta muy difícil darse cuenta de sus propios problemas, de esta manera, el pequeño empresario no ayuda a solucionarlos, sino que forma parte de ellos. Los gerentes de las pequeñas empresas son por lo general innovadores, hombres con mucha imaginación e iniciativa, llenos de deseos de triunfo. Estos factores determinan que ellos estén en el negocio por sí solos.

1.1.- AREAS CONFLICTIVAS.

VENTAS.- Son la parte más importante del negocio en la pequeña empresa y generalmente en todo tipo de empresa. Las-

áreas de finanzas, producción, contabilidad, existen para -- complementar la función de ventas. En la mayoría de las pe-- queñas empresas las ventas son insuficientes, en donde el nú-- mero de clientes es el mismo, y faltando siempre campañas de promoción de ventas.

COMPETENCIA.- La mayoría de las pequeñas empresas caen en un error muy frecuente que se relaciona con éste punto, -- ya que no pueden hacer frente al aumento de los costos resul-- tantes de la competencia. De esta manera muchos pequeños em-- presarios tratan de competir reduciendo sus precios, la cali-- dad o el servicio, originando un grave error con respecto a-- la clientela que se tenga; ya que al bajar la calidad y el -- servicio solamente será en perjuicio del dueño o el gerente-- de la empresa.

CREDITO Y COBRANZAS.- El problema de Crédito y Cobran-- zas, es uno de los más importantes y complicados para el ge-- rante de la pequeña empresa, y en sí para todo negocio.

Existen algunas señales en las que puede haber peligro--

y es necesario estar muy pendiente.

En primer lugar, en la pequeña empresa, por lo general no existen políticas claras ni específicas.

En segundo lugar, existe gran descuido e ineficiencia en los procedimientos de cobranzas.

En tercer lugar, los gastos de financiamiento aumentados y pérdidas de descuento debido a no tener el suficiente efectivo para aprovecharse de los términos de crédito, o para pagar las facturas oportunamente.

ACTIVOS FIJOS Y GASTOS DE OPERACION.- La pequeña empresa al no hacer estudios cuidadosos de sus activos, incurre en grandes gastos, comunmente son muy susceptibles de hacer compras innecesarias o también de adquisiciones de equipos nuevos y costosos.

INVENTARIOS.- Es necesario que el gerente de la empresa

sea cuidadoso con sus inventarios, frecuentemente recae en grandes compras de materia prima no utilizada, así mismo sucede en otros casos, la inexistencia de material necesario para utilizarse en ciertos momentos.

Ya enumerados algunos de los problemas más frecuentes en donde cae la pequeña empresa, también es importante enumerar algunas de las características propias del llamado pequeño empresario.

1.2.- CARACTERISTICAS DEL PEQUEÑO EMPRESARIO.

Se consideran conocedores de todo, evitan y rechazan cualquier tipo de ayuda externa, como la de algún despacho de asesores en materia contable o administrativa. Muchos pequeños empresarios carecen del sentido de empresarios. El asumir riesgos y la innovación, son elementos característicos en los negocios, en este punto el pequeño empresario descansa en su suerte que solamente se vale de sus corazonadas, asumiendo riesgos innecesarios. Considera antes que nada, factores personales tales como su familia, amigos, casa, sa-

lud, etc., y nunca se basa en decisiones profesionales. Son grandes concedores de la rama de la industria en la cual se desarrolla su negocio. El gerente de la pequeña industria es un individuo que asume todo tipo de funciones dentro de la empresa, tales como: compras, ventas, contabilidad, producción, etc.

CAPITULO II

ORGANISMO DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS

CAPITULO 2.- ORGANISMOS DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EM-- PRESAS.

Conocida la importancia tanto social como económica de estas empresas. Es realmente justo que tanto el sector público como el privado presten ayuda a la pequeña y mediana empresas, ya que son las que vienen realmente a necesitar la ayuda que le puedan prestar estos sectores, son empresas que representan una importante ayuda a la economía del país, ya que es relevante el número existente, en comparación con las empresas grandes. Este interés se ha despertado debido a los enormes problemas por los que atraviesan los pequeños y medianos empresarios. Es así como se han creado diferentes tipos de organismos como:

2.1.- FOGAIN.

El Fondo de Garantía y Fomento a la Pequeña y Mediana Empresas, opera conforme a la Ley que se expidió el 28 de diciembre de 1953 y a las reglas de operación que formuló la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el mes de abril de 1954, fecha en que inició sus operaciones el Fondo. Este-

organismos fue creado con el fin de responder a las necesidades de crédito de los pequeños y medianos empresarios por -- conducto de las instituciones privadas de crédito, especialmente bancos de depósito y sociedades financieras.

Clase e importe de los créditos que puede operar el --- FOGAIN. Concede a los pequeños y medianos empresarios, créditos por medio de instituciones nacionales mixtas y privadas.

Y son los siguientes:

- Habilitación o Avío hasta por-----\$3 500,000.00
- Refaccionario hasta por-----\$4 500,000.00
- Hipotecario o Industrial-----\$7 000,000.00

Quando se conceden a un mismo industrial más de uno de estos créditos su importe no deberá exceder de -----
\$10 000,000.00.

Tasas de interés.- 14% anual sobre saldos insolutos, -- cuando se trata de créditos para el D.F., municipios de Atizapan de Zaragoza, Coscalco, Cuautitlán, Ecatepec, Naucalpan

de Juárez, Tlalnepantla, Tultitlán y Texcoco.

13% anual para empresas establecidas en Tlaquepaque y - Zapopan del estado de Jalisco, los municipios de Lerma y Toluca del estado de México; los municipios de Cuernavaca y -- Jiutepec del estado de Morelos; los municipios de Cuautlan-- cingo, Puebla y San Pedro Cholula del estado de Puebla y el municipio de Querétaro del estado de Querétaro.

12% anual para las empresas establecidas en el resto -- del territorio nacional.

El fondo también desempeña funciones de asesoría en materia de producción, de crédito y de organizaciones administrativas y contables.

2.2.- CANACINTRA.

Cámara Nacional de la Industria de Transformación. Es - una institución pública autónoma con personalidad jurídica.

Se representa por ser la que agrupa a medianos y pequeños empresarios.

Los objetivos de CANACINTRA son:

- Fortalecer el desarrollo industrial.
- Ser órgano asesor del Gobierno Federal.
- Representar los intereses de la Industria Asociada.
- Estudiar y promover las medidas convenientes para la capacitación de técnicos y mano de obra calificada a sus distintos niveles.
- Estudiar y promover los sistemas de seguridad social más adecuados para la industria.
- Fomentar la concurrencia de la industria asociada, al mercado interno y exterior.

Integran la Cámara Nacional de la Industria de Transformación todas aquellas empresas industriales que no estén agrupadas en Cámaras específicas o genéricas conforme a su actividad industrial establecidas de acuerdo con la Ley.

CANACINTRA apoya a la mediana y pequeña empresas:

- Con la defensa de sus intereses del Gobierno Federal.
- Apoyo financiero.
- Apoyo técnico.
- Apoyo administrativo.
- Abastecimientos de Materia Prima.
- Política de Precios.

Los tipos de Asesoría que CANACINTRA da a la pequeña y-mediana empresas son:

- Asesoría Legal.
- Asesoría Técnica.
- Asesoría en cuanto a gestiones que se deben realizar a las empresas.
- Asesoría de capacitación y adiestramiento.
- Asesoría en materia crediticia.
- Asesoría sobre planeación industrial.

CANACINTRA no otorga ningún tipo de crédito. No es una-institución Financiera. Otra Función de CANACINTRA es llevar a cabo cursos y seminarios.

2.3.- FOMIN.

Fondo Nacional de Fomento Industrial. Este Fondo fue --
creado el 14 de Abril de 1972 y tiene como propósito fomen--
tar la expansión del sector industrial por medio de aporta--
ciones temporales de capital social.

Se especifica que dicho fondo está orientado hacia em--
presas medianas y pequeñas, y que en contraste con lo que su
cede en las instituciones financieras privadas, para el ----
FOMIN la dimensión del rendimiento de capital en forma de u--
tilidades no es juicio primordial. Las consideraciones de ti
po social de desarrollo regional de empleo de independenciam--
económica respecto al extranjero, y de desarrollo económico--
general del país, juegan un papel muy importante en las deci--
siones del comité técnico, una de cuyas funciones es precisa--
mente designar cuales son las empresas que ofrecen las condi--
ciones adecuadas para llenar las finalidades que se persi--
guen.

Se confirma que el primer requisito para el apoyo del -

fondo a un proyecto es que sea viable desde el punto de vista económico, técnico y financiero es decir, que sea sujeto de crédito.

Por otra parte el capital suscrito por el FOMIN no podrá exceder del 33% del capital social total.

Estos criterios, considerados en un conjunto, excluyen de las ofertas del fondo a empresas con pocas posibilidades de garantizar ampliamente un crédito, empresas que requieren un financiamiento superior al 33% de su capital; podrían excluir a establecimientos que ocupan pocos trabajadores, pero cuya relación capital-mano de obra, es relativamente baja, - empresas que al momento de solicitar el apoyo del fondo no tienen un mínimo de organización.

2.4.- CLAMPI.

Confederación Latinoamericana de la Mediana y Pequeña - Industria. Es el órgano representativo de las organizaciones gremiales, rectoras de la mediana y pequeña industria en los

países latinoamericanos. Se constituyó en la ciudad de Lima el 16 de julio de 1974, lugar en donde se reunieron los representantes de las instituciones que agrupan a la mediana y pequeña industria.

CLAMPI tiene por objeto estimular la cooperación entre sus miembros activos, establecer un flujo recíproco de información sistemática y propiciar la realización de estudios -- sobre problemas de interés común, a fin de cohesionar y fortalecer a dichos miembros, alentar su contribución al proceso de integración latinoamericana y mejorar su acción individual y colectiva.

Para el cumplimiento de sus objetivos la Confederación-- promoverá entre sus miembros activos el aprovechamiento a -- través del intercambio de personal especializado; organizará comités técnicos para el estudio de asuntos especiales; difundirá sistemáticamente entre sus afiliados activos información sobre normas y prácticas de las instituciones de desarrollo latinoamericanas y de otras regiones, difundirá entre

su membrecía información sobre los procedimientos y las faci-
lidades que ofrece las entidades nacionales e internaciona--
les en materia de financiamiento, fomentos, asistencia técni-
ca y capacitación de personal. Facilitará el intercambio de-
información sobre proyectos de inversión en América Latina;-
y promoverá y auspiciará reuniones y seminarios sectoriales,
regionales, sub-regionales, todo esto con la única finalidad
de promover el desarrollo de la industria mediana y pequeña.

2.5.- CEPSE.

Centro Empresarial de Perfeccionamiento Socio Económico.
Es una asociación civil que genera el cambio del individuo -
rico con un negocio, a un individuo con mente de dirigente -
de empresa que busquen en la verdadera administración el de-
sarrollo planeado de su empresa.

El tipo de Asesoría que presta el CEPSE es:

- Asesoría en producción.
- Asesoría en finanzas.
- Asesoría en mercadotecnia.
- Asesoría en Administración.

- Asesoría en personal.

El tipo de empresa que el CEPSE asesora es la de transformación básicamente.

Los créditos que otorga el CEPSE a la pequeña y mediana empresas son:

El refaccionario, destinado a la consolidación de pasivos y compra de maquinaria.

El de Avío, destinado a la compra de materia prima.

Estos dos créditos con un límite de \$25,000.00 hasta -- \$750,000.00.

El fondo para los préstamos se originó teniendo el fondo de garantía por contratos a renta fija que CEPSE tiene con instituciones bancarias.

El CEPSE participa con distintos organismos para dar --

asesoría a la pequeña y mediana empresas como son:

ARMO.- Organismo de servicio nacional de adiestramiento rápido de la mano de obra.

CENAPRO.- Centro Nacional de Productividad de México.

FOGAIN.- Fondo de Garantía y Fomento a la Industria.

El CEPSE tiene como funciones la de capacitación, diagnóstico y asesoría, acceso al crédito y seguimiento.

Capacitación.- Proporcionar al empresario los conocimientos y habilidades necesarios que le ayuden al buen desarrollo de su empresa.

Diagnóstico y Asesoría.- Pone a disposición del empresario las herramientas técnicas y administrativas, que le permitan aumentar su productividad, y aprovechar así mejor sus recursos, tanto técnicos como materiales y humanos.

Acceso al Crédito.- Permite al empresario el acceso a - fuentes de financiamiento adecuadas y oportunas, para mejo-- rar y ampliar su empresa.

Seguimiento.- Todo el modelo de desarrollo anterior des crito a favor de la pequeña y mediana empresa, en forma sis- temática es mantenido y evaluado por el mismo empresario me- diante los servicios que oportunamente un técnico de CEPSE - les facilita, denominándose esta labor como Seguimiento.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO Y ANALISIS

CAPITULO 3.- INVESTIGACION DE CAMPO.

Tomando como hipótesis el Capítulo 1, se llevó a cabo una investigación para reafirmar o desechar la información obtenida.

3.1.- METODOLOGIA.

3.1.1.- DISEÑO DE CUESTIONARIOS.

Para poder obtener la información de este trabajo, fue necesaria la elaboración de una serie de cuestionarios, los cuales se fueron depurando hasta llegar al más adecuado.

Los primeros cuestionarios tuvieron un mayor número de preguntas abiertas, ocasionando con ésto, respuestas confusas que se desligaban del objetivo de la investigación, además, de un mayor grado de dificultad para la tabulación. De tal manera que se optó por trabajar con cuestionarios cuyas preguntas fueran cerradas, para de esta manera obtener respuestas claras y objetivas, facilitando la tabulación de los resultados y llegar al logro del objetivo fijado.

3.1.2.- DISEÑO Y DETERMINACION DE LA MUESTRA.

¿Qué tamaño de muestra se habrá de determinar?

En primer lugar se determinará el grado de error permitido, en segundo lugar se habrá de determinar el grado de exactitud con el que se trabajará.

El tamaño apropiado de la muestra se calcula con la siguiente fórmula:

$$N = \frac{3.84 P Q}{E^2}$$

Explicación de los símbolos:

N= Número de casos necesarios en la muestra.

P= La frecuencia con que ocurre el fenómeno medido (ocurrencias favorables).

Q= 1 - P (ocurrencias desfavorables).

E= Máximo error permisible en puntos de porcentaje (error permisible o tolerable).

Este tipo de fórmulas es el más apropiado para determinar el tamaño de la muestra en universos indeterminados.

Existían 118,740 industrias de la transformación en --- México, según el censo de 1971, el 64.64% del total son las pequeñas y medianas empresas quedando con un universo de --- 76,753 empresas, por lo tanto nuestro universo es indeterminado ya que en la actualidad no se sabe con exactitud el número de pequeñas empresas.

Aplicación de la fórmula:

3.84 [factor para muestreos cuyos universos son indeterminados].

N= ?

P= 10%, que representa que las pequeñas empresas se desarrollan dentro de una buena organización y administración.

Q= 90%, indica que la pequeña empresa se desarrolla dentro de una mala administración y que carece de una organización adecuada.

E= 5%, el error permisible o tolerable.

$$N = \frac{3.84 P Q}{E^2} = \frac{[3.84][10][90]}{5^2} = \frac{3456}{25} = 138 \text{ encuestas.}$$

De esta manera elevamos nuestro número de encuestas a - 150, para corroborar los resultados de las 138 que se obtuvieron de la aplicación de la fórmula. Creemos que los datos recolectados nos dan la pauta de lo que es la realidad de la pequeña empresa en México.

Por último, uno más de los motivos de esta investigación, es crear inquietud sobre este tema, con el fin de que otras investigaciones futuras se avoquen a ampliar algún punto de la misma.

3.2.- CUESTIONARIO.

- 1.- ¿Cuál es el giro del negocio ?
- 2.- ¿ Tiempo de laborar el negocio ?
- 3.- ¿ Ha existido algún tipo de planeación en su negocio ?
 - a.- Si []
 - b.- No []
- 4.- ¿ Señale usted la forma de organización que lleva en relación a registros contables ?
 - a.- Utilización de contador []
 - b.- Los registros contables se llevan a cabo dentro de la empresa []
 - c.- Utiliza los servicios de algún despacho []
- 5.- ¿ Lleva usted en forma, toda su reglamentación fiscal ?
 - a.- Si []
 - b.- No []
- 6.- ¿ El dueño de la empresa realiza actividades de ?
 - a.- Producción []
 - b.- Ventas []
 - c.- Administración []

7.- ¿ La organización descansa principalmente en ?

a.- Dueño ()

b.- Contador ()

c.- Responsable ()

8.- ¿ Se lleva a cabo algún tipo de promoción de ventas ?

a.- Si ()

b.- No () ¿ Porqué ?

9.- ¿ En base a que criterios se abastece usted de materia prima ?

a.- Programación ()

b.- Necesidades ()

10.- ¿ Considera usted al personal actual capacitado para --
realizar las labores existentes en el negocio ?

a.- Si ()

b.- No ()

11.- ¿ Qué tipo de mercado es el que abarca su negocio ?

a.- Local ()

b.- Nacional ()

c.- Regional ()

12.- ¿ Cuenta con el equipo de transporte necesario para el buen desempeño de sus labores ?

a.- Si []

b.- No []

13.- ¿ Bajo que juicio adquiere usted la maquinaria y equipo ?

a.- Estudios cuidadosos []

b.- Oportunidades []

c.- Necesidades []

14.- ¿ Principales conflictos existentes en su negocio ?

15.- ¿ Conoce algún organismo privado u oficial que ayude a la pequeña empresa ?

a.- Si []

b.- No []

16.- ¿ Ha recurrido a alguno de estos organismos ?

a.- Si []

b.- No []

17.- ¿ Ha recibido algún tipo de asesoría externa ?

a.- Si []

b.- No []

18.- ¿ Qué tipo de asesoría externa ha recibido ?

19.- ¿ Estaría usted de acuerdo en contratar en un momento -
determinado algún tipo de asesoría externa ?

a.- Si ()

b.- No ()

3.3.- TABULACION Y ANALISIS.

Analizamos las preguntas que a nuestro juicio consideramos las más importantes.

Pregunta 3:

¿ Ha existido algún tipo de planeación en su negocio ?

Objetivo:

Verificar la existencia o inexistencia de planeación en la pequeña empresa.

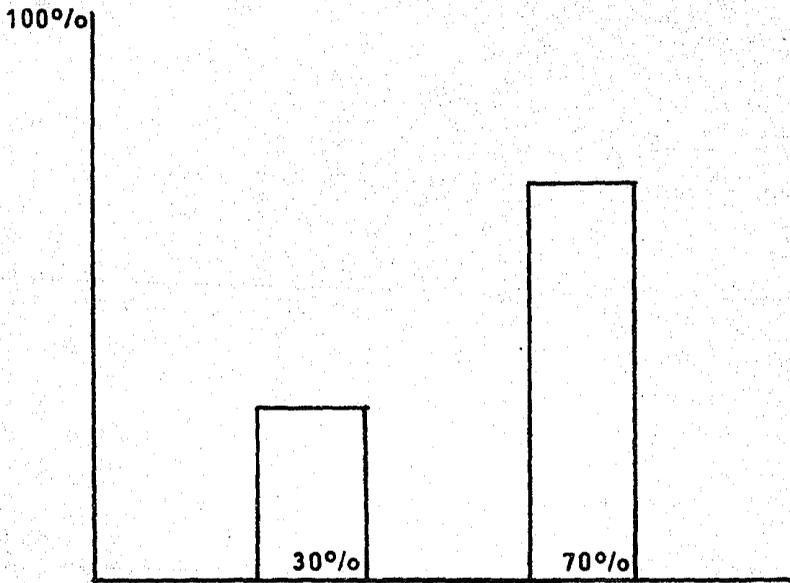
Si	30%
No	<u>70%</u>
	100%

Análisis:

Se puede afirmar que las pequeñas empresas se han regido con decisiones tomadas al día, o según el problema que se presente en el instante, ya que no es considerada la planeación dentro de su organización.

GRAFICA N°1

PREGUNTA N° 3



Pregunta 6:

¿ El dueño de la empresa realiza actividades de ?

Objetivo:

Afirmar que el pequeño empresario realiza todo tipo de actividades dentro de su negocio ?

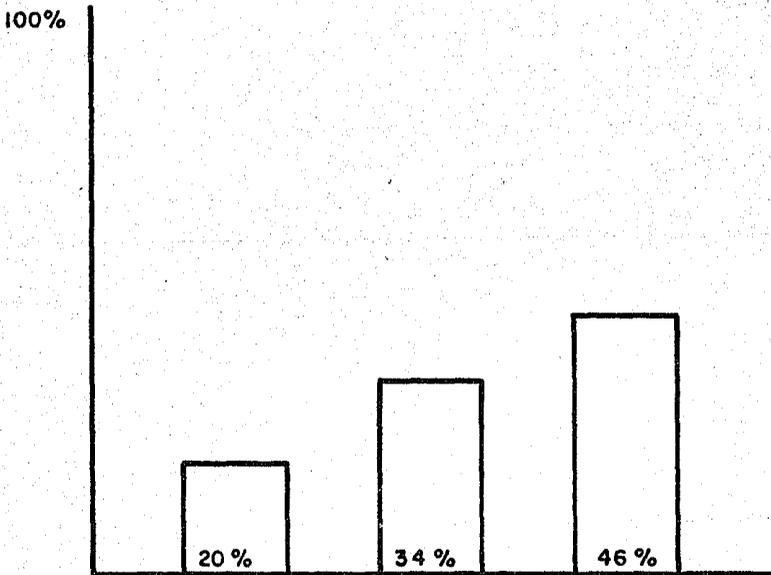
Producción	20%
Ventas	34%
Administración	<u>46%</u>
	100%

Análisis:

Los pequeños empresarios se desenvuelven en un mismo -- círculo, en el cual se consideran conocedores de todo.

GRAFICA Nº 2

PREGUNTA Nº 6



Pregunta 7:

¿ La organización descansa principalmente en ?

Objetivo:

Demostrar que en la mayoría de los casos el gerente general es el dueño del negocio.

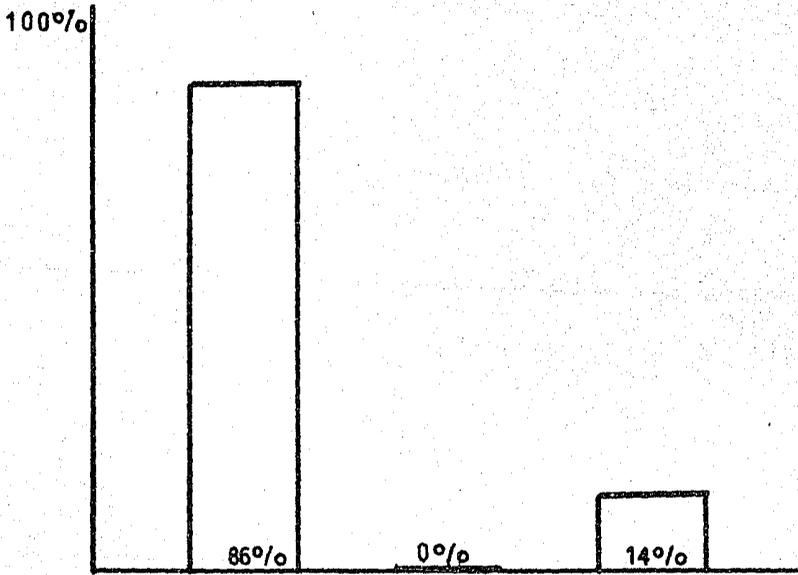
Dueño	86%
Contador	0%
Responsable	<u>14%</u>
	100%

Análisis:

El pequeño empresario no da cabida a que otra persona ajena a su familia colabore en la administración del negocio.

GRAFICA N°3

PREGUNTA N° 7



Pregunta 8:

¿ Se lleva a cabo algún tipo de promoción de ventas ?

Objetivo:

Corroborar la falta de capacidad y de visión en la búsqueda de nuevos mercados.

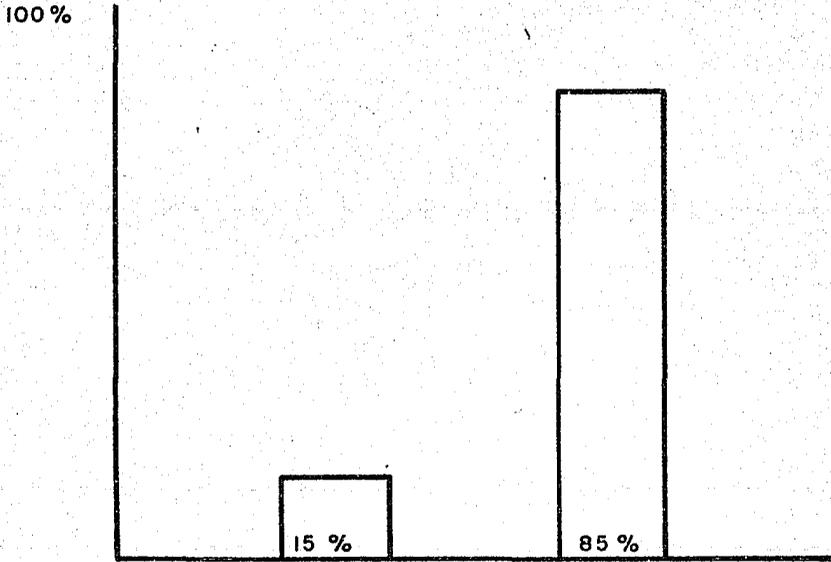
Si	15%
No	<u>85%</u>
	100%

Análisis:

En su mayoría los pequeños empresarios solo tratan de -
cubrir sus costos y obtener un ligero margen de utilidad.

GRAFICA Nº 4

PREGUNTA Nº 8



Pregunta 9:

¿ En base a que criterios se abastece usted de materia-
prima ?

Objetivo:

Mostrar la falta de programación en los negocios.

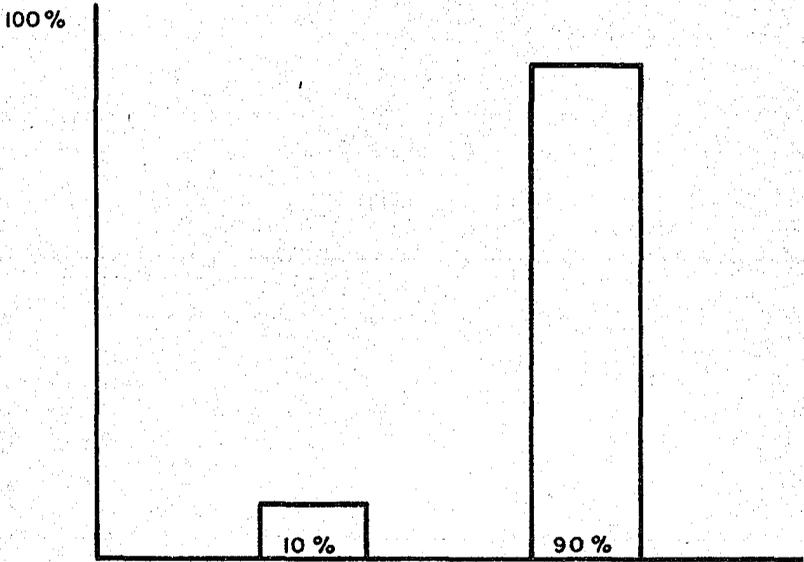
Programación	10%
Necesidades	<u>90%</u>
	100%

Análisis:

Si en abastecimientos no existe una programación adecuada es inconcebible esta en las demás funciones de la empresa.

GRAFICA N° 5

PREGUNTA N° 9



Pregunta 10:

¿ Considera usted al personal actual capacitado para --
realizar las labores existentes en el negocio ?

Objetivo:

Comprobar la falta de personal capacitado que participe
en la pequeña empresa.

Si 14%

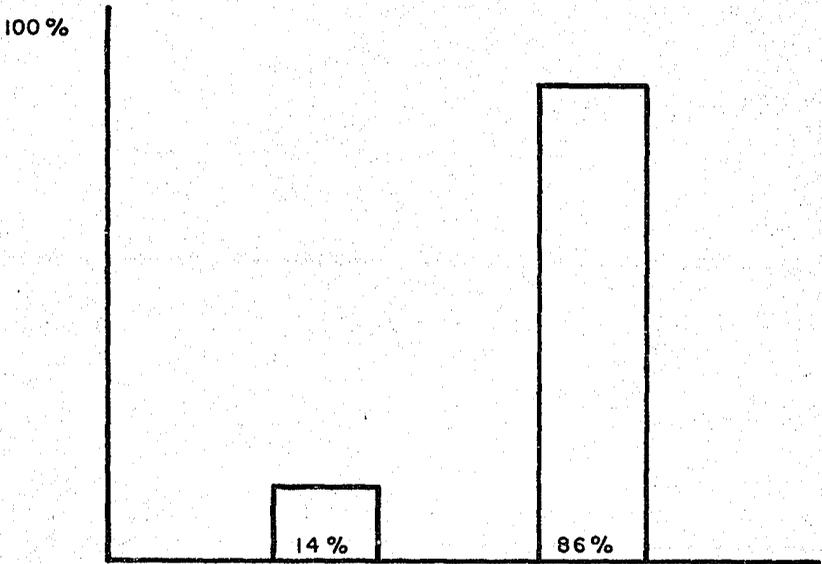
No 86%
100%

Análisis:

Dado que el pequeño empresario busca reducir costos, no
lleva a cabo una adecuada selección del personal.

GRAFICA Nº 6

PREGUNTA Nº 10



Pregunta 13:

¿ Bajo que juicio adquiere usted la maquinaria y equipo ?

Objetivo:

Probar el desconocimiento de necesidades reales de maquinaria y equipo.

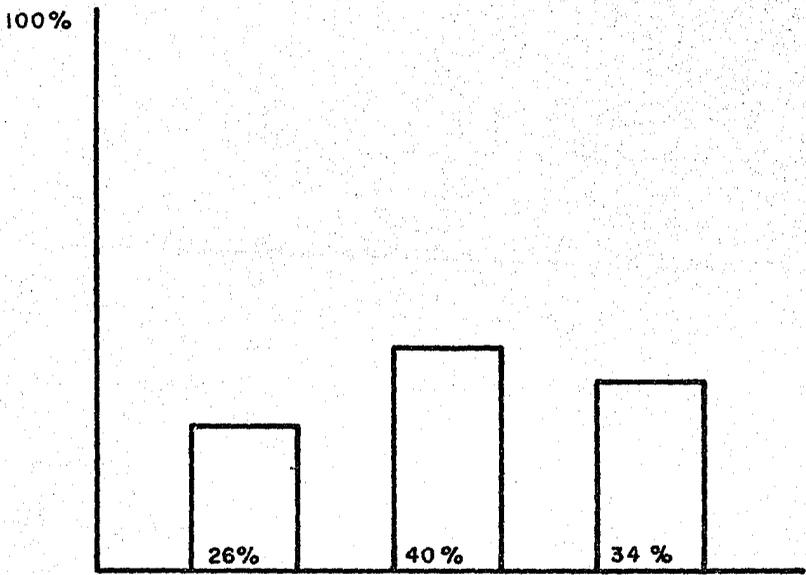
Estudios cuidadosos	26%
Oportunidades	40%
Necesidades	<u>34%</u>
	100%

Análisis:

Los porcentajes reflejan por un lado, que la adquisición de maquinaria y equipo, casi siempre es para satisfacer una necesidad inmediata no viendo la utilidad permanente que puede representar. Por otra parte el de poseer la mayor cantidad de maquinaria y equipo al menor costo posible.

GRAFICA Nº 7

PREGUNTA Nº 13



Preguntas 15 y 16:

¿ Conoce algún organismo privado u oficial que ayude a la pequeña empresa ?

¿ Ha recurrido a alguno de estos organismos ?

Objetivo:

Mostrar lo autosuficientes que creen ser los pequeños empresarios.

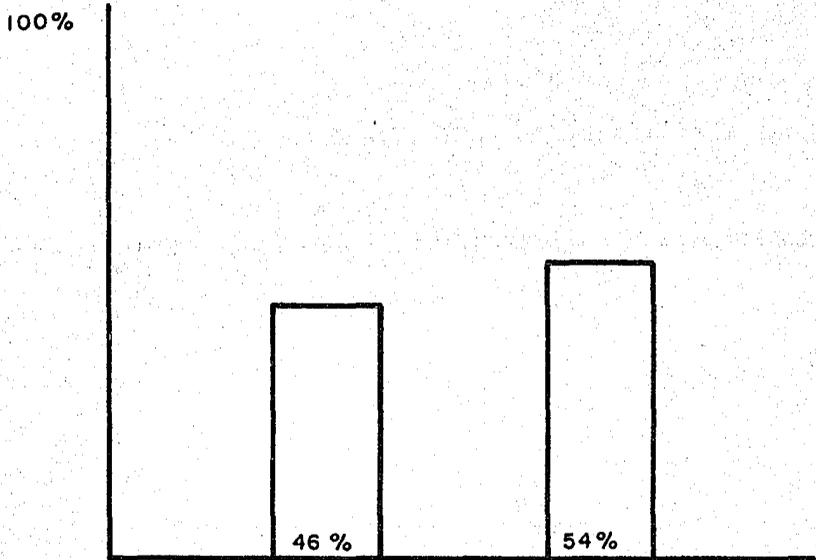
15	Si	46%	16	Si	14%
	No	<u>54%</u>		No	<u>86%</u>
		100%			100%

Análisis:

Se encontro que los pequeños empresarios en su mayoría conocen de estos organismos, pero no acuden debido a la desconfianza y a la enorme cantidad de requisitos exigidos por dichos organismos.

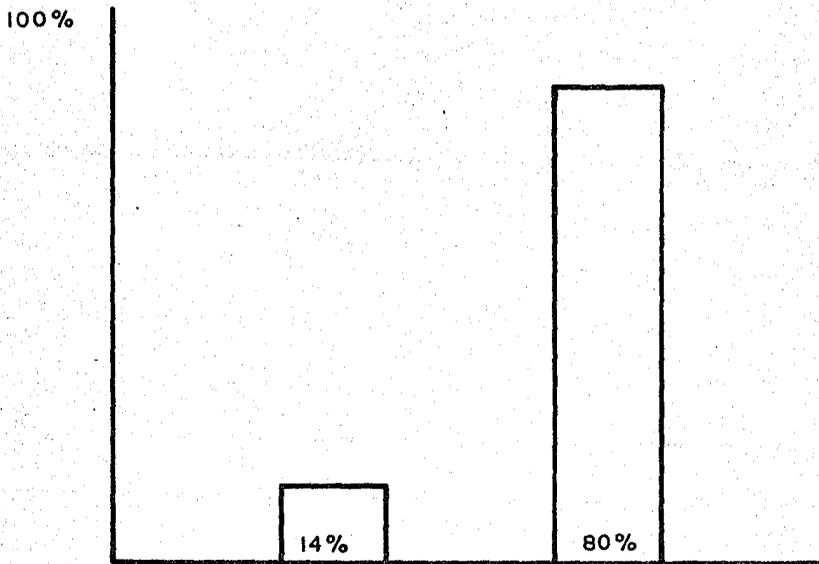
GRAFICA N° 8

PREGUNTA N° 15



GRAFICA N° 9

PREGUNTA N° 16



Pregunta 17:

¿ Ha recibido algún tipo de asesoría externa ?

Objetivo:

Entender la mentalidad del pequeño empresario.

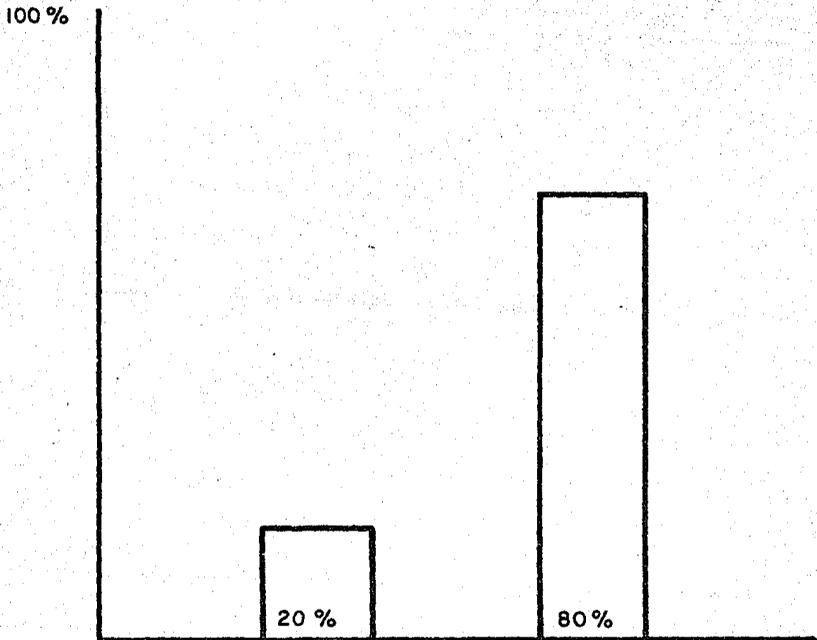
Si	20%
No	<u>80%</u>
	100%

Análisis:

Aseguramos que el principal problema de la pequeña em--
presa es la mentalidad del empresario y su resistencia al --
cambio.

GRAFICA Nº 10

PREGUNTA Nº 17



Pregunta 19:

¿ Estaría usted de acuerdo en contratar en un momento -
determinado algún tipo de asesoría externa ?

Objetivo:

Saber si la asesoría está al alcance de la pequeña em--
presa.

Si	40%
No	<u>60%</u>
	100%

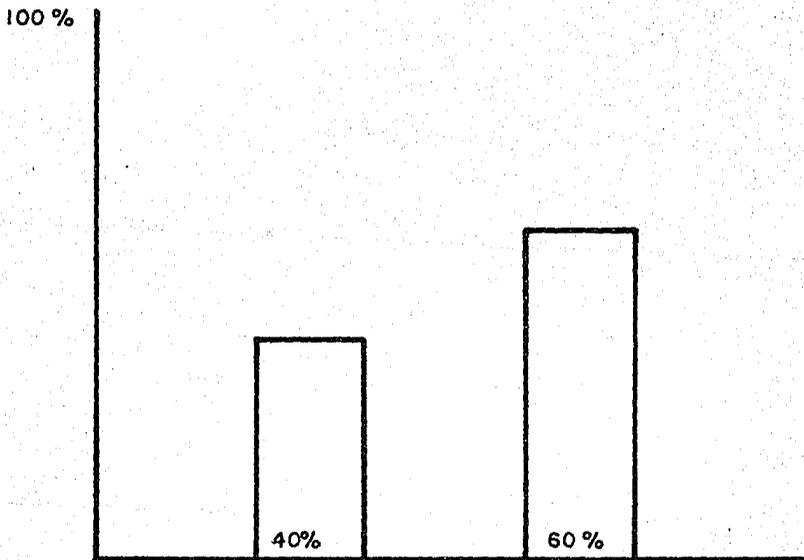
Análisis:

La asesoría externa hasta el momento está fuera del al-
cance de la pequeña empresa, debido a su alto costo y a la -
falta de asesores enfocados a auxiliar a estas empresas.

NOTA: Algunas preguntas se analizarón en forma conjunta por
la similitud existente entre ellas.

GRAFICA Nº 11

PREGUNTA Nº 19



CAPITULO IV

**CASO PRACTICO. EMPRESA TIPIFICADA
(FABRICACION Y ARMADO DE APARATOS MODULARES DE SONIDO)**

CAPITULO 4.- CASO PRACTICO. EMPRESA TIPIFICADA (FABRICACION- Y ARMADO DE APARATOS MODULARES DE SONIDO).

Las pequeñas y medianas empresas son las únicas posibles fuentes del desarrollo industrial en México. Conociendo la enorme problemática que encierran este tipo de negocios, se ha enfocado este caso práctico a encontrar posibles soluciones a los problemas que las aquejan.

Siendo imposible para nosotros abarcar estos dos tipos de empresas, nos enfocamos solamente a la pequeña, tomando como modelo un pequeño negocio que presenta los casos típicos de la pequeña empresa en México.

Para comprobar la veracidad de este caso práctico, nos auxiliamos de la información obtenida de todas las empresas que encuestamos en el capítulo anterior. Cruzamos las respuestas para lograr obtener datos similares.

4.1.- HISTORIA DE LA EMPRESA.

En el año de 1933 el Sr. X inició sus actividades comerciales con una imprenta, la que se dedicaba a imprimir etiquetas, folletos, recortes e instructivos. Entre algunos de sus clientes más fuertes se encontraban RCA Victor y Sears.

Dado que a RCA Victor se le entregaban instructivos y folletos para aparatos musicales, esto motivó de gran manera y originó en él la idea de cambiar el giro de su negocio.

Para la creación del nuevo negocio una característica muy importante, fue la asociación de palabra con otro proveedor de RCA denominado Y, que surtía de chasises a esa compañía, se comprometió con el Sr. X de otorgarle los chasises armados para la fabricación de aparatos de música, y X le -- surtiría de los muebles necesarios del juego de modular.

Fue así que en 1960 nació la Empresa X, la que operaba en el domicilio del señor y con sólo un personal de 3 obreros, el capital aproximado era de \$45,000.00.

La función principal del negocio era la de armado y fa-

bricación de aparatos estereos, que en aquella época constituyó una gran ganancia, y por otra parte el armado de los muebles del juego de modular que le surtía a su principal cliente Y.

Este negocio durante 6 años creció en gran medida, no existiendo por parte del dueño y gerente la visión de hacer estudios cuidadosos de mercado, lo que originó una disminución en las ventas.

Fue así como en 1966 existió una pérdida considerable de dinero, lo que hizo que utilizara de todos sus recursos disponibles para levantar el negocio nuevamente.

En 1968 salió al mercado un nuevo aparato (Tocadiscos - Petaca) lo que volvió a dar gran ayuda y el paso definitivo para que el negocio siguiera funcionando.

En 1973, la Empresa X paso del domicilio anterior a un nuevo local, que ya contenía las cualidades necesarias de un verdadero negocio, donde ya se crearon funciones departamen-

tales, y la producción se incremento de gran manera diseñando y armando una serie de aparatos de música, como modulares con tocadiscos automáticos y semiautomáticos, sintonizadores con FM y bafles de diferentes potencias, etc.

En la actualidad la empresa cuenta con un personal de 16 obreros y 3 empleados. Y con un capital aproximado de \$1 200,000.00.

4.2.- DESARROLLO DE LA AUDITORIA.

4.2.1.- ENTREVISTA PRELIMINAR.- Reunión con el Gerente General para plantear el desarrollo de la investigación.

4.2.2.- RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.- Conocer el funcionamiento de cada uno de los departamentos operativos y de las instalaciones en general.

4.2.3.- ELABORACION DEL PROGRAMA DE ACTIVIDADES.- Especificación en tiempo de las actividades necesarias para la obtención del resultado final y alcance de la auditoría.

4.2.4.- ENTREGA DE CARTA CONVENIO.- La carta convenio es la expresión del tiempo y monto del servicio y la determinación de éste en su extensión, calidad y alcances.

CARTA CONVENIO.

Atentamente Señor X:

En virtud de las entrevistas que hemos tenido con usted y de la inspección que llevamos a cabo de la empresa, ponemos a su consideración los siguientes puntos:

I.- Nuestra investigación abarcará el total de la empresa.

- Desarrollo de la Auditoría.

1.- Nuestro trabajo se llevará a cabo, según el programa de actividades que presentamos a usted.

2.- Se le notificará a usted de los avances obtenidos por medio de entrevistas o de informes escritos.

3.- Para el buen desarrollo de la investigación, espe

mos contar con el total y decidido apoyo, tanto -
de usted como el de sus colaboradores.

II.- Finalizada nuestra intervención en la empresa, se-
le presentará a usted un informe final, el cual --
contendrá las sugerencias y recomendaciones que --
consideramos más viables para el buen funcionamien-
to de su empresa.

III.- Por último, haremos una serie de visitas con el -
fin de verificar si se están llevando a cabo las-
sugerencias y recomendaciones propuestas en nues-
tro informe.

Quedamos de usted como sus atentos y seguros servidores.

ASESORES, S.A.

APROBADO

Sr. X

ASESORES, S.A.

4.2.5.- ACEPTACION DE CARTA CONVENIO.- Autorización para iniciar los servicios que se especificaron en la carta.

4.2.6.- ELABORACION DE CUESTIONARIOS.- La elaboración de cuestionarios para Auditoría Administrativa: de sondeo -- preliminar y de ejecución de la Auditoría, son la clave para el buen desarrollo y éxito de la misma. Para las necesidades de ésta, se realizaron cuestionarios para el Gerente General, Obreros, Empleados, Clientes y Proveedores.

4.2.6.1.- CUESTIONARIO DEL GERENTE GENERAL.

- 1.- ¿ Qué tiempo tiene laborando la empresa ?
- 2.- ¿ De que tipo son las relaciones existentes hacia sus --
empleados ?
- 3.- ¿ A que tipo de problemas son a los que se enfrenta con--
mayor frecuencia ?
- 4.- ¿ Cuenta el personal con elementos de seguridad e higie--
ne necesarios ?
- 5.- ¿ Qué personal es el encargado de recibir la materia pri--
ma ?
- 6.- ¿ Cree usted que el personal que labora en cada departa--
mento esta capacitado para desempeñar su labor satis--
factoriamente ?
- 7.- ¿ Quién se encarga del aspecto administrativo del nego--
cio ?
- 8.- ¿ Se aporta a su debido tiempo la materia prima que nece--
sita cada departamento ?
- 9.- ¿ Alguna vez a tratado de reorganizar su negocio ?
- 10.- ¿ Qué es para usted una Auditoría Administrativa ?

11.- ¿ Porqué causas tomó la decisión de reorganizar su negocio ?

4.2.6.2.- CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS.

- 1.- ¿ Qué función desempeña dentro de la empresa ?
- 2.- ¿ Cuántos años tiene laborando dentro de la misma ?
- 3.- ¿ Qué grado de escolaridad tiene ?
- 4.- ¿ A cuánto asciende su sueldo ?
- 5.- ¿ Dependiendo del grado de escolaridad que tiene, cree usted estar desempeñando el trabajo que le corresponde ?
- 6.- ¿ Se encuentra trabajando bajo un ambiente aceptable para usted ?
- 7.- ¿ Cómo son sus relaciones hacia los demás empleados ?
- 8.- ¿ Cómo son las relaciones hacia el patrón ?
- 9.- ¿ Cuenta con los elementos necesarios para el desempeño de su trabajo ?
- 10.- ¿ Considera usted necesario reorganizar la empresa ?
- 11.- ¿ Cuáles son a su juicio los principales problemas que presenta la empresa ?
- 12.- ¿ Cómo cree usted que se puedan resolver ?
- 13.- ¿ Qué perspectivas cree usted tener a futuro en esta empresa ?

4.2.6.3.- CUESTIONARIO DE LOS OBREROS.

- 1.- ¿ Qué función desempeña dentro de la empresa ?
- 2.- ¿ Cuántos años tiene trabajando dentro de la misma ?
- 3.- ¿ Qué grado de escolaridad tiene ?
- 4.- ¿ A cuánto asciende su sueldo ?
- 5.- ¿ Dependiendo del grado de escolaridad que tiene, cree -
que está desempeñando el trabajo que le corresponde ?
- 6.- ¿ Se encuentra trabajando bajo un ambiente aceptable pa-
ra usted ?
- 7.- ¿ Cómo son sus relaciones hacia los demás obreros ?
- 8.- ¿ Cómo son sus relaciones hacia el patrón ?
- 9.- ¿ Es abastecido de todos los implementos necesarios para
desarrollar satisfactoriamente su trabajo ?
- 10.- ¿ Cuáles son sus intenciones a futuro ?
- 11.- ¿ Podría usted aportar algo para el mejoramiento de la-
empresa y el de su trabajo ?

4.2.6.4.- CUESTIONARIO PARA CLIENTES.

- 1.- ¿ Cuánto tiempo tiene de ser cliente de X ?
- 2.- ¿ Qué tipo de relación existe entre X y usted ?
- 3.- ¿ Qué tipo de crédito se le otorga ?
- 4.- ¿ Es surtido en un plazo razonable ?
- 5.- ¿ Cuáles son los principales problemas que tiene con X ?
- 6.- ¿ Cuáles son sus perspectivas con X ?
- 7.- ¿Cuál considera usted que es el principal problema en -
la organización de X ?

4.2.6.5.- CUESTIONARIO PARA PROVEEDORES.

- 1.- ¿ Tiempo de abastecer a X ?
- 2.- ¿ Qué tipo de relación existe entre X y usted ?
- 3.- ¿ Existe algún tipo de programación de pedido en X ?
- 4.- ¿ Qué tipo de crédito le otorga a X ?
- 5.- ¿ Cuáles son los principales problemas que tiene con X ?
- 6.- ¿Cuál considera usted que es el principal problema en -
la organización de X ?
- 7.- ¿ Cuáles son sus perspectivas con X ?

4.2.7.- APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS.

Los cuestionarios fueron aplicados a aquellos niveles dentro de la empresa que ofrecieron datos verídicos sobre la operación de la misma y su grado de eficiencia en cada área.

4.2.8.- ENTREVISTAS.

Las entrevistas que se aplicaron, tuvieron el principal objetivo de obtener la información que por cualquier circunstancia se omitió en los cuestionarios. También para reafirmar la información obtenida. El tipo de entrevista usada fue la directa.

4.2.9.- TABULACION DE CUESTIONARIOS.

Por ser el cuestionario único el aplicado al gerente general, se presentarán las respuestas obtenidas.

Respuesta 1.- 20 años de laborar.

Respuesta 2.- Son buenas, pero antes había más cordialidad.

Respuesta 3.- Falta de materia prima necesaria, no existe programación en ventas ni en compras, la producción no satisface las necesidades del negocio.

Respuesta 4.- Si, en general.

Respuesta 5.- No hay nadie en especial, el que está es el que la recibe.

Respuesta 6.- En general no, en su mayoría es capacitado por el personal más experimentado.

Respuesta 7.- El patrón y un familiar.

Respuesta 8.- No, por falta de abastecimiento a tiempo.

Respuesta 9.- No.

Respuesta 10.- Es notar fallas, mal manejo del negocio.

Respuesta 11.- Porque el negocio anda muy mal.

Respuestas de los empleados:

1.- Hasta 2 actividades.	Hasta 3.	Más de 3:
33%	0%	67%
2.- 1 a 2 años	De 2 a 3 años	Más de 3 años.
33%	67%	0%
3.- Secundaria	Comercial	Bachillerato.
33.3%	33.3%	33.3%
4.- Hasta \$2,000.00	Hasta \$3,000.00	Hasta \$5,000.00
67%	0%	33%
5.- Si	No	
33%	67%	
6.- Si	No	
0%	100%	
7.- Buenas	Malas	Regulares
100%	0%	0%
8.- Buenas	Malas	Regulares
0%	33%	67%
9.- Si	No	
67%	33%	

10.-	Si	No
	100%	0%

11.- Falta de organización.

100%

12.- Contando con personas capacitadas.

100%

13.-	Continuar	Cambio
	33%	67%

Respuestas de los obreros:

1.- Forradora	Cortador	Varias	
25%	16%	59%	
2.- Menos de 1 año	1 año	3 años	5 años
50%	16%	25%	9%
3.- Primaria	Secundaria	Comercial	Preparatoria
41%	41%	9%	9%
4.- Menos de \$600.00	Menos de \$800.00		Más de \$800.00
41%	41%		18%
5.- Si	No		
30%	70%		
6.- Si	No		
100%	0%		
7.- Buenas	Malas	Regulares	
82%	18%	0%	
8.- Buenas	Malas	Indiferente	
67%	8%	25%	
9.- Si	No		
18%	82%		

10.-

Continuar

Cambio

50%

50%

Respuestas de los clientes:

1.-	De 1 a 3 años.	De 3 a 5 años.	Más de 5 años.
	40%	40%	20%
2.-	Comerciales	Amistad	
	40%	60%	
3.-	Contado	30 días	Más de 30 días.
	0%	40%	60%
4.-	Si	No	
	0%	100%	
5.-	Mala calidad	Demora en las entregas	
	60%	40%	
6.-	Continuar	Buscar nuevos proveedores	
	40%	60%	
7.-	Falta de organización		
	100%		

Respuestas de los proveedores:

1.- De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años.
60%	20%	20%

2.- Comerciales	Amistad
60%	40%

3.- Si	No
0%	100%

4.- Contado	30 días	45 días
20%	80%	0%

5.- Demora en el pago

100%

6.- Falta de organización.

100%

7.- Continuar abasteciéndolo	Suspender relaciones.
40%	60%

4.2.10.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS (CUESTIONARIOS Y EN
TREVISTAS).

Para mayor facilidad, analizamos y verificamos los resultados por separado.

Del Gerente General.- En primer lugar el negocio necesita de una urgente organización o de lo contrario irá a la quiebra.

Dentro del área administrativa, el personal con que se cuenta es mínimo, existiendo el Gerente que lleva a cabo gran variedad de funciones, auxiliado de familiares.

No se han delimitado funciones, no existiendo objetivos ni políticas, así como procedimientos.

Falta programación, llevándose a cabo las actividades de acuerdo a las necesidades del negocio.

En relación a cuestiones fiscales, existen adeudos de -

6 a 7 meses hacia atrás, que en cualquier momento pueden cortar la vida de la empresa. Se carece de una persona encargada de elaborar las declaraciones fiscales, siendo esto un gran deterioro a la empresa, ya que frecuentemente se pagan recargos.

El sistema de crédito y cobranzas es obsoleto e inoperante, lo que repercute en la mala imagen que se da hacia el exterior. Por un lado con Bancos, ya que constantemente se devuelven cheques, y por otra parte con proveedores, al no efectuar con seriedad los pagos.

Otro gran problema es el de personal, al no contar con gente capacitada para que se realicen las funciones encomendadas; ni para capacitar al nuevo. No existe control de asistencia, ni tampoco supervisión sobre el personal, cayendo en el gran problema de que objetos, herramientas, etc., son extraviados a menudo, no justificando el obrero el lugar o destino de su existencia.

En lo que respecta a vacaciones y días de descanso, no-

están fijados, es decir que todo es por decisión del patrón. Lo que crea gran descontento en el personal.

De los empleados.- Es característica la variedad de funciones no específicas que desempeñan los empleados. Todos se han hecho en la práctica y eso lo demuestra el número de --- años que llevan laborando dentro de la empresa. Los sueldos son bajos dependiendo del papel que se les ha asignado.

Nos encontramos que por lo general en este tipo de empresas siempre hay familiares del gerente ocupando puestos administrativos, no siendo siempre las personas adecuadas al puesto.

Los empleados tienen como futuras metas otra idea muy diferente a la de seguir trabajando en el negocio, la falta de motivación y perspectivas a futuro es mínima.

Las relaciones empleado-patrón no son del todo cordiales, existiendo gran diferencia de ideas, ya que las decisiones aportadas por el gerente no siempre van en beneficio de

la negociación, sus relaciones hacia los obreros son buenas.

Por lo que respecta a la obtención de implementos de -- trabajo, son demasiado tardadas no teniendo autorización del gerente de hacer este tipo de compras periódicamente, realizándose estas hasta que las existencias sean completamente -- nulas.

Para finalizar todos concuerdan que existe una mala ad-- ministración, que es necesario reorganizar.

De los obreros.- El cuestionario aplicado nos muestra -- claramente, como más de la mitad del personal realizan fun-- ciones varias; es decir no existe una descripción de las fun-- ciones que deba realizar cada persona, siendo esto motivo de fallas y desorganización en la planta.

Por lo que respecta al sueldo, sólo un 18% percibe el -- salario mínimo, el restante porcentaje recibe menos del sala-- rio mínimo.

Las tres cuartas partes del personal total, no alcanzan a cumplir un año de laborar en la empresa. La gran rotación manifiesta que no hay motivación por lo que concierne al reconocimiento del trabajo.

El ambiente bajo el que laboran los obreros y las relaciones entre ellos son buenas, de igual manera con el patrón, pero por la incapacidad del mismo para resolver problemas de trabajo, caen en ocasiones en la indiferencia.

Por último las intenciones de los obreros a futuro son: un 50% piensa cambiar de trabajo y buscar la forma de progresar, el otro 50% piensa continuar trabajando dentro del pequeño negocio.

De los clientes.- Por medio de la información obtenida se logró observar que la antigüedad de sus clientes fluctúa entre 1 y 5 años.

Con ellos existe una relación de amistad, lo que viene a retrasar el cobro de las ventas, ya que casi nunca cumplen

con los plazos que se les dan para liquidarlas.

Los principales problemas que encuentran con la Empresa X son, la gran demora en la entrega de los pedidos y la mala calidad de sus productos.

Las respuestas de los clientes demuestra la enorme desconfianza que le tienen, ya que a futuro consideran buscar nuevos proveedores. Por último todos los clientes coincidieron en que la principal falla de la Empresa X, es la falta de organización.

De los proveedores.- La mayoría de los proveedores tiene de abastecer a X de 1 a 3 años, mientras que el resto lleva un tiempo mayor. El gran número de nuevos proveedores se debe a que nunca les son respetados los plazos que otorgan para liquidar sus facturas, llegando a demorarles los pagos de dos a tres meses más de lo debido.

Otra falla detectada por ellos es la falta de programación de pedidos, que es consecuencia de la ausencia de orga-

nización.

Concluyendo las encuestas realizadas, solamente un 40% del total de proveedores piensan a futuro continuar abasteciendo a la empresa.

4.3.- DEPARTAMENTOS QUE EXISTEN DENTRO DE LA EMPRESA.

4.3.1.- OFICINA.

El primer paso a seguir fue el de reorganizar la oficina, ya que ésta se encontraba en completo desorden, básicamente se llevó a cabo la recolección de todos los documentos existentes en la negociación como lo son: facturas, notas de remisión, contrarecibos, etc., ya recolectados se abrieron expedientes para cada una de estas formas, especificando el nombre del cliente o proveedor según se tratase. Así también se operó con lo que respecta a documentos fiscales como Seguro Social, INFONAVIT, etc.

Se obtuvo una relación de que se debía y a quien, y tam

bién de cuanto se nos debía. Con esta relación se abrieron -- dos carpetas auxiliares con el motivo primordial de saber -- que proveedores y clientes eran con los que estábamos operando a la fecha. Se puso al corriente la libreta de bancos; -- Única forma concreta de conocer el saldo. Ya actualizada ésta se abrió un expediente para archivar los depósitos de cada mes manteniendo un control sobre la chequera por medio de polizas de ingresos y egresos.

Se elaboraron hojas de reporte de cobranza y se abrie-- ron tarjetas de cada cliente, de ésta manera se sabía con -- exactitud cuando y cuanto era lo que se iba a cobrar. Por lo que respecta a impuestos se fueron liquidando a la mayor brevedad posible, así como también las cuotas y suscripciones a las que está inscrita la negociación.

Del mismo modo se visitaron a los principales clientes-- y proveedores, con la finalidad de obtener relaciones más -- acertadas de sus saldos para corroborar los datos de los expedientes abiertos con anterioridad. Es necesario hacer no-- tar que esto se hizo por la gran dificultad existente por no

contar con los registros e información adecuados. Se abrieron expedientes del personal conteniendo, contratos, records, etc.

4.3.2.- ALMACEN.

Se procedió a la limpieza y ordenamiento del almacén ya que éste se encontraba en completo descuido y desaseado. Se aparto todo el material obsoleto e inservible, lo que facilitó el acomodo de la materia en uso.

Se repararon los estantes y anaqueles y se planeo su ubicación para tener una mayor funcionalidad del almacén.

Se inició la labor de acomodamiento e inventario de cada artículo dándoles una codificación para identificarlas con facilidad. Se abrió una tarjeta por cada artículo, anotando su codificación, precio, proveedor, máximos y mínimos de existencia formando así un kardex.

4.3.3.- DEPARTAMENTOS OPERATIVOS.

En la empresa X se identificaron los siguientes departamentos:

4.3.3.1.- CORTADO.

Resaltó la particular desorganización existente, al encontrarse un descuido total de la limpieza, así como el gran acumulamiento de desperdicio.

Las funciones de los obreros estaban a juicio del gerente, a consecuencia de la falta de programación de sus labores. La demasiada pérdida de tiempo se debe en su mayoría a la falta de material necesario para trabajar. Este departamento consta de 3 obreros.

4.3.3.2.- ARMADO Y ENSAMBLADO.

Aquí se lleva a cabo el armado del juego de modular --- [2 baffles, 1 gabinete y una base], que se provee al principal cliente Y.

Todo el trabajo es llevado a cabo en forma desorganizada, siendo necesaria la implantación de una línea de producción. Volviendo a resaltar la gran pérdida de tiempo debido a la falta de material.

Aclarando que éste departamento tiene dos divisiones -- con 5 obreros cada una.

4.3.3.3.- PINTURA.

La labor que se realiza es la de pintado de la base del juego. Está integrado por un obrero, su localización en la planta es totalmente inadecuada ya que no cuenta con las instalaciones para su buen funcionamiento.

4.3.3.4.- ENSAMBLADO Y EMPAQUETADO.

Las actividades desarrolladas en éste departamento son las de armar, forrar, ensamblar y empaquetar los aparatos -- propios de la empresa X.

Así como realizar las reparaciones que se presenten, -- además de verificar el control. Está formado por 2 obreros.- La desorganización es completa ya que se pueden encontrar -- productos semiterminados y terminados en completo descuido.

En todos los departamentos operativos se realizaron fun ciones de inspección, acomodamiento, limpieza e inventariado de maquinaria, herramientas, materia prima, etc.

NOTA.- El informe de la auditoría se colocará en la parte de Conclusiones y Recomendaciones, anexando los Manuales de Organización y de Procedimientos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Conociendo yá, la situación por la que atraviesa la pequeña empresa, y sabiendo de la gran importancia que reviste para el desarrollo económico y social del país. Es justo darle la merecida contribución que venga a impulsarla, dándole el carácter e importancia que verdaderamente merece, ya que la magnitud de estos negocios en muchas ocasiones representa el principio de fructíferas y prometedoras empresas.

De esta manera, el único camino a una verdadera industrialización del país, es el crecimiento de las pequeñas y la consolidación de la mediana empresas. Por eso hay que dar a los pequeños empresarios las herramientas y técnicas necesarias, para convertirlos en personas capaces que puedan dirigir tan importantes renglones. Por esto es necesario dar prontas soluciones a problemas tan graves y de ésta misma manera ponemos a consideración las siguientes recomendaciones:

RECOMENDACIONES.

El informe de la auditoría es presentado en esta parte de la investigación, debido a que en él se colocaron las posibles soluciones que recomendamos para el mejor manejo y desarrollo de la empresa "X".

El principal problema de los pequeños negocios y particularmente el de la empresa "X", se origina por la falta de organización, siendo muy serio la falta de efectivo para su disponibilidad. De aquí se ramifican una serie innumerable de fallas que vienen a conjugarse para mantener al negocio en una completa incompetencia dentro de su mercado. A toda esta serie de dificultades creemos que las más viables soluciones son:

- 1.- Primordialmente darle solución a problemas internos de su negocio, ¿cómo?, delineando objetivos y políticas generales, funciones y líneas de autoridad y responsabilidad de cada uno de los empleados y obreros, así como del Gerente General. Todos estos puntos pueden localizarse en el Manual de Organización, el Reglamento Interior de

Trabajo y el Manual de Procedimientos, anexos.

2.- Otro punto a considerar es la planeación a mediano plazo, que creemos es la más adecuada para este tipo de empresas. Llevar a cabo planes dentro de las actividades más importantes, como son: Producción y Ventas. La planeación en Producción, se hará de una manera que venga a satisfacer a los dos puntos principales del negocio; el principal cliente "Y" y los productos propios de la empresa "X".

a) Para los productos que se entregan a "Y", se programará su entrega a 200 juegos de modular semanalmente, con lo que se satisfacen así las necesidades de nuestro cliente y la empresa se beneficia con el aumento del efectivo disponible y por otra parte disminuye la enorme deuda que tiene con él, abonándole algunas facturas a su favor.

b) Para los productos que tiene "X" para su venta, la producción se hará en base a estimaciones que se elaborarán tomando en cuenta las ventas realizadas el año pasado, para crear "stocks" de cada uno de los ar

tículos del negocio. De esta manera las obreras trabajarán para el almacén de productos terminados.

c) Las ventas se incrementarán buscando nuevos mercados, y se enfocarán a los localizados en provincia, ya que los productos por sus características, pueden lograr un mejor volúmen de ventas en esas regiones. Los clientes actuales, se les abastecerá de una manera adecuada, basandonos en la creación de "stocks" de productos terminados. Aunando a esto la búsqueda de nuevos modelos para estar al día en el mercado.

3.- Las reparaciones se les dará un plazo máximo de entrega de una semana, que se empezará a contar desde el día en que se recogió el artículo.

4.- La estructura clásica de estas empresas, es de carácter familiar, como se mencionó en el capítulo 1, se reformó como se señala en el organigrama que se propone en el Manual de Organización, presentando también un organigrama para la comunicación. (Parte segunda, punto 2.2). En el organigrama de la estructura de la organización propuesta, se observa la ayuda que va a recibir el gerente por medio de su auxiliar, esto es para darle una mayor efec-

tividad a las decisiones que se tomen.

- 5.- En el capítulo 1, se indicó que los pequeños empresarios son considerados como hombres con mucha imaginación, --- creativos, innovadores, etc. Pero no solo con estos atributos se logra mantener en competencia un negocio, hacen falta los necesarios para tener una visión más concreta del medio en que se está desarrollando el negocio. Conocimientos que solo son obtenidos por medio del estudio de técnicas modernas de administración. Esos conocimientos no los tiene el gerente al alcance de su mano, sugerimos que se tenga contacto con asesores externos (administrativos o contables) para obtener opiniones más fundamentadas, para la toma de decisiones.
- 6.- En los renglones administrativos se captó un grave error, que es el de crédito y cobranzas. El gerente general mantiene con sus clientes una gran amistad, lo que viene a perjudicar la cobranza y como consecuencia la disponibilidad de efectivo, faltando la seriedad necesaria para el cobro de facturas. Para evitar esto se han creado plazos de crédito a otorgar que se pueden ver en las políticas de ventas en el Manual de Organización.

7.- Lo mismo que el punto anterior sucede con el pago a proveedores, pero se propone que con el cobro de los juegos de modular que se entregan a "Y", se destine la cantidad necesaria para el pago de materia prima para esos artículos y lo referente a los productos propios de la empresa.

8.- Otro de los principales problemas que tiene la empresa, que fue citado al principio de las Recomendaciones, es la falta de efectivo. En este caso particular, se analizaron dos opciones para allegarse dinero, y fueron las siguientes:

a) Obtener un préstamo por medio de los organismos citados en el capítulo 2. Enfrentándonos al problema de que dichos organismos exigen una serie de requisitos que la pequeña empresa no cuenta con ellos. Aquí sugerimos que estos organismos debieran dar una verdadera ayuda a estas empresas, ya que con la clase de requisitos solicitados por ellos, quedan marginadas muchas de esa cooperación que se les podría prestar. La asistencia sería asesorar a esas empresas que no tienen los documentos necesarios, para que los lleven a cabo-

de una manera adecuada.

b) La otra opción es, contando con el terreno de la Fábrica, obtener un préstamo hipotecario, canalizado a una institución de crédito privada. Esta es considerada la mejor opción por nosotros para la obtención del efectivo necesario, ya que estos préstamos son a largo plazo y llevando a cabo los planes, se podrá cubrir satisfactoriamente.

9.- El principal factor humano a cambiar dentro de la pequeña empresa es la mentalidad del empresario, el gerente deberá darle la seriedad necesaria a su negocio, olvidando las influencias familiares y colocando en cada puesto la persona que en verdad llene los requisitos necesarios para ocuparlo.

10.- Ya por último deseamos sugerir a los asesores y administradores en general, enfocar su mirada a la ayuda de la pequeña y mediana empresas de México, que son las que realmente necesitan un apoyo técnico y científico, y en las cuales encontrarán un campo de acción amplio y un desarrollo general.

MANUAL DE ORGANIZACION

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	1
PARTE PRIMERA	
Información general	3
(1.1) Objetivos y políticas generales	4
Objetivos y políticas de producción	7
Objetivos y políticas de ventas	8
Objetivos y políticas de compras	8
PARTE SEGUNDA	
Relaciones estructurales	11
(2.1) Estructura orgánica	12
(2.2) Diagrama estructural de organización	14
PARTE TERCERA	
De funciones centrales	
(3.1) Del gerente general	18
Del auxiliar de la gerencia	19
De la secretaria	20

	PAG
Del jefe de producción	21
(3.2) De los departamentos	22
Del almacenista	23
Del departamento de cortado	24
Del departamento de armado y forrado	25
Del departamento de Pintura	26
Del departamento de ensamblado y empa- quetado	27
INSTRUCCIONES PARA EL USO, MANEJO Y DIFUSION DE ESTE MANUAL.	28

INTRODUCCION

El manual de organización es una comunicación escrita - interna dirigida al personal, es un instrumento de carácter técnico normativo, que explica, registrando y manteniendo actualizada la información referente al personal que dirige -- una organización, los antecedentes históricos de desarrollo de esa organización, sus atribuciones, objetivos y funciones, se completa con gráficas de organización, donde en términos generales, se leen el nombre de sus diferentes órganos, el tipo de autoridad que poseen, sus relaciones, jerarquía y el nombre del órgano del que a su vez dependen.

Este documento tiene la función de recoger las experiencias que en materia de metodología de investigación ha venido desarrollando el cuerpo de asesores. Además se considera el manual de organización como un medio de comunicación y -- orientación para auxiliar a todos los departamentos que integran la empresa.

El presente manual corresponde a la Empresa X, dedicada

a la fabricación y armado de aparatos modulares de música.

Considerando este manual como un documento de consulta permanente y por ende susceptible de ser modificado y actualizado, coadyuvara en esta forma a lograr una mejor optimización de resultados, en relación a las tareas encomendadas a este tipo de empresa.

PARTE PRIMERA

INFORMACION GENERAL

[1.1] OBJETIVOS Y POLITICAS

1.1 - OBJETIVOS Y POLITICAS

OBJETIVOS GENERALES

- 1.- La coordinación de los intereses particulares a la búsqueda de un interés general (supervivencia y crecimiento del negocio).
- 2.- La obtención de la mayor eficiencia posible.

POLITICAS GENERALES

- 1.- Estas políticas son implantadas por la gerencia general. Y en ellas se especifican los caminos que deberá seguir cada departamento según sean sus necesidades.
- 2.- Llevar una planeación administrativa para llegar al logro de los objetivos.
- 3.- El gerente dictara los proyectos que deberán realizarse.
- 4.- Programará reuniones periódicas con los responsables de cada departamento para verificar si se han seguido los objetivos.

5.- El personal de la empresa se regirá por el reglamento interno de trabajo (anexo).

OBJETIVOS DE PRODUCCION

- 1.- Satisfacer a ventas respecto a plazos de entrega, -
con la mayor oportunidad posible.
- 2.- Producir al menor costo posible.
- 3.- Mantener la seguridad de la planta en el más alto -
grado.
- 4.- Lograr el máximo aprovechamiento de la planta y sus
instalaciones.
- 5.- Mantener un óptimo control de calidad.
- 6.- Evitar al máximo el desperdicio.

POLITICAS DE PRODUCCION

- 1.- Planear anticipadamente la producción.
- 2.- Delimitar autoridades y responsabilidades.
- 3.- Proveer al obrero de equipos de seguridad.
- 4.- Establecer sistemas de mantenimiento.
- 5.- Mantener lo más limpio posible los centros productiv
vos.

- 6.- Evitar el daño o pérdida de herramienta y material-auxiliar para la producción.

OBJETIVOS DE VENTAS

- 1.- Que los artículos satisfagan las necesidades de los consumidores.
- 2.- Que los precios sean justos y equitativos.
- 3.- Que los artículos sean de buena calidad.

POLITICAS DE VENTAS

- 1.- No se otorgará ningún tipo de descuento.
- 2.- Las ventas a clientes nuevos se harán de riguroso -contado.
- 3.- El crédito comercial de la empresa será de 30 y 45-días, quedando esto a consideración del gerente.

OBJETIVOS DE COMPRAS

- 1.- Abastecer a la empresa del material necesario, en -

forma continua y oportuna al más bajo costo.

- 2.- Identificación con los procesos de fabricación de la empresa, para conocer en detalle sus materiales y sus necesidades en general.
- 3.- Mantener debidamente ubicada la función de abastecimientos dentro de la empresa.
- 4.- Mantener actualizada la función de abastecimientos de la empresa con el mercado general de compra.

POLITICAS DE COMPRAS

- 1.- Mantener los registros adecuados, para cumplir en forma satisfactoria la función de abastecimientos, todas las órdenes de compra deberán ser autorizadas por el gerente general o en su defecto por su auxiliar.
- 2.- Se procurará tener para compras un número máximo y mínimo de proveedores, para cada artículo.
- 3.- Se elaboraran programas de compras de acuerdo a pronósticos de ventas y producción.

4.- Los días de revisión y pago de facturas serán los -
días viernes de cada semana, siendo el horario de -
3 P.M.- 6 P.M.

PARTE SEGUNDA

RELACIONES ESTRUCTURALES

(2.1) - ESTRUCTURA ORGANICA

(2.2) - DIAGRAMA ESTRUCTURAL

DE ORGANIZACION

2.1 - ESTRUCTURA ORGANICA

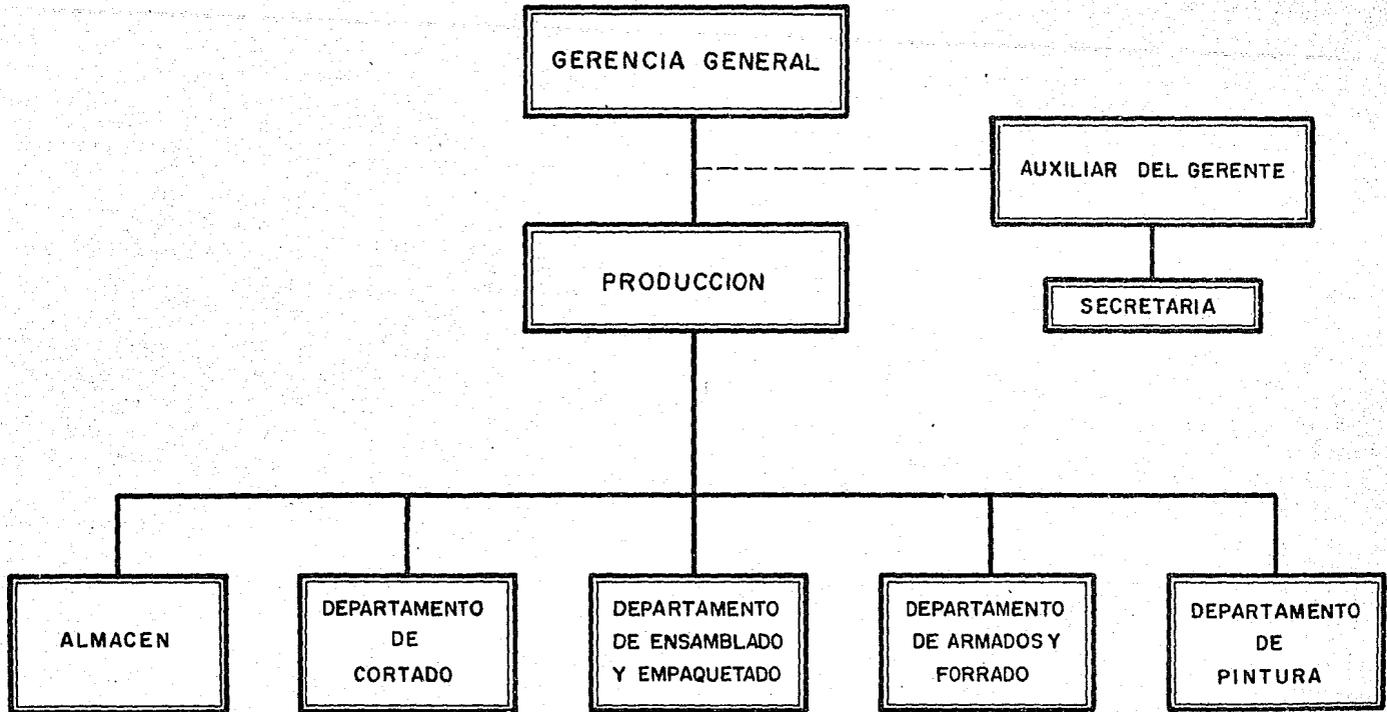
ESTRUCTURA ORGANICA

GERENTE GENERAL

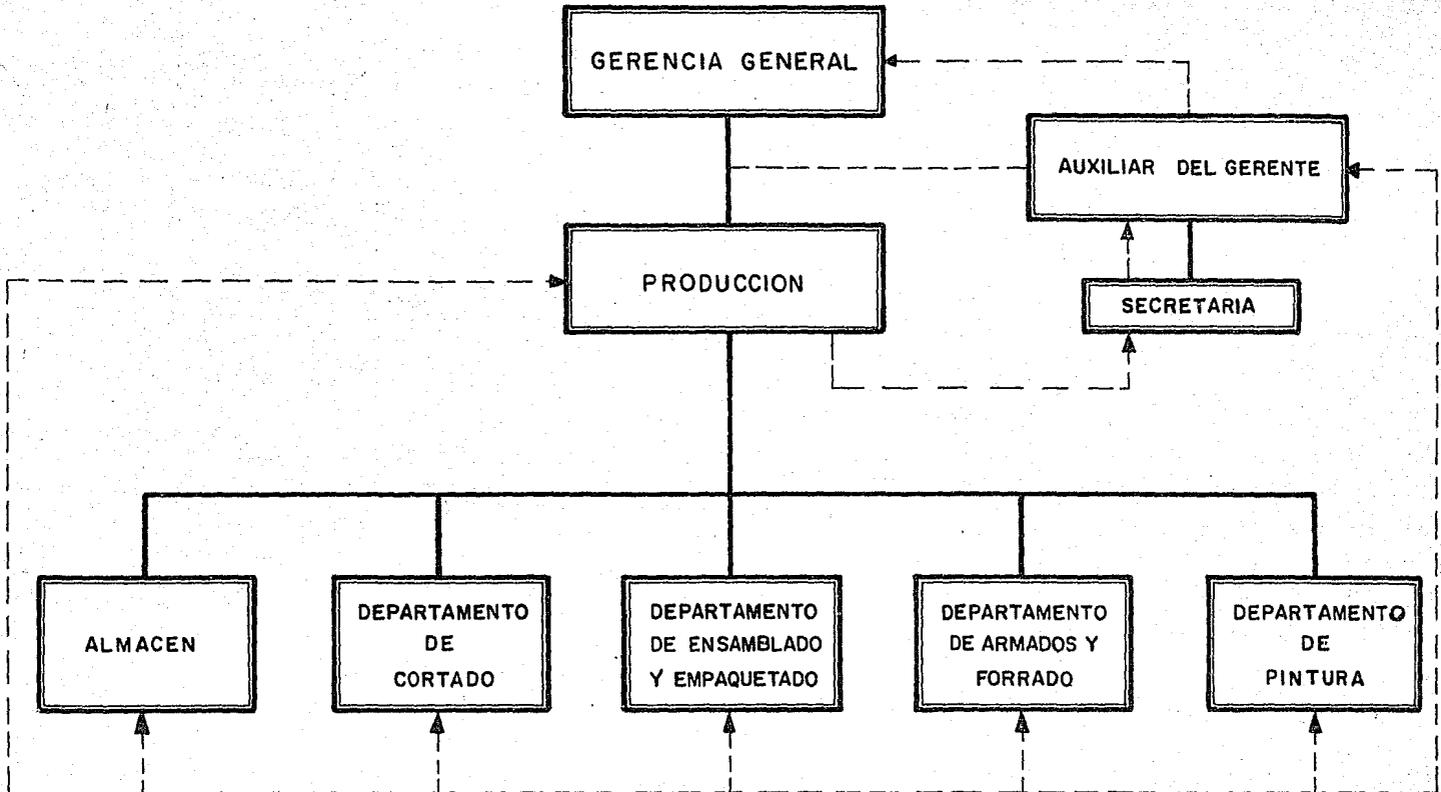
- AUXILIAR DEL GERENTE
 - SECRETARIA
- PRODUCCION
 - DEPARTAMENTO DE CORTADO
 - DEPARTAMENTO DE ENSAMBLADO Y EMPAQUETADO
 - DEPARTAMENTO DE ARMADO Y FORRADO
 - DEPARTAMENTO DE PINTURA
 - ALMACEN

**2.2 - DIAGRAMA ESTRUCTURAL DE ORGANIZACION
Y DE COMUNICACION**

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ORGANIZACION



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE COMUNICACION



PARTE TERCERA

DE FUNCIONES CENTRALES

3.1 - DEL GERENTE GENERAL

DEL AUXILIAR DE LA GERENCIA

DE LA SECRETARIA

DEL JEFE DE PRODUCCION

FUNCIÓNES DEL GERENTE GENERAL

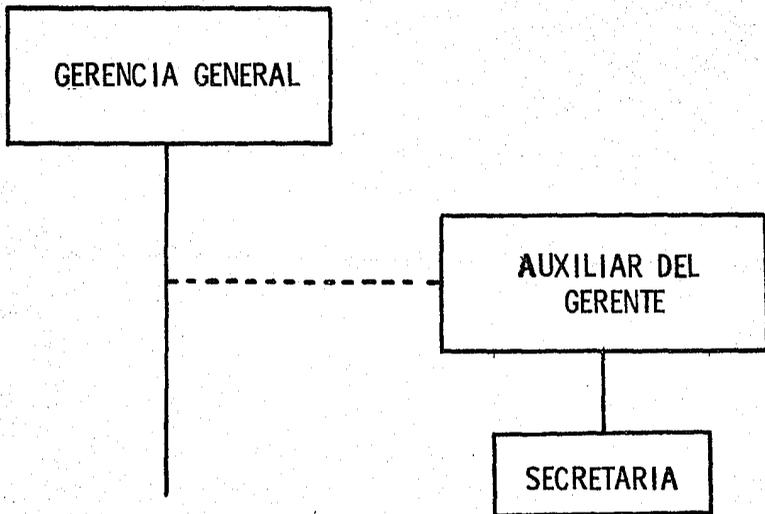
- Cumplir y hacer cumplir las políticas determinadas, expediendo ordenamientos y demás disposiciones para regular su observancia.
- Organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades encomendadas al sistema y vigilar el funcionamiento de éste.
- Ordenar la formulación de los presupuestos de la negociación.
- Firmar los cheques elaborados por la secretaria, para pago a proveedores, tiempo extra, compensaciones, adquisiciones, fondos y reposiciones de caja, etc.
- Ordenar la realización de por lo menos de un inventario físico anual, su revisión y análisis.
- Cuidar de la eficiencia técnica y administrativa de la negociación.
- Autorización de las ordenes de compra.
- Supervisar el buen funcionamiento de las diferentes áreas-ventas, compras y producción; y en general del sistema administrativo del negocio.

FUNCIONES DEL AUXILIAR DEL GERENTE

- Revisión de facturas, pólizas, cheques, notas de remisión, memorándums, etc.
- Revisión de pedidos de clientes.
- Revisión de pedidos a proveedores.
- Supervisión del control y asistencia de personal.
- Encargado del buen funcionamiento de lo administrativo.
- Presentar al gerente las ordenes de compra para su autorización.
- Vigilar el cobro y entrega de los artículos del negocio.
- Verificar descuentos, comisiones de venta y límite de crédito.
- Verificar y tramitar las solicitudes de crédito.
- Tener lista la cobranza en el momento oportuno.
- Actualizar los registros (auxiliares de crédito, cartera de clientes, etc.) para su debido control.
- Autorización de vales de almacén.
- Elaborar los programas de producción, en coordinación con el Jefe de Producción.
- Informar al gerente general de problemas que se presenten.

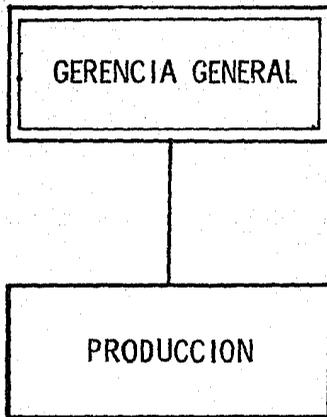
FUNCIONES DE LA SECRETARIA

- Elaboración de facturas, pólizas, cheques, notas de remisión, memorándums, etc. Y ordenamiento de expedientes.
- Encargada de recibir los pedidos de los clientes.
- Encargada de hacer los pedidos a los proveedores.
- Llevar el control de asistencia y elaboración de la nómina.
- Elaboración de ordenes de compra.
- Encargada de la recopilación mensual de documentos necesarios para enviar al despacho contable.
- Informar al auxiliar de las necesidades de papelería.
- Encargada de atender las llamadas telefónicas.



FUNCIONES DEL JEFE DE PRODUCCION

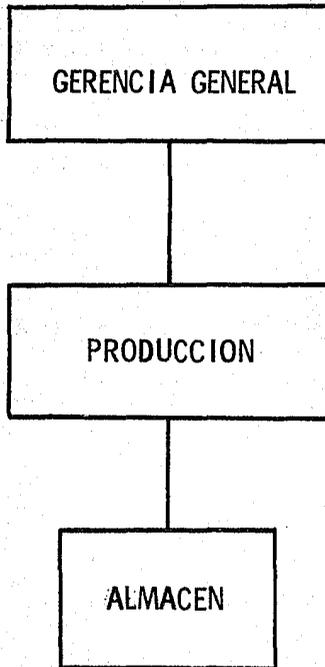
- Elaboración de vales de almacén.
- Supervisión de los diferentes departamentos operativos.
- Mantener en buen estado el equipo y la maquinaria.
- Mantener el adecuado control de calidad en cada uno de los departamentos operativos.
- Supervisar y hacer desarrollar los programas de producción, en coordinación con el auxiliar.
- Hacer saber al auxiliar de la gerencia de anomalías presentadas.



3.2 - DE LOS DEPARTAMENTOS

FUNCIONES DEL ALMACENISTA

- Recibir y verificar que la mercancía se ajuste al pedido correspondiente.
- Mantener la mercancía debidamente acomodada.
- Mantener permanentemente actualizados los registros de almacén.
- Notificar al auxiliar del estado en que se encuentra la mercancía.
- Atender los vales de abastecimiento de mercancía de los diferentes departamentos.
- Informar quincenalmente al auxiliar de la gerencia de las existencias de material.



ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CORTADO

- Tener oportunamente el material cortado de madera y aluminio para satisfacer las necesidades de producción.

- Mantener información directa con los demás centros productivos.

GERENCIA GENERAL

PRODUCCION

DEPARTAMENTO
DE
CORTADO

ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE ARMADO Y FORRADO

- Elaboración del juego modular, el cual consta de gabinete, base y baffles.

- Verificación de la calidad.

- Mantener información constante con los demás centros productivos.

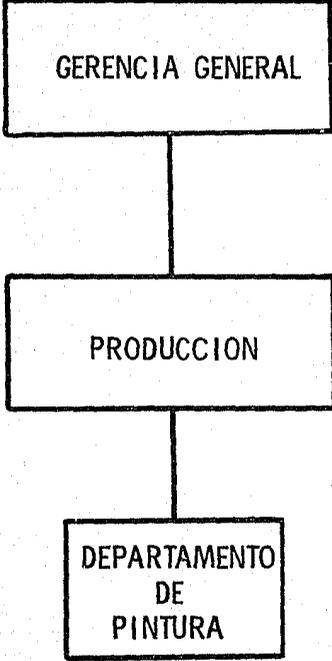
GERENCIA GENERAL

PRODUCCION

DEPARTAMENTO
DE ARMADOS Y
FORRADO

ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PINTURA

- Pintado de bases para aparatos modulares.
- Mantener información constante con los demás centros productivos.



ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE ENSAMBLADO Y EMPAQUETADO

- Vigilar que las diferentes partes del artículo estén en --
buenas condiciones.

- Armado de baffle, tocadiscos, radio y empaque. Se envía al-
almacén.

- Reparación de aparatos y control de calidad.

- Mantener información directa con los demás centros produc-
tivos.

GERENCIA GENERAL

PRODUCCION

DEPARTAMENTO
DE ENSAMBLA-
DO Y EMPAQUE
TADO

INSTRUCCIONES PARA EL USO, MANEJO

Y DIFUSION DE ESTE MANUAL

DISTRIBUCION.

La distribución de este documento quedará a cargo de la gerencia general de la Empresa X, la que lo hará llegar a -- los diferentes encargados de los departamentos de la organización.

REVISION.

La revisión del manual de organización, quedará a cargo de la gerencia general.

ACTUALIZACION.

Los ajustes que correspondan por modificación o actualización, se realizarán mediante la autorización de la gerencia general, y ésta misma procederá a hacerlos.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, TIENE COMO FINALIDAD DIFUNDIR LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE TIENEN LOS TRABAJADORES CON RESPECTO A LA EMPRESA.

INDICE

CAPITULO		PAG.
I	DISPOSICIONES PRELIMINARES	1
II	CLASIFICACION DEL PERSONAL	2
III	JORNADA DE TRABAJO Y DIAS DE DESCANSO	3
IV	LUGAR Y HORAS DE TRABAJO	4
V	VACACIONES	6
VI	SUELDOS Y DESCUENTOS	6
VII	SERVICIOS MEDICOS	7
VIII	ASEO Y USO DEL EQUIPO	8

CAPITULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES

- 1.- Quedan sujetas al presente reglamento todas las personas que desempeñan un servicio personal subordinado en la em presa y que tiene la calidad de empleado u obrero.
- 2.- Para poder ingresar al servicio de la empresa, se requiere previamente llenar una solicitud, que contendrá por - lo menos los siguientes datos: nombre, edad, estado ci- vil, nacionalidad, sexo, estudios realizados, domicilio, nombre y dirección de las personas que dependan económi- camente del solicitante, trabajos anteriores y referen- cias. Será causa de rescisión de contrato la falsedad de estas declaraciones, según lo dispuesto en el artículo - 47 fracción I de la ley federal del trabajo.
- 3.- La persona cuya solicitud sea aceptada, ingresará al ser vicio de la empresa en calidad de empleado u obrero, se- gún la clasificación del punto siguiente.

CAPITULO II

CLASIFICACION DEL PERSONAL

4.- El personal de la empresa se clasificará como sigue:

- a) Permanente o contratado por tiempo indefinido.
- b) Temporal o eventual ya sea por que así lo exija la --
naturaleza del trabajo que se va a prestar o porque --
tenga por objeto sustituir temporalmente a otro em---
pleado u obrero.

5.- La empresa puede contratar libremente personal para la
ejecución de trabajos temporales o eventuales, conside--
rándose terminados los contratos, sin responsabilidad --
para la empresa, al desaparecer o modificarse las cir--
cunstancias que motivaron su celebración. El personal --
temporal o eventual, se regirá en cuanto a sus obliga--
ciones y derechos, por las estipulaciones de los contra
tos respectivos y por las disposiciones legales aplica--
bles.

6.- Los empleados y obreros eventuales o temporales, tendrán
derecho a las prestaciones que establece el presente re-

gumento, que sean acordes con la naturaleza de su cargo de acuerdo con los principios establecidos en la ley federal del trabajo.

- 7.- La compañía podrá remover al empleado del puesto que se le tenga asignado a otro distinto, sin perjuicio de la retribución y de su categoría.

CAPITULO III

JORNADA DE TRABAJO Y DIAS DE DESCANSO

- 8.- La jornada de trabajo será de 44 horas semanales distribuidas en los días laborables de la semana, de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- 9.- El personal empleará en el desempeño de sus labores todo el tiempo necesario de la jornada diaria para que no haya retrasos ni errores en las mismas.

CAPITULO IV

LUGAR Y HORAS DE TRABAJO

- 10.- La empresa señalará las horas oficiales de entrada y salida para el personal según las necesidades de la oficina y de los diversos puestos. Los horarios oficiales serán comunicados oportunamente al empleado, y su reglamento constará en los contratos individuales de trabajo.
- 11.- Para la comprobación de la exactitud de las horas de entrada y salida, la empresa podrá exigir la firma de relaciones, instalar relojes marcadores o establecer cualquier otro procedimiento adecuado.
- 12.- El empleado debe presentarse puntualmente a sus labores. De llegar con retraso, se hará acreedor a las sanciones correspondientes. Cuando dicho retraso sea mayor de 10 minutos, la empresa podrá rehusarse a admitirlo en su trabajo y su falta será considerada como injustificada.

para todos los efectos legales.

13.- Los empleados deberán dar aviso a la empresa, dentro de la primera hora de labores del mismo día, cuando por alguna circunstancia justificada se vean impedidos para ocurrir a sus labores.

14.- En todos los casos de ausencia por enfermedad, los empleados para justificar esas faltas, deberán presentar a la empresa los certificados de incapacidad expedidos por el IMSS. Como en el caso del número anterior, deberán dar aviso inmediato, y una vez que tengan la incapacidad, notificar de su duración, entregándola a la empresa en el primer día que se presenten a trabajar.

15.- El empleado que falte injustificadamente a sus labores tendrá derecho a recibir la retribución correspondiente a los días no trabajados, sin perjuicio de las sanciones correspondientes.

CAPITULO V

VACACIONES

16.- Los empleados tendrán derecho a disfrutar de vacaciones anuales de acuerdo al artículo 76 de la ley federal de trabajo.

17.- La empresa pagará a sus empleados por concepto de prima de vacaciones, lo dispuesto en el artículo 80 de la ley federal de trabajo.

CAPITULO VI

SUELDOS Y DESCUENTOS

18.- El pago de sueldos al personal, se hará en moneda nacional, semanalmente, en las oficinas de la empresa.

- 19.- En ningún caso el empleado recibirá, una vez hechos los descuentos, cantidades inferiores al salario mínimo.

CAPITULO VII

SERVICIOS MEDICOS

- 20.- La compañía prestará los servicios médicos a su personal a través del IMSS, de acuerdo con lo que dispone el decreto que aprueba la incorporación al régimen del Seguro Social de todas las empresas, según decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 18 de marzo de 1955.
- 21.- La empresa pagará el IMSS las cuotas que conforme a la ley correspondan a los empleados.

CAPITULO VIII

ASEO Y USO DEL EQUIPO

22.- El personal obrero deberá usar el uniforme y equipo necesarios que en su caso le proporcione la empresa.

23.- El personal cuidará de sus herramientas, máquinas y demás útiles de trabajo.

24.- La conservación de las herramientas, útiles de trabajo y equipo en general, queda bajo la responsabilidad del personal que los use. Cuando por causas imputables al empleado, dichas herramientas, útiles y equipos se destruyan o se pierdan, el empleado repondrá a la compañía de los daños y perjuicios que se causen.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

INDICE

	Pags.
Diagramas de recorrido de materiales	1
Diagrama de flujo de compras	5
Diagrama de flujo de ventas	7
Diagrama de flujo del vale de almacén	9
Proyecto de procedimiento de codifica-- ción para las materias primas.	13
Fluxogramas de proceso, artículos dis-- tribuidos a cliente Y.	15
Fluxogramas de proceso, artículos pro-- pios de la empresa X.	25
Formas utilizadas en la empresa X.	35

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TIENE POR OBJETO CONOCER EL DISEÑO DE FORMAS, SUS DIAGRAMAS DE FLUJO Y LOS FLUXOGRAMAS DE -- PROCESO DE LAS ACTIVIDADES.

DIAGRAMAS DE RECORRIDO DE MATERIALES.

En los siguientes diagramas se podrá observar el recorrido que realizan los materiales al momento de llegar a la empresa, cuando son procesados, el almacenaje y salida de los productos terminados. El diagrama propuesto disminuye la distancia que recorren los materiales de gran manera, por lo que creemos que rendirá un gran beneficio.

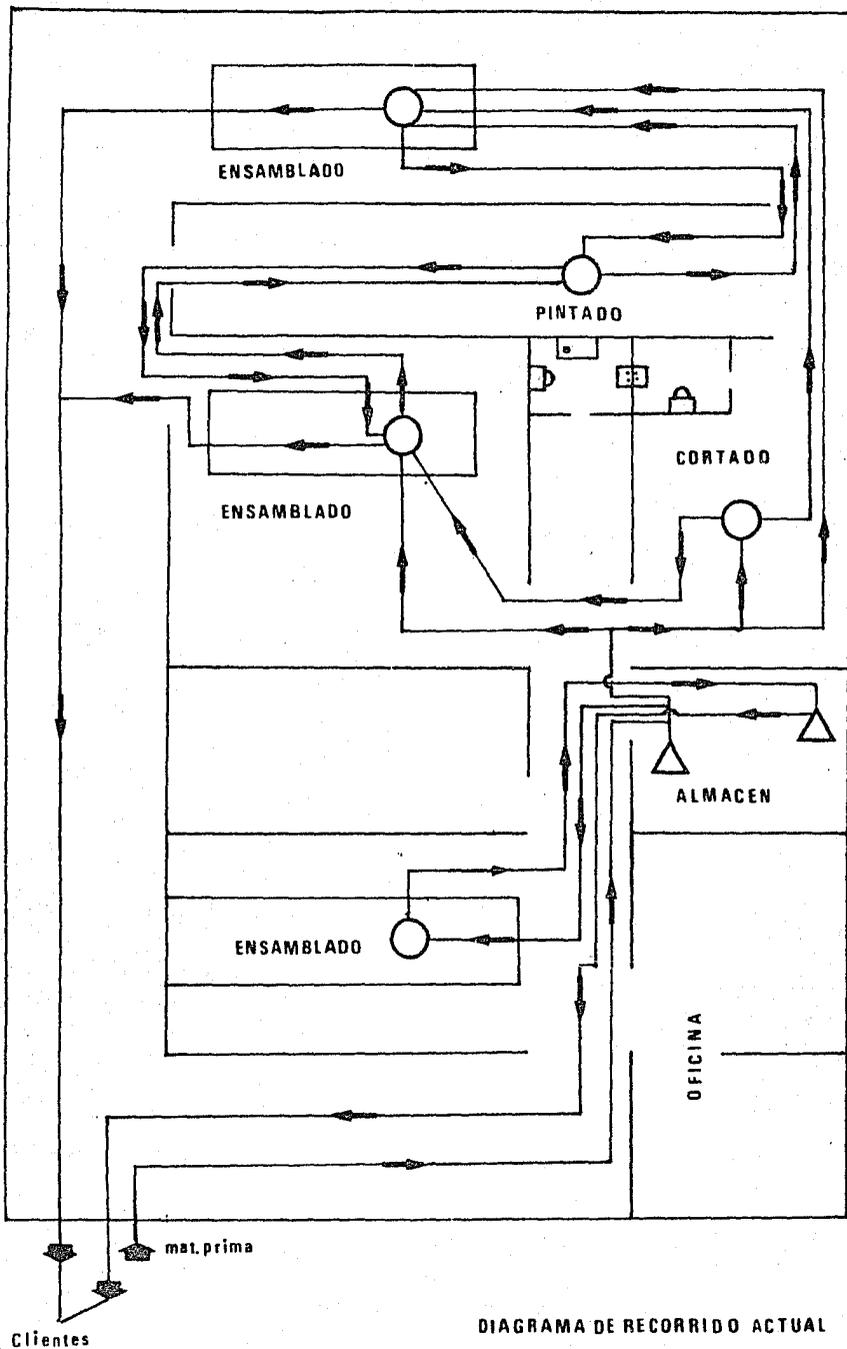
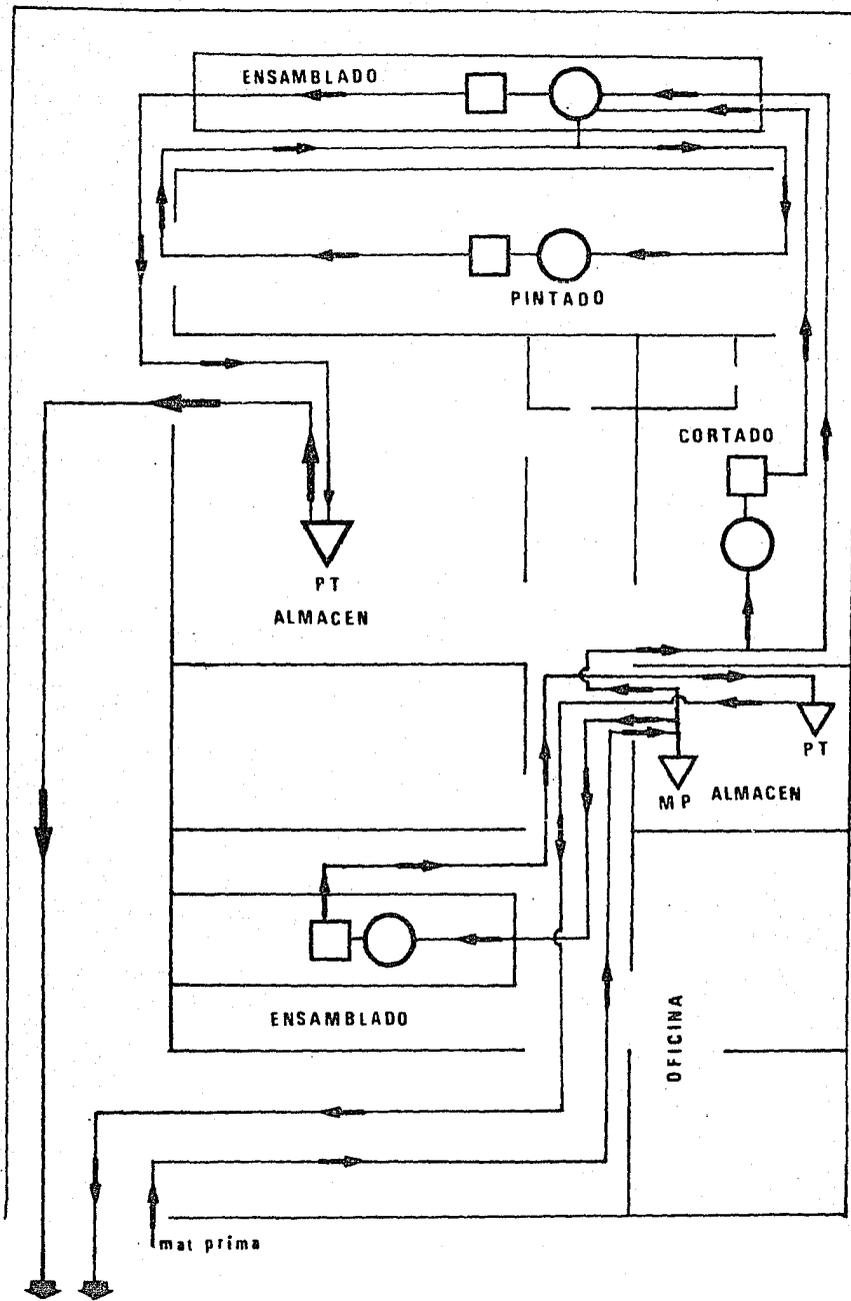


DIAGRAMA DE RECORRIDO ACTUAL



clientes

DIAGRAMA DE RECORRIDO PROPUESTO

DIAGRAMA DE FLUJO

DE

COMPRAS

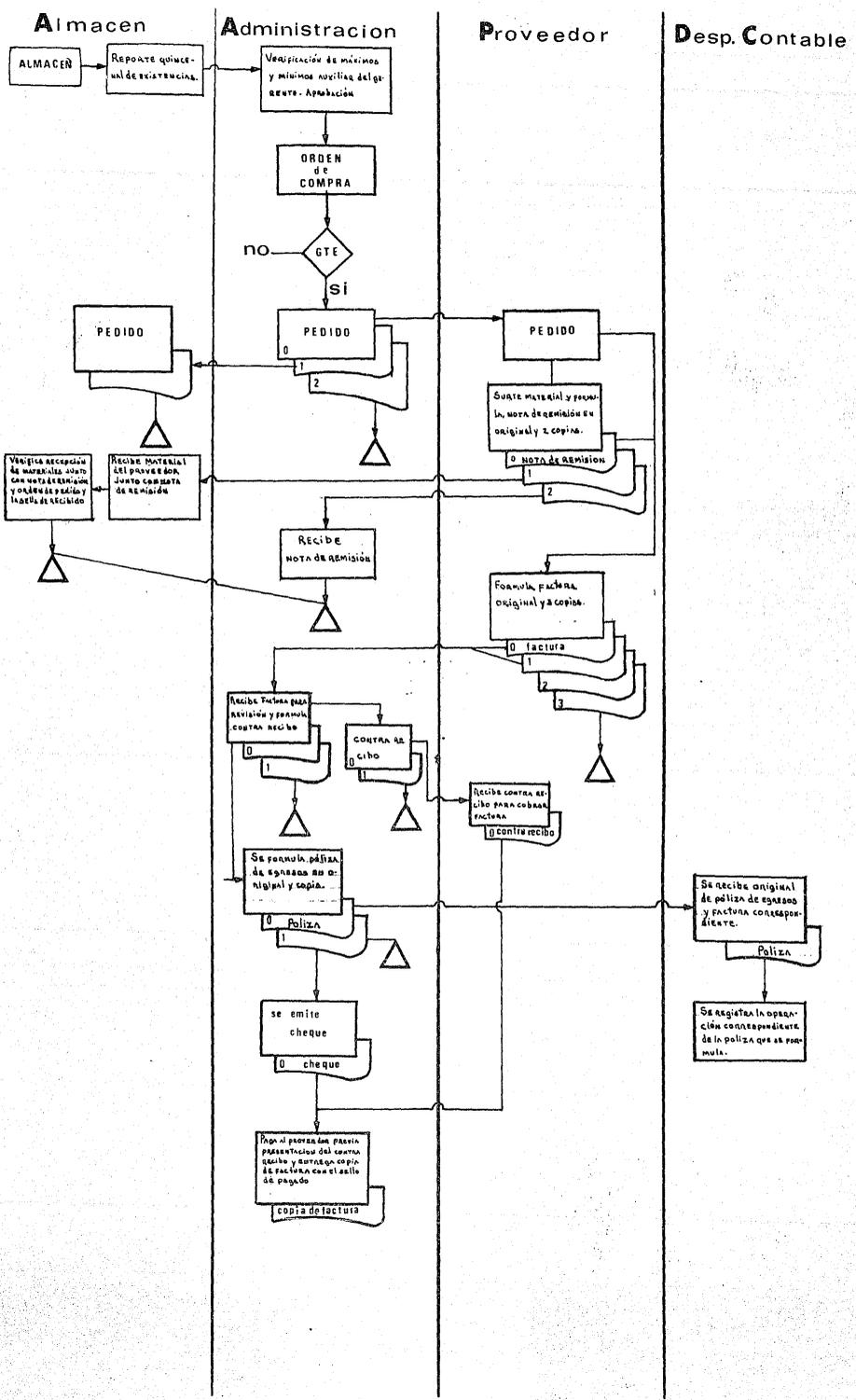


DIAGRAMA DE FLUJO

DE

VENTAS

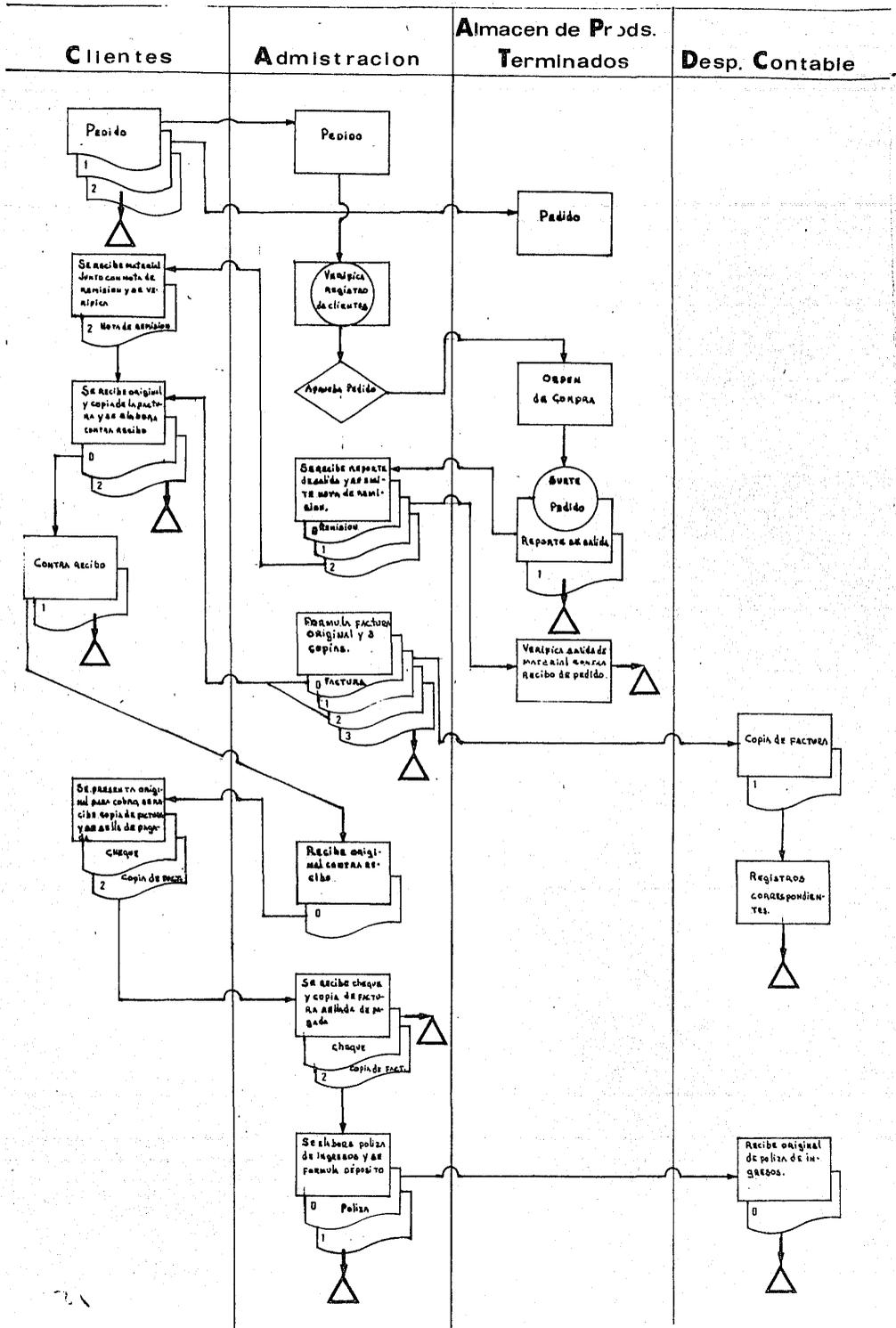
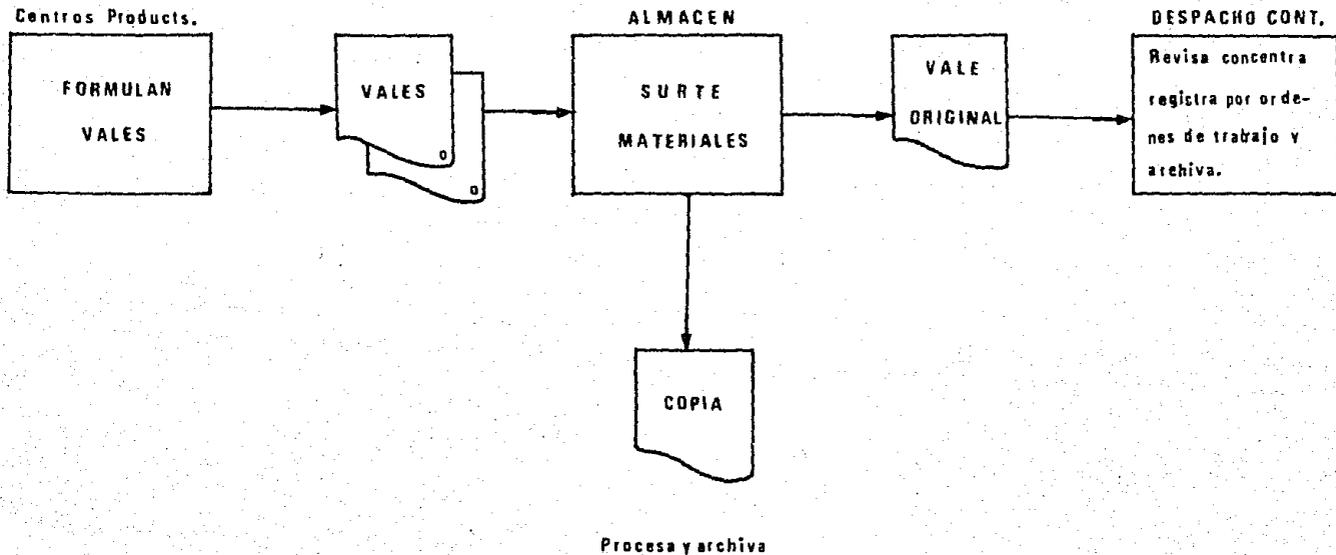


DIAGRAMA DE FLUJO

DEL

VALE DE ALMACEN.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL VALE DE ALMACEN



CENTROS PRODUCTIVOS

Elaboración del Documento

Por regla general los materiales deberán solicitarse al almacén con un día de anticipación, haciendo:

- 1.- Emitir el vale en original y copia, anotando:
 - a) Nombre del centro.
 - b) Fecha del día que se surtirá el material.
 - c) Número del artículo solicitado.
 - d) Descripción.
 - e) Unidad (Kgs, lts, pzas, juegos, etc.)
 - f) Cantidad.
- 2.- Se firmará de autorizado por el asistente del gerente.
- 3.- Se enviará al almacén para que sea surtido.
- 4.- Los vales mal llenados podrán ser destruidos antes de que sean numerados en el almacén y se llenará -- otro en su lugar.

ALMACEN

Surtirá los materiales y distribuirá el vale

- 1.- Recibirá el vale en original y copia, debiendo verificar que esté bien llenado y autorizado, de lo contrario lo devolverá.
- 2.- Preparará el material solicitado para surtirlo.
- 3.- Numerará, respetando la secuencia numérica establecida. Los vales que amparen material no existente, no se numerarán y se devolverá al solicitante.
- 4.- Entregará la mercancía recabando firmas de recibido y firma de entregado.
- 5.- El original del vale se enviará diariamente a Contabilidad.
- 6.- Con la copia del vale se actualizará diariamente el kardex y se archivará.

PROYECTO DE PROCEDIMIENTO DE CODIFICACION PARA
LAS MATERIAS PRIMAS

El procedimiento de codificación que se propone para --
identificar las materias primas del almacén, constará de 4 dí-
gitos y será el siguiente:

I.- Los primeros dos dígitos representarán el grupo de-
material al que pertenecen, ejemplo:

01 - Madera

02 - Triplay

03 - aglomerado.

II.- A la derecha de los números anteriores se coloca--
rán dos dígitos los que indicarán las características específi-
cas del material, ejemplo:

01.01 - Madera de 1.22x2.54 mts.

01.02 - Madera de 1.22x1.80 mts.

02.01 - Triplay de 6 mm.

02.02 - Triplay de 9 mm.

De la manera que se mostraron las características del material en los grupos 01 y 02, se procederá en los demás grupos que se requieran. Es conveniente que estas características se afinen con un inventario físico, con el que se iniciará --- este control con su respectiva numeración.

FLUXOGRAMAS DE PROCESO

ARTICULOS DISTRIBUIDOS A

CLIENTE Y.

DISTRIBUCION DE LA LINEA DE PRODUCCION.

La línea de producción propuesta estará formada por:

3 cortadores distribuidos en la sección de cortado.

1 cortadora de tela.

1 pintor.

3 ensambladoras.

2 lijadoras.

2 forradoras.

2 terminadoras.

2 limpiadoras.

Desde las ensambladoras hasta las limpiadoras estarán - distribuidas en la mesa de la línea de producción, que se -- puede observar en el diagrama de recorrido de materiales propuesto.

Todo éste personal estará al servicio de los artículos- que son distribuidos al principal cliente Y.

FLUXOGRAMA DE PROCESO
GABINETE

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LA HACE	QUE HACE
1	□	Cortador A	Selecciona y revisa la madera correcta.
2	○	Cortador A	Lleva a cabo los cortes indicados para el gabinete.
3	▽		Se transporta la madera a la mesa de la línea de producción.
4	○	Ensambladora	Se colocan tramos cortos de madera en los tramos largos.
5	○	Ensambladora	Se arma el mueble, pegando y clavando la madera.
6	D		Tarda 10 minutos en secar.
7	▽		Se pasa a la sección de lijado.
8	○	Lijadora	Lija el mueble ya armado.
9	▽		Se pasa a la sección de forrado.
10	□	Forradora	Inspecciona el mueble ya lijado.
11	○	Cortadora	Corta tela imitación madera para forrar el mueble.
12	▽		Se pasa la tela a la sección de forrado.
13	□	Forradora	Inspecciona la tela cortada.
14	○	Forradora	Coloca tela con pegamento.
15	○	Forradora	Hace los cortes necesarios para el acabado.

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LA HACE	QUE HACE
16	D		Tarda 10 minutos en secar.
17	▽		Se pasa el mueble a la sección de terminado.
18	□	Terminadora	Inspecciona el mueble ya forrado.
19	○	Cortador B	Corta el aluminio.
20	▽		Se pasa el aluminio a la sección de terminado.
21	□	Terminadora	Inspecciona el aluminio.
22	○	Terminadora	Coloca el pegamento en el aluminio y en el mueble.
23	D		Tarda 15 minutos en secar.
24	○	Terminadora	Coloca el aluminio.
25	○	Terminadora	Coloca resbalones con tornillos.
26	○	Cortador A	Corta tapa de gabinete.
27	▽		Se pasa la tapa a la sección de terminado.
28	□	Limpiadora	Revisa el mueble en general.
29	○	Limpiadora	Lo limpia.
30	▽		Se almacena.

FLUXOGRAMA DE PROCESO

BAFLE

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LA HACE	QUE HACE
1	□	Cortador A	Selecciona y revisa la madera correcta.
2	○	Cortador A	Lleva a cabo los cortes indicados para el bafle.
3	▽		Se transporta la madera a la mesa de la línea de producción.
4	○	Ensambladora	Arma el mueble, pegando y clavando la madera.
5	◐		Tarda 10 minutos en secar.
6	▽		Se pasa a la sección de lijado.
7	○	Lijadora	Lija el mueble ya armado.
8	▽		Se pasa a la sección de forrado.
9	□	Forradora	Inspecciona el mueble ya lijado.
10	○	Cortadora	Corta tela imitación madera para forrar el mueble.
11	▽		Se pasa la tela a la sección de forrado.
12	□	Forradora	Inspecciona la tela cortada.
13	○	Forradora	Coloca tela con pegamento.
14	○	Forradora	Hace los cortes necesarios para el acabado.
15	◐		Tarda 10 minutos para secar.
16	▽		Se pasa el mueble a la sección de terminado.

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LA HACE	QUE HACE
17	□	Terminadora	Inspecciona el mueble - ya forrado.
18	○	Cortador B	Corta el aluminio.
19	▽		Se pasa el aluminio a la sección de terminado.
20	□	Terminadora	Inspecciona el aluminio.
21	○	Terminadora	Coloca pegamento en el aluminio y en la parte del mueble.
22	◐		Tarda 15 minutos en secar.
23	○	Terminadora	Coloca el aluminio.
24	○	Cortador C	Corta madera y perfora, para el frente.
25	▽		Se pasa a la sección de terminado.
26	○	Cortadora	Corta tela para el frente.
27	▽		Se pase tela a la sección de terminado.
28	□	Terminadora	Inspecciona la tela del frente.
29	○	Terminadora	Coloca tela con pegamento.
30	◐		Tarda 10 minutos en secar.
31	○	Terminadora	Coloca frente en el mueble.
32	○	Terminadora	Clava tramos cortos de madera para fijar frente.
33	○	Cortador A	Corta la tapa del bafle.

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LA HACE	QUE HACE
34			Se manda la tapa a la sección de terminado.
35		Limpiadora	Revisa el mueble en general.
36		Limpiadora	Lo limpia.
37			Se almacena.

FLUXOGRAMA DE PROCESO
BASE

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LA HACE	QUE HACE
1		Cortador A	Selecciona y revisa la madera correcta.
2		Cortador A	Lleva a cabo los cortes indicados para la base.
3			Se transporta la madera a la mesa de la línea de producción.
4		Ensambladora	Arma el mueble, pegando y clavando la madera.
5		Ensambladora	Clava paleta de base.
6		Ensambladora	Perfora la parte superior de la base.
7		Ensambladora	Coloca parte superior.
8			Tarda 10 minutos en secar.
9			Se pasa a la sección de lijado.
10		Lijadora	Lija el mueble ya armado.
11			Se pasa a la sección de pintado
12		Cortador C	Corta patas de la base.
13			Se pasan las patas a la sección de pintura.
14		Pintor	Inspecciona mueble y patas.
15		Pintor	Pinta base y patas.
16			Tarda 10 minutos en secar.
17			Se pasa a sección de forrado.

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LA HACE	QUE HACE
18		Forradora	Inspecciona la base ya pintada.
19		Cortadora	Corta tela imitación - madera para forrar el mueble.
20			Se pasa la tela a la - sección de forrado.
21		Forradora	Inspecciona la tela -- cortada.
22		Forradora	Coloca tela con pega-- mento.
23		Forradora	Hace los cortes neces ^{arios} para el acabado.
24			Tarda 10 minutos en se _{car} .
25			Se pasa el mueble a la sección de terminado.
26		Terminadora	Inspecciona el mueble- ya forrado.
27		Cortador B	Corta el aluminio.
28			Se pasa el aluminio a- la sección de termina- do.
29		Terminadora	Inspecciona el alumi-- nio.
30		Terminadora	Coloca el pegamento en el aluminio y en el -- mueble.
31			Tarda 15 minutos en se _{car} .
32		Terminadora	Coloca el aluminio.
33		Terminadora	Clava patas.

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LA HACE	QUE HACE
34		Limpiadora	Revisa el mueble en ge neral.
35		Limpiadora	Lo limpia.
36			Se almacena.

FLUXOGRAMAS DE PROCESO

ARTICULOS PROPIOS DE

LA EMPRESA X.

Para el servicio de los artículos producidos por X, estarán los siguientes obreros:

3 cortadores distribuidos en la sección de cortado.

1 cortadora de tela.

2 obreras que se localizarán en la mesa de terminado.

FLUXOGRAMA DE PROCESO

BAFLE

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LA HACE	QUE HACE
1		Cortador A	Selecciona y revisa la madera correcta.
2		Cortador A	Lleva a cabo los cortes indicados para el bafle
3			Se transporta la madera a la mesa de terminado.
4		Obrera	Arma el mueble, pegando y clavando la madera.
5			Tarda 10 minutos en secar.
6		Obrera	Lija el mueble ya armado.
7		Obrera	Inspecciona el mueble ya lijado.
8		Cortadora	Corta tela imitación madera.
9			Se pasa tela a mesa de terminado.
10		Obrera	Inspecciona la tela cortada.
11		Obrera	Coloca tela con pegamento.
12		Obrera	Hace los cortes necesarios para el acabado.
13			Tarda 10 minutos en secar.
14		Obrera	Inspecciona el mueble ya forrado.
15		Cortador B	Corta aluminio.
16			Se pasa el aluminio a la mesa de terminado.
17		Obrera	Inspecciona el aluminio

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LA HACE	QUE HACE
18	○	Obrera	Coloca pegamento al aluminio y al mueble.
19	D		Tarda 15 minutos en secar.
20	○	Obrera	Coloca aluminio.
21	○	Cortador C	Corta madera y perfora, para el frente.
22	▽		Se pasa el frente a la mesa de terminado.
23	○	Cortadora	Corta tela para el frente.
24	▽		Se pasa tela a la mesa de terminado.
25	□	Obrera	Inspecciona la tela de frente.
26	○	Obrera	Coloca la tela con pegamento.
27	D		Tarda 10 minutos en secar.
28	○	Obrera	Coloca bocinas.
29	○	Obrera	Coloca parrilla.
30	○	Obrera	Coloca frente.
31	○	Obrera	Clava tramos cortos de madera para asegurar frente.
32	○	Obrera	Hace conexiones y solda
33	○	Cortador A	Corta tapa del bafle.
34	▽		Se pasa tapa a mesa de terminado.
35	○	Obrera	Coloca tapa del bafle.

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LA HACE	QUE HACE
36	○	Obrera	Coloca terminales y las solda.
37	○	Obrera	Coloca tornillos de la tapa.
38	□	Obrera	Inspecciona funcionamiento del bafle ya terminado.
39	○	Obrera	Se limpia.
40	○	Obrera	Empaca bafle.
41	▼		Se almacena.

FLUXOGRAMA DE PROCESO

SINTONIZADOR

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LO HACE	QUE HACE
1		Cortador A	Selecciona y revisa -- la madera correcta.
2		Cortador A	Lleva a cabo los cor-- tes indicados para el gabinete.
3			Transporta madera a la mesa de terminado.
4		Obrera	Arma el mueble, pegan-- do y clavando la made-- ra.
5			Tarda 10 minutos en -- secar.
6		Obrera	Lija el mueble ya arme-- do.
7		Obrera	Inspecciona el mueble -- ya lijado.
8		Cortadora	Corta tela imitación ma-- dera para forrar el -- mueble.
9			Se pasa tela a la mesa de terminado.
10		Obrera	Inspecciona tela ya cor-- tada.
11		Obrera	Coloca tela con pegamen-- to.
12		Obrera	Hace los cortes necesari-- os para el acabado.
13			Tarda 10 minutos en se-- car.
14		Obrera	Inspecciona el mueble -- ya forrado.
15		Cortador B	Corta aluminio.
16			Se pasa el aluminio a -- la mesa de terminado.

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LA HACE	QUE HACE.
17	□	Obrera	Inspecciona el aluminio.
18	○	Obrera	Coloca pegamento en el aluminio y en el mueble.
19	D		Tarda 15 minutos en secar.
20	○	Obrera	Coloca el aluminio.
21	○	Obrera	Coloca resbalones con tornillos.
22	○	Obrera	Coloca cuadrante y se asegura con tramos cortos de madera.
23	□	Obrera	Inspecciona el funcionamiento del amplificador.
24	○	Obrera	Coloca amplificador y asegura con tornillos.
25	○	Obrera	Coloca perillas.
26	○	Obrera	Hace conexiones, las solda y coloca línea.
27	□	Obrera	Inspecciona el funcionamiento del aparato en general.
28	○	Cortador A	Corta tapa del sintonizador.
29	▽		Se pasa la tapa a la mesa de terminado.
30	○	Obrera	Coloca tapa y se asegura con tornillos.
31	□	Obrera	Inspección general.
32	○	Obrera	Lo limpia.
33	○	Obrera	Lo empaqueta.
34	▽		Se almacena.

FLUXOGRAMA DE PROCESO

MODULAR

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LA HACE	QUE HACE
1	□	Cortador A	Selecciona y revisa la madera correcta.
2	○	Cortador A	Lleva a cabo los cortes indicados para el modular.
3	▽		Se transporta la madera a la mesa de terminado.
4	○	Obrera	Arma el mueble, pegando y clavando la madera.
5	D		Tarda 10 minutos en secar.
6	○	Obrera	Lija el mueble ya armado.
7	□	Obrera	Inspecciona el mueble ya lijado.
8	○	Cortadora	Corta tela imitación madera para forrar el mueble.
9	▽		Se pasa la tela a la mesa de terminado.
10	□	Obrera	Inspecciona la tela cortada.
11	○	Obrera	Coloca tela con pegamento.
12	○	Obrera	Hace los cortes necesarios para el acabado.
13	D		Tarda 10 minutos para secar.
14	□	Cortador B	Corta el aluminio.
15	○		Se pasa el aluminio a la mesa de terminado.
16	□	Obrera	Inspecciona el aluminio.

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LA HACE	QUE HACE
17		Obrera	Coloca pegamento en el aluminio y en el mueble
18			Tarda 15 minutos en secar.
19		Obrera	Coloca el aluminio.
20		Obrera	Coloca resbalones con tornillos.
21		Obrera	Coloca cuadrante y se asegura con tramos cortos de madera.
22		Obrera	Inspecciona el funcionamiento del amplificador
23		Obrera	Coloca amplificador y asegura con tornillos.
24		Obrera	Coloca perillas.
25		Obrera	Hace conexiones, se soldan y coloca línea.
26		Obrera	Inspecciona el funcionamiento del tocadiscos.
27		Obrera	Se coloca tocadiscos.
28		Obrera	Hace conexiones del tocadiscos con amplificador.
29		Obrera	Inspecciona el funcionamiento.
30		Cortador A	Corta tapa de modular.
31			Se pasa la tapa a la mesa de terminado.
32		Obrera	Coloca tapa y atornilla
33		Obrera	Coloca accesorios del tocadiscos.

ACTIVIDAD No.	SIMBOLO	QUIEN LA HACE	QUE HACE
34	□	Obrera	Inspección general.
35	○	Obrera	Lo limpia.
36	○	Obrera	Empaca modular.
37	▼		Se almacena.

FORMAS UTILIZADAS EN LA EMPRESA X.

EmXsa

Factura
No. _____
Fecha

VENDIDO A:	CONSIGNADO A:
	CONDICIONES:

CANT.	CLAVE	RANGO	DESCRIPCION *	PRECIO	IMPORTE

Por este PAGARE me obligo a pagar incondicionalmente a la orden de la -----
Empresa X en México, D.F. _____ el _____ de _____
importe de mercancía recibida a mi entera satisfacción.

MEXICO, D.F. _____ DE _____ 19____

FIRMA

EmXsa

REQUISICION DE COMPRA

FECHA _____

No. _____

ARTICULO(S)	DEPARTAMENTO	USO

AUTORIZO

ENTREGADO A

EmXsa

VALE DE ALMACEN

Nombre Centro _____

No. de Octo. _____

FECHA _____

No. ORDEN	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE

RECIBIDO

APROBADO

ENTREGADO

B I B L I O G R A F I A

- 1.- LEONARD, William P. Auditoría Administrativa. Editorial Diana. 1ª Edición, 5ª reimpresión. México, D.F. 1975.
- 2.- DUHALT, Krauss Miguel. Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas. U N A M. 1ª Edición 1968.
- 3.- REGALADO, Hernández Henoc. Auditoría III. Soidsa 77.
- 4.- DICKSON, Franklyn J. El Exito en la Administración de -- las Empresas Medianas y Pequeñas. Editorial Diana. 1ª -- Edición. México, D.F. 1974.
- 5.- DIEZ, de Bonilla Patricia. Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa. Compañía Nacional Impresora y Distribuidora. S.A. México, 1977.
- 6.- CAMPAS, Cervantes Estela de la Luz, Cortéz Iñiguez Carlos y otros. Apuntes de Organizaciones. U N A M. México, D.F.
- 7.- BETHEL, Lawrence L., Atwater Franklyn S., y otros. Organización y Dirección Industrial. Fondo de Cultura Económica. 1ª Edición, 8ª reimpresión. 1973.
- 8.- SHAD, Stephen P. Estadística para Economistas y Administradores de Empresas. Editorial Herrero Hermanos. México, 1971.

- 9.- PARDINAS, Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Introducción Elemental. Editorial Siglo XXI. 1ª Edición, 1969.
- 10.- TRUEBA, Urbina Alberto y Trueba Barrera Jorge. Ley Federal del Trabajo Reformada. Editorial Porrúa, S.A. 1ª -- Edición. 1970.
- 11.- LOBATO, Jacinto. Nueva Ley Federal del Trabajo. Editorial Teocalli. 1ª Edición. México, 1976.
- 12.- Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y -- Pequeña. Nacional Financiera. Tomo I. México, 1974.
- 13.- Secretaría de Industria y Comercio. Dirección General - de Estadística. IX Censo Industrial 1971. Tomo I. Resumen General. Información referente a 1970 por actividades industriales. México, D.F. 1973.
- 14.- Nacional Financiera, S.A. Informe de Actividades 1975. Informe del Consejo de Administración de Nacional Financiera, S.A. Edición 1975.
- 15.- Nacional Financiera, S.A. Informe Anual 1970-1973. México, D.F. 1976.
- 16.- Centro Empresarial de Perfeccionamiento Socio Económico. Memoria 1976.

- 17.- Centro Empresarial de Perfeccionamiento Socio Económico.
Programa de Desarrollo Empresarial.
- 18.- Revista de Transformación. Volúmen XV. No. 139. Editada
por CANACINTRA. México, D.F. Junio 1975.
- 19.- CESARMAN, Carlos. Diccionario de Sinónimos Castellanos.
Editorial Pax-México. 3^a Edición. México, D.F. 1963.
- 20.- GARCIA-PELAYO, y Gross Ramón. Nuevo Larousse Manual ---
Ilustrado. Ediciones Larousse. 1977.