



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL FIDEICOMISO DE FRUTA A TRAVES
DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN

IRMA RUIZ MONFORTE
FERNANDO ALEJANDRO CASILLAS VAZQUEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION
L.A.E. ARTURO MARTINELLI ARANZUBIA

9106



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A NUESTROS PADRES:

**"Solamente podemos decirles desde lo mas
profundo de nuestro ser G R A C I A S"**

A NUESTROS HERMANOS:

"Con Gran Cariño"

PARA TI ABUELITA:

"Con profundo amor y admiración"

T I A:

"Te queremos, hoy y siempre"

A NUESTROS SOBRINOS:

"Que este trabajo sirva para llenarlos -
de nuevas ambiciones"

A NUESTROS COMPAÑEROS DE GENERACION Y
A NUESTROS COMPAÑEROS DE TRABAJO:

"Con cariño"

A NUESTROS AMIGOS:

"Precisamente por su amistad"

AL FIDEICOMISO DEL LIMON:

"Por su apoyo"

A NUESTROS MAESTROS:

"Por sus enseñanzas, comprensión y cariño"

EXTENDEMOS NUESTRO RECONOCIMIENTO AL

"Lic. Arturo Martinelli Aranzubia, por su Dirección"

A NUESTRA UNIVERSIDAD:

"Con profundo agradecimiento"

A NUESTRA HERMOSA Y SIEMPRE GRANDE FACULTAD:

"Por todo lo recibido"

. . . . A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE
NOS HAN AYUDADO A LLEGAR A ESTA META,
NUESTRO CARIÑO Y RECONOCIMIENTO.

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION.	
I.- GENERALIDADES	
A) QUE ES EL FIDEICOMISO.	1
B) ELEMENTOS DEL FIDEICOMISO.	1
C) FORMAS DE FIDEICOMISOS... ..	2
D) PRINCIPALES TIPOS DE FIDEICOMISOS EN MEXICO.	3
D1. Fideicomisos de Administración.....	4
D2. Fideicomisos de Inversión.....	4
D3. Fideicomisos de Garantía.....	4
II.- EL FIDEICOMISO DE FRUTA	
A) ANTECEDENTES.	6
B) PARTES QUE LO INTEGRAN.	7
B1. Objetivo.....	7
B2. Patrimonio.....	8
B3. Comité Técnico.....	8
B4. Comisión Intersecretarial de Fruta.....	8
III.- SITUACION ACTUAL DEL FIDEICOMISO DE FRUTA.	
A) INVESTIGACION PRELIMINAR.....	10
A1. Observaciones Preliminares en Oficina Central.....	12
A2. Observaciones Preliminares en Unidad Tecomán.....	13
A3. Diagrama de Bloques de los Procesos de Industria lización de Fruta.....	14-A
B) CARTA PROPUESTA	
B1. Objetivo.	15
B2. Alcances.	16
B3. Metodología.	16
B4. Personal Participante.....	17

	Pág.
B5. Tiempo para la realización del estudio.....	17
B6. Costo del Estudio.	17
B7. Explicación de los puntos B4, B5 y B6 Incluidos en la Carta Propuesta.....	18
 IV. REALIZACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	 19
 V. I N F O R M E.	
A) ASPECTOS GENERALES Y SITUACION ACTUAL.....	20
B) APRECIACIONES CRITICAS DE ASPECTOS FUNDAMENTALES.....	23
B1. Anexo plano del área industrial.	19-A
C) FACTORES DE EVALUACION.	
C1. Porcentajes de Evaluación de Factores.	31
C2. Hojas de Trabajo de Tabulación de los Factores - Evaluados.....	31-A
C3. Gráfica de Barras de los Factores Evaluados.	31-C
D) CONCLUSIONES.	
D1. Planeación.....	32
D2. Organización.....	32
D3. Integración.....	33
D4. Dirección.....	33
D5. Control.....	35
E) RECOMENDACIONES GENERALES.	37
E.1 Material de diagnóstico para cada área de responsabilidad.....	41
F) RECOMENDACIONES POR DEPARTAMENTOS.	
F1. Personal.....	54
F2. Contabilidad	56
F3. Comercialización	58

G) A N E X O S

G1. Cuestionario para empleados.....	60
G2. Cuestionario para Funcionarios.....	67
G3. Guía de Entrevista para la Función Dirección.	72
G4. Guía de Entrevista para la Función Contabilidad....	77
G5. Guía de Entrevista para la Función Personal.	80
G6. Guía de Entrevista para la Función Comercialización.	82
G7. Guía de Entrevista para la Función Producción.....	86
G8. Organigrama Estructural del Fideicomiso de Fruta....	89
G9. Organigrama Funcional del Fideicomiso de Fruta, - Unidad Tecmán.	90
G10. Manual de Procedimiento de Ventas, proporcionado - por el Fideicomiso de Fruta.	98
G11. Reglamento Interior de Trabajo del Fideicomiso de - Fruta, también proporcionado por la Institución.....	114

H) PROYECTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS.

H1. Objetivos.	126
H2. Funciones	128
H3. Estructura Orgánica.....	132
H4. Operación.....	134
H5. Costo.....	138

NOTA: Este Proyecto fue elaborado por los coautores.

BIBLIOGRAFIA.....	139
-------------------	-----

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

El Gobierno Federal en su carácter de persona jurídica, vislumbró la necesidad de crear una institución por medio de la cual se solucionarían principalmente los problemas económicos de las zonas productoras de fruta del país, ya que estas contaban con recursos: naturales y humanos suficientes; pero carecían de recursos financieros y técnicos para lograr su producción, así mismo vislumbró la posibilidad de otorgar a esta institución las facultades y recursos necesarios para industrializarla.

Con este fin creo el Fideicomiso de Fruta, con un patrimonio inicial de \$10'000,000.00.

En sus inicios esta institución se concretó a cumplir parcialmente el fin para la que fue creada; pero a partir de su tercer año de funcionamiento no solo comercializaba fruta sino también empezó a industrializarla, se creó un departamento específico para dar asistencia técnica a los productores y se construyó una planta industrializadora en Tecomán, Colima.

Todo este cúmulo de actividades han transformado al fideicomiso de fruta en una empresa industrial, con el volumen de operaciones que sus mismas actividades le exigen.

Esta nueva situación ha provocado inquietud en los directivos -

de esta institución, pues han contemplado la necesidad de reorganizarla y reestructurarla.

Este trabajo tiene por objeto hacer un estudio administrativo - sobre el análisis de: la estructura, objetivos, políticas, procedimientos y métodos de control que integran los departamentos de la oficina central y de la unidad de Tecomán, con el fin de hacer un diagnóstico de la situación actual, evaluar objetivamente la eficiencia de su operación y proporcionar medidas correctivas que incrementen su productividad.

Para la realización de este estudio utilizaremos "La Auditoría Administrativa", por que es una herramienta de control que nos permite evaluar los aspectos que incluye la planeación, nos proporciona una guía metódica para apreciar la situación general de la empresa y detectar deficiencias en todas y cada una de las areas funcionales de la misma.

I. GENERALIDADES

A) QUE ES EL FIDEICOMISO.

Fideicomiso es un acto o contrato en virtud del cual el fideicomitente confiere la administración de bienes de su propiedad a una institución fiduciaria, en atención a la confianza que le inspira su aptitud, solvencia y honorabilidad, encomendándole la realización de un fin lícito determinado y transmitiéndole la propiedad temporal de los mismos, a efecto de que cuente con todas las facultades necesarias para cumplir con las obligaciones que en su carácter de fiduciario adquiere en favor del fideicomisario o beneficiario.

Para poder entender esta definición es necesario saber que:

Los elementos del fideicomiso son tres:

1. Fideicomitente.
2. Fiduciario.
3. Fideicomisario.

B) ELEMENTOS DEL FIDEICOMISO.

1. Fideicomitentes.- Es aquella persona o personas físicas o jurídicas que tienen la capacidad necesaria para hacer la afectación de bienes

que el fideicomiso implica.

2. Fiduciario.- Es aquella institución designada por el fidei-
comitente para la realización de un fin lícito determinado.

3. Fideicomisario.- (Sinónimo de beneficiario) los benefi-
ciarios pueden ser uno o varios, pueden ser personas físicas o jurídicas; pero -
tienen que tener la capacidad necesaria para recibir el provecho que el fidei-
comiso implica.

C) FORMAS DE FIDEICOMISOS.

Los fideicomisos se clasifican de la siguiente manera:

1. Por su objeto.- Fideicomisos de administración, de inver-
sión, de garantía, de participación y de liquidación.

2. Por la naturaleza de sus bienes.- Fideicomisos de inmue-
bles, de muebles, de fondos, de valores bursátiles, etc.

3. Por la índole del beneficiario.- Individuales, colectivos
y públicos.

4.- Por el modo de constitución.- Por contrato o por testa-
mento.

5. Por su forma.- Públicos y privados.

6. Por su carácter.- Legales o ilegales (1)

Los fideicomisos cuya duración sea mayor de 30 años; cuando se designa como beneficiario a una persona jurídica que no sea del orden público (Art. 359 L.G.T.O.C.).

D) PRINCIPALES TIPOS DE FIDEICOMISOS EN MEXICO.

Aún cuando en nuestro país el fideicomiso ha tenido un desarrollo importante en los últimos 30 años, podemos considerar que esta institución jurídica no se ha colocado aún a la altura que le corresponde; esto se debe a la falta de promoción sistemática de los servicios que presta; estos son:

- a) Conservar el patrimonio general familiar, asegurando el capital de los menores y de los incapacitados.
- b) Obtener mayor provecho de la propiedad, librando a esta de los gravámenes que sobre ella pesan.
- c) Proteger a los beneficiarios en el disfrute del fideicomiso.
- d) Lograr la independencia económica de la mujer divorciada o del cónyuge.

(1) Son fideicomisos ilegales los fideicomisos secretos los fideicomisos en los cuales el beneficio se conceda a diversas personas sucesivamente que deben substituirse por muerte del anterior, salvo en el caso de que la substitución se realice en favor de personas que esten vivas.

Los fideicomisos que en México son mas conocidos en la practica son:

D1. Fideicomisos de Administración.-

Son aquellos cuya finalidad es que la fiduciaria maneje o administre el patrimonio fideicometido en provecho del beneficiario o fideicomisario.

En este tipo de fideicomisos la fiduciaria se identifica como una institución técnicamente especializada en el manejo del patrimonio, es decir son instituciones que tienen experiencia adecuada y un razonable conjunto de conocimientos técnicos sobre la naturaleza de ese patrimonio.

D2. Fideicomiso de Inversión.-

Son aquellos fideicomisos que utilizando como intermediarios a una institución fiduciaria aplican su patrimonio total o parcialmente a una buena fuente de inversión que le proporcione el máximo rendimiento económico posible; ya sea en su propio beneficio o el de una tercera persona designada por el mismo como beneficiaria. Ejemplos: "inversión en valores de renta fija, fondos revolventes para préstamos que deberán ser invertidos en títulos de valor de rendimiento satisfactorio y seguro.

D3. Fideicomisos de Garantía.-

Son aquellos en los cuales la fiduciaria interviene para garantizar el cumplimiento de la obligación contraída por quien lo constituye; este

tipo de fideicomisos sustituye a la hipoteca, con la ventaja de que se ahorra tiempo, tramitación y costo, sustituye también a la prenda, haciendo mas sencillo el manejo del crédito.

Principales fideicomisos en México:

Fira, Fomex, Fovi, Fonei; (Fideicomisos del Banco de México). Fogain, Fonatur, Fonep, Fomin, Fonafe, Fonacot; (Fideicomisos de Nacional Financiera, S.A.) tiene mas de 200 fideicomisos.

II. EL FIDEICOMISO DE FRUTA

A) ANTECEDENTES.

Durante varios años, diversos grupos de agricultores de algunas zonas productoras del país, estuvieron planteando sus quejas; ante diversas dependencias del gobierno federal, por los bajos precios a que les compraban su producto; los industriales fabricantes de aceite esencial, por la gran parte de producción temporal de la fruta, por las grandes cantidades que estaban produciendo en sus propias plantaciones, por las fallas de mercadeo, por la necesidad de tener una participación en los procesos de industrialización y por la falta de bodegas de conservación y de un sistema organizado y eficiente de comercialización; sin embargo, esas gestiones por lo aislado y esporádico nunca resolvieron a fondo el problema, ni hubo resultados positivos.

Fue hasta los años de 1971-1972 cuando en el estado de Colima que es la principal zona productora del país, surgió un grupo de agricultores que ya debidamente organizado en asociaciones locales y en unión regional, expuso ante la Presidencia de la República, la tremenda crisis que se estaba viviendo.

Es así, que el gobierno federal decidió tomar diversas medidas para resolver este problema de los productores de fruta entre ellas fue la constitución de un fideicomiso que realizaría estudios, investigaciones y programas -

para el mejoramiento del cultivo de fruta, de su industria beneficiadora y de su conservación y comercialización.

B) PARTES QUE LO INTEGRAN.

El fideicomiso, al cual se le conoce como fideicomiso de fruta, fue creado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en Nacional Financiera, S.A. con las siguientes características:

1. Fideicomitentes: el gobierno federal representado por la - Secretaría de Hacienda y Crédito Público y los agricultores e industriales que hagan aportaciones al patrimonio del fideicomiso.

2. Fiduciaria: Nacional Financiera, S.A.

3. Fideicomisarios: los agricultores e industriales dedicados - al cultivo y tecnificación de fruta, así como los estados productores del país.

B1. Objetivo.-

Realizar estudios e investigaciones de caracter técnico, así como desarrollar programas para el mejoramiento del cultivo y de la industria beneficiadora de fruta y los sistemas de comercialización y conservación de la - misma.

El mejoramiento de los sistemas de conservación comprende de

la compra o construcción de bodegas y de otras instalaciones adecuadas para el fin y en los sistemas de conservación se incluye tanto el mercado nacional como el de exportación.

B2. Patrimonio.-

El fideicomiso se inició como una primera aportación del gobierno federal de diez millones de pesos y se convino con la fiduciaria una cooperación permanente de un centavo por kilo de cosecha anual de fruta el importe de esta cooperación forma parte del patrimonio del fideicomiso.

B3. Comité Técnico.-

Para el manejo y vigilancia de las operaciones y recursos del fideicomiso, se constituyó un Comité Técnico con representantes de varias dependencias del gobierno, de los productores y de los industriales. El Presidente del Comité Técnico es el Director General de Nacional Financiera, S.A. o un representante que este designa.

B4. Comisión Intersecretarial de Fruta.

El 14 de febrero de 1975 el gobierno federal creó esta comisión con el objeto de fortalecer el fideicomiso de fruta, ampliando su campo de acción dándole facultades no solo para comercializarla, sino también en la producción e industrialización de la misma. Esta comisión quedó integrada por un representante de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, un repre-

representante de la Secretaría de Comercio, uno de la Secretaría de Hacienda y -
Crédito Público y uno de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

III. SITUACION ACTUAL DEL FIDEICOMISO DE FRUTA.

A) INVESTIGACION PRELIMINAR.

En nuestra primera entrevista con los altos mandos de la institución, se nos expuso lo siguiente:

1. Los objetivos para los que fue creado el fideicomiso.
(Detallados anteriormente)
2. Que la información financiera, no es oportuna.
3. Se cree que uno de los problemas es que el personal no colabora, como debiera para el cumplimiento de los objetivos.
4. Aún cuando los recursos financieros son presupuestados con bases solidas, no satisfacen oportunamente las necesidades.
5. Los resultados del sistema de comercialización no son satisfactorios, aún cuando sus objetivos estan bien definidos.
6. Se cree que otro de los problemas es la inadecuada comunicación entre los departamentos y sus unidades regionales.
7. La coordinación entre los departamentos de oficina central no es adecuada.

Durante el transcurso de esta entrevista, nos pudimos percatar de que la participación de los gerentes de departamento, se veía intimidada por la presencia del subgerente general, por lo que los problemas fueron expuestos de manera superficial, también observamos que los gerentes defendían y justificaban el buen funcionamiento de las áreas que les competen.

Al final de la sesión se nos facilitaron los siguientes documentos:

- a) Estados financieros y sus anexos.
- b) Organigrama del fideicomiso.
- c) Manual de procedimientos de ventas.

Se quedo de acuerdo en que al día siguiente haríamos una visita a los departamentos de la oficina central, para observar el funcionamiento de los mismos, y posteriormente haríamos una visita a la unidad de Tecomán, que es la planta mas importante del fideicomiso, por el volumen de sus operaciones y su capacidad de producción, estas visitas nos permitirían tener una idea mejor fundamentada y global de esta institución.

NOTA: En el capítulo de anexos, adjuntamos; organigrama del fideicomiso, manual de procedimiento de ventas y reglamento interior de trabajo de la oficina central.

AI. Durante la visita a los diferentes departamentos de la oficina central observamos lo siguiente.-

1. Impuntualidad al inicio de labores.
2. No hay reloj checador.
3. No se inician las labores inmediatamente después de que el personal llega a la institución.
4. A pesar de que el personal está siendo observado por personas extrañas, hace caso omiso de ello y se dedica a atender con sus compañeros asuntos personales.
5. Los teléfonos suenan constantemente sin que el personal encargado de esta función acuda a contestarlos.

Durante las entrevistas efectuadas con algunas personas de los departamentos de esta oficina, observamos lo siguiente:

1. No conocen los objetivos de los departamentos a los que están adscritos.
2. No saben cuales son sus funciones específicas, las conocen sobre la marcha.
3. Existe demasiada comunicación y relación informal entre los departamentos.
4. El personal no conoce las responsabilidades que se derivan de las funciones que se les han encomendado.

5. No se sigue un plan definido de trabajo.
6. Muchas veces el personal no cuenta con información suficiente para realizar su trabajo.
7. No hay coordinación de funciones.
8. Interrupción del trabajo de rutina por cambio de órdenes.
9. Utilización del personal capacitado para realizar labores ajenas a su capacidad y a sus funciones.

A2. En la visita y entrevistas preliminares que realizamos en la unidad - de Tecomán, observamos lo siguiente.-

1. Falta de capital de trabajo, que impide la planeación - de las actividades.
2. Inadecuada comunicación entre la unidad y la oficina - matriz.
3. El personal no conoce los objetivos de los departamentos a los que están adscritos.
4. No hay políticas escritas que orienten las acciones.
5. Falta de continuidad en los procesos de trabajo.
6. No hay uniformidad de criterios para la realización de - las operaciones.
7. Existe un organigrama de la unidad; pero este no muestra realmente la estructura orgánica de la misma.
8. Existen algunas descripciones de puestos; pero estas no -

son conocidas por el personal que debe realizarlas.

9. No hay reglamento interior de trabajo.

10. Inadecuada comunicación y coordinación interdepartamental.

11. No se respeta el principio de la unidad de mando.

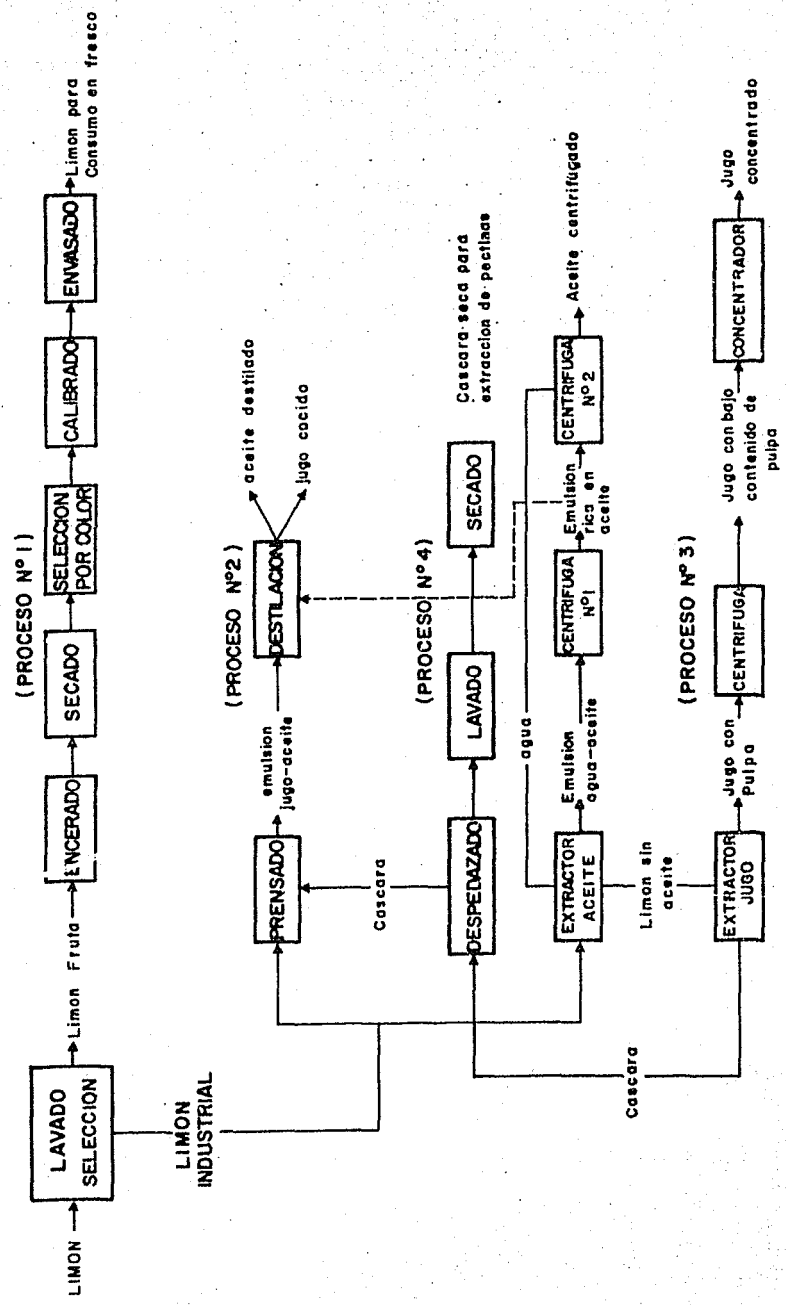
Después de las entrevistas sostenidas con el personal de la unidad, de una visita a la industria y una explicación del proceso de industrialización de la fruta en sus diferentes fases y productos, se nos proporcionaron los siguientes documentos:

- a) Estados financieros y sus anexos.
- b) Organigrama de la unidad.
- c) Reporte mensual de ventas y producción.

Con base en las explicaciones sobre el proceso de industrialización nos permitimos elaborar un diagrama de flujo del proceso de producción. (Que estamos anexando).

NOTA: En el capítulo de anexos, adjuntamos organigrama de la unidad Tecmán.

DIAGRAMA DE BLOQUES DE LOS PROCESOS DE INDUSTRIALIZACION



B) CARTA PROPUESTA.

SR. LIC. X.

SUBGERENTE GENERAL DEL

FIDEICOMISO DE FRUTA

P R E S E N T E

Distinguido Sr. Lic:

De acuerdo a las entrevistas sostenidas con usted, en las cuales se nos comunico la necesidad de una auditoria administrativa, con el objeto de reorganizar la institución que orgullosamente tiene usted a su cargo, y después de las visitas realizadas a esta oficina y a la unidad de Tecomán, nos permitimos comunicarle y someter a su consideración el siguiente plan y programa de trabajo:

B1. Objetivo.-

Elaboración de un estudio administrativo, que versara sobre el análisis de la estructura, objetivos, políticas, procedimientos y métodos de control de los departamentos que integran la oficina central y la unidad de Tecomán, y que pretende de una manera completa y eficiente la evaluación del desempeño de las actividades, para determinar la eficiencia actual de las mismas en los diferentes departamentos.

B2. Alcances.-

Debido a la estrecha dependencia interdepartamental para la ejecución de las operaciones a analizar, nuestro estudio abarcará y se dirigirá a los departamentos de esta oficina central, que son: contabilidad, personal, comercialización, compras y la unidad de programación y control presupuestal. Y en la unidad de Tecomán, principalmente a los deptos. de: personal, contabilidad y finanzas, producción, mantenimiento y servicios y al depto. comercial, como también a la gerencia de esta unidad.

B3. Metodología.-

1. Revisión consistente de cartas de organización, manuales y documentos de trabajo.
2. Observación directa de procedimientos de trabajo.
3. Entrevistas con los jefes y subordinados que laboran en los departamentos a afectar.
4. Elaborar y aplicar cuestionarios.
5. Análisis y tabulación de la información.
6. Evaluación de la información.
7. Conclusiones y recomendaciones.

B4. Personal participante.-

De acuerdo a las necesidades de rápida dictaminación y solución de los problemas materia de analisis consideramos pertinente que para el desarrollo de nuestro estudio y su pronta realización un personal especializado compuesto de la siguiente manera:

Un coordinador en jefe.

Dos auditores.

Tres auxiliares.

B5. Tiempo necesario para el estudio.-

Estimamos conveniente para los alcances especificados anteriormente un tiempo necesario para la realización de nuestro estudio y resolución de problemas aproximadamente de 45 días hábiles.

B6. Costo del estudio.-

	Hrs/H	\$ Costo Hrs/H	T o t a l
Honorarios Coordinador	135	200.00	\$ 27,000.00
Honorarios Auditor	225	90.00	20,250.00
Honorarios Auditor	225	90.00	20,250.00
Honorarios Auxiliar	360	35.00	12,600.00
" "	360	35.00	12,600.00
" "	360	35.00	12,600.00
			<hr/>
			\$ 105,300.00

Gastos Diversos	\$ 10,000.00
Honorarios Despacho	<u>35,000.00</u>
C O S T O T O T A L ,	\$ 150,300.00
	=====

El costo total de este estudio será de \$150,300.00, pagaderos el 40% al inicio del trabajo y el 60% restante al finalizar el mismo.

Quedando a su entera disposición para ampliar cualquier punto relacionado con la presente, aprovechamos la ocasión para reiterarle las seguridades mas altas de nuestra distinguida consideración.

B7. Explicación de los puntos: B4, B5, y B6, incluidos en la carta propuesta.

Siguiendo la metodología que indica la realización de una carta propuesta en la practica, creimos conveniente incluir los puntos de personal participante, tiempo para la realización del estudio y costo del estudio, aún cuando este seminario de investigación fue realizado unicamente por los dos coautores.

IV. REALIZACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Anexamos cuestionarios, para empleados, funcionarios y guías de entrevistas formuladas para la recolección de información.

Anexo No. 1 Cuestionarios para Empleados.

Anexo No. 2 Cuestionarios para Funcionarios.

Anexo No. 3 Guía de entrevista para la función Dirección.

Anexo No. 4 Guía de entrevista para la función Contabilidad.

Anexo No. 5 Guía de entrevista para la función Personal.

Anexo No. 6 Guía de entrevista para la función Comercialización.

Anexo No. 7 Guía de entrevista para la función Producción.

V. I N F O R M E

Sr. LIC. X

SUBGERENTE GENERAL DEL

FIDEICOMISO DE FRUTA

P R E S E N T E

De acuerdo a la carta propuesta que le presentamos el día 20 de mayo del año en curso, hemos procedido a la realización de la auditoría administrativa, que se ha efectuado en el tiempo fijado, arrojando los resultados que a continuación nos permitimos someter a su honorable consideración:

A) ASPECTOS GENERALES Y SITUACION ACTUAL.

La verdadera vocación de la empresa es beneficiar al agricultor y en última instancia al consumidor, evitando la intermediación de mayoristas que incrementen el costo del producto.

El mercado de la empresa se extiende a toda la república en lo que se refiere a la comercialización de fruta y al extranjero en lo referente a la comercialización de aceite esencial de fruta, jugo y cáscara.

Los fines de esta institución se encuentran perfectamente defi--

nidos y por escrito, y para su determinación se tomó en cuenta el estado actual y futuro de esta empresa, y en función de estos fines, las asignaciones financieras son adecuadas para la realización de cada actividad o subprograma.

Los lineamientos establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la fiduciaria y el Comité Técnico para el funcionamiento de la entidad están perfectamente establecidos; sin embargo estos son conocidos por los niveles ejecutivos de la empresa y los niveles altos y medios tienen por iniciativa propia que recurrir a documentos y terceras personas para conocerlas; es decir muchos lineamientos no están al alcance de los altos y medios mandos; por esta causa las políticas generales no han permitido el establecimiento de políticas departamentales y la fijación de normas de trabajo.

Por otro lado el organigrama de la empresa muestra claramente las jerarquías y los departamentos que existen dentro de la organización; sin embargo no se ha puesto el empeño suficiente para crear nuevos departamentos o secciones administrativas y de organización que analicen las operaciones y propongan procedimientos para facilitarlas y agilizarlas.

El personal de la oficina central y de la unidad de Tecomán, no tiene adecuadamente delineadas sus funciones; las conocen sobre la marcha y por ello la responsabilidad sobre el desempeño del trabajo se encuentra inadecuadamente repartida, el personal no colabora como debiera en la consecución de los objetivos y se desaprovechan capacidades, conocimientos y habili-

dades, causa que mina la productividad de la empresa. Tampoco se han establecido por escrito los límites de autoridad de cada puesto, no se ha procurado evitar el problema de que las personas esten bajo las órdenes de dos o más jefes, esta situación se presenta mucho mas frecuentemente en la unidad de Tecomán. No existen programas de adiestramiento para el personal administrativo y técnico y no existe una metodología adaptada para que los jefes de segundo nivel tomen decisiones adecuadas para evaluar y en su caso modificar los objetivos y las políticas de las áreas que tienen bajo su responsabilidad.

Todas estas deficiencias ocasionan que la gerencia de la empresa no cuente con elementos de juicio suficientes y oportunos que le permitan preveer situaciones futuras y proporcionar la información que continuamente se le solicita al fideicomiso; sobre este punto nos pudimos percatar que cada vez que debe proporcionarse alguna información, el personal responsable suspende sus labores cotidianas para poder proporcionar la información que se le solicita.

El fin del presupuesto general y de los presupuestos departamentales o regionales se encuentra perfectamente orientado a la consecución de los objetivos de la empresa; pero los procedimientos para su elaboración son desconocidos por el personal que debe realizarlos. Los medios de canalización de los recursos no se planean, debido a que la comunicación entre dirección, jefes y subordinados fluye con retraso y con interferencia, tampoco existen medios de coordinación adecuados de las actividades inter e intradepartamenta-

les, como resultado de esto la comunicación de nuevas políticas y planes se enfrenta a muchos obstáculos; que dificultan sobre manera el control sobre la marcha de la empresa en función de las metas que se establecen.

Otra de las causas que limitan la eficiencia administrativa, - es que no se ha dado la importancia suficiente a los aspectos de organización y motivación y no se han establecido métodos de control adecuados a los procedimientos, y al personal que los realiza.

Así también los órganos de dirección y administración del fideicomiso establecen metas que deben ser cumplidas por las unidades, sin antes realizar un estudio analítico de los recursos; físicos, humanos, técnicos y - financieros, con que estas cuentan actualmente.

B) APRECIACIONES CRITICAS DE ASPECTOS FUNDAMENTALES.

La gerencia de esta institución no ha establecido políticas para alcanzar los objetivos de los departamentos y de las unidades foráneas. - Como consecuencia de esto los presupuestos y pronósticos financieros no garantizan la ubicación oportuna de recursos monetarios.

La falta de una política racional para la adquisición de medios de producción ha provocado que la empresa se sobrecapitalice en algunos renglones del activo fijo y se encuentre carente de elementos en otros.

Existe una estructura de la organización contable y por lo tanto un responsable; pero no están definidas por escrito las funciones de cada una de las personas que intervienen en la realización de la misma.

Los medios físicos para la realización de las operaciones contables son adecuados tomando en cuenta la próxima sistematización de la contabilidad.

Existe un catálogo universal para el registro de las operaciones; pero a causa de la poca preparación académica del personal de las unidades y la falta de entrenamiento sistemático del personal de la unidad central a las unidades foráneas, estas envían sus pólizas sin clasificar, situación que viene a incrementar las cargas de trabajo de este departamento, lo que ocasiona que los estados financieros mensuales se presenten con retraso y que la empresa no conozca oportunamente sus resultados y por ende sus necesidades.

Los registros de clientes, así como los de proveedores no son adecuados, ya que no establecen en el primer caso su solvencia y sus referencias y en el segundo sus condiciones y fechas de pago, y para determinar el saldo que en un momento dado tienen, es necesario investigar y concentrar los saldos que tienen en cada unidad.

No se llevan gráficas de las tendencias de ventas, los controles para el registro de las facturas, así como los procedimientos para la actividad de cobranzas son inadecuados y poco operantes.

No existen políticas, procedimientos y controles adecuados para que las unidades foráneas envíen con oportunidad la información contable, financiera, sobre producción, sobre ventas, etc.

El sistema de control de inventarios, tanto de materiales, como de productos terminados y en proceso, no permite conocer en un momento determinado el monto y el valor de las existencias, las personas encargadas de esta función no reciben asesoramiento adecuado y periódico para efectuar e implantar estos controles. No se ha establecido un inventario máximo, mínimo, ni tampoco un punto de reorden, estas anomalías ocasionan que los estados financieros reflejen cantidades poco exactas.

El sistema de costos en lo que se refiere al aceite esencial de fruta, jugo y cáscara, no está adecuadamente establecido, lo que ocasiona diferencias notables en el costo de producción mensual, que inmediatamente se refleja en los resultados.

Por otro lado la empresa solo se ha sometido a auditorías financieras, que analizan las operaciones contables; pero que no dictan medidas correctivas de organización y control interno para evitar y prevenir problemas que se derivan principalmente de falta de planeación, organización, integración y control de las operaciones, los procedimientos y el personal que las realiza.

Podemos afirmar que esta empresa carece de un departamento de personal, ya que:

No hay descripción de puestos.

No hay calificación de méritos.

No existen sistemas de administración de sueldos y salarios.

No se evalúan, ni valúan los puestos.

No hay procedimientos adecuados para inducción del nuevo personal.

No hay reglamento interior de trabajo en las unidades.

Muchas personas de la oficina central desconocen sus prestaciones.

No existen programas de capacitación para el personal administrativo y técnico.

Por otro lado no existen manuales de organización, de procedimientos (1), ni de bienvenida.

El personal de la oficina central cuenta con buenas prestaciones, que son un elemento motivador muy adecuado; sin embargo no se alienta al mismo para que desempeñe otras actividades, lo que permitiría que este se sintiera mayormente identificado con los objetivos de la empresa y contribuyera a su consecución.

El personal de la unidad de Tecomán no tiene las mismas - -

prestaciones que el personal de oficina central, como ya lo mencionamos no tienen reglamento interior de trabajo, no conoce sus prestaciones y no existen programas de motivación, e incentivos, situación que determina la falta de interés del mismo en el trabajo y por ende en la consecución de los objetivos de la empresa.

La falta de coordinación entre la unidad Tecomán y oficina central así como entre los mismos departamentos de la unidad, provoca desconcierto entre el personal, duplicidad de funciones y esfuerzos y cuellos de botella en los procedimientos.

Podemos afirmar que muchas veces el personal autorizado de la unidad Tecomán, no interpreta adecuadamente las órdenes esto ocasiona que se tomen decisiones apresuradas sin medir las consecuencias que estas traerán consigo.

A pesar de que se diseñó un programa de producción para la unidad por lo que resta del año, en el cual se especificó cantidad de materia prima necesaria, número de turnos, equipo, personal, etc. necesarios, en este, no se dejó cierto margen de flexibilidad, necesario en cualquier plan o programa, para afrontar en un momento dado algún cambio o contratiempo.

La unidad Tecomán depende jerárquica, administrativa y financieramente de la oficina matriz; pero es una unidad productora independiente, en la cual existe personal capacitado y responsable, que debe tomar ciertas

decisiones y establecer políticas, para lograr los objetivos que la Gerencia de la unidad fije y al mismo tiempo se cumplan los objetivos y las metas que los organos de dirección y administración del fideicomiso indiquen.

Actualmente en esta unidad existe un sistema de mantenimiento correctivo, lo cual ocasiona retrasos en la producción.

Los reportes mensuales de producción y ventas, no muestran objetivamente los avances en estos renglones.

El departamento de comercialización o ventas de fruta, tampoco tiene establecidas, políticas y procedimientos adecuados.

El área en la que se encuentra localizada la industria tiene dimensiones adecuadas; sin embargo la distribución de la maquinaria no es la óptima (anexamos plano del taller).

Actualmente existe maquinaria en el área de selección y empaque que no satisface las necesidades para la que fue instalada, la seleccionadora tiene demasiadas bandas que disminuyen el rendimiento de la fruta que va a la industria, ya que esta se raspa y se golpea.

La descanicadora no esta adecuadamente calibrada, y deja pasar la fruta pequeña, que después tiene que seleccionarse manualmente.

Todo esto es consecuencia de que:

1. La maquinaria fue diseñada y fabricada en E.U. y los tamaños de la fruta son distintos.

2. No hubo competencia de proveedores, situación que impidió evaluar los beneficios y los riesgos de la adquisición del equipo.

Los procesos de producción son continuos y están determinados por la demanda, sin embargo no se lleva un control sobre el flujo de materiales necesarios para la elaboración de cada producto, no se elaboran presupuestos o programas adecuados de compra de materiales, no se han estudiado las posibles alternativas de los procesos y su costo, no existen formas adecuadas para el control de la producción.

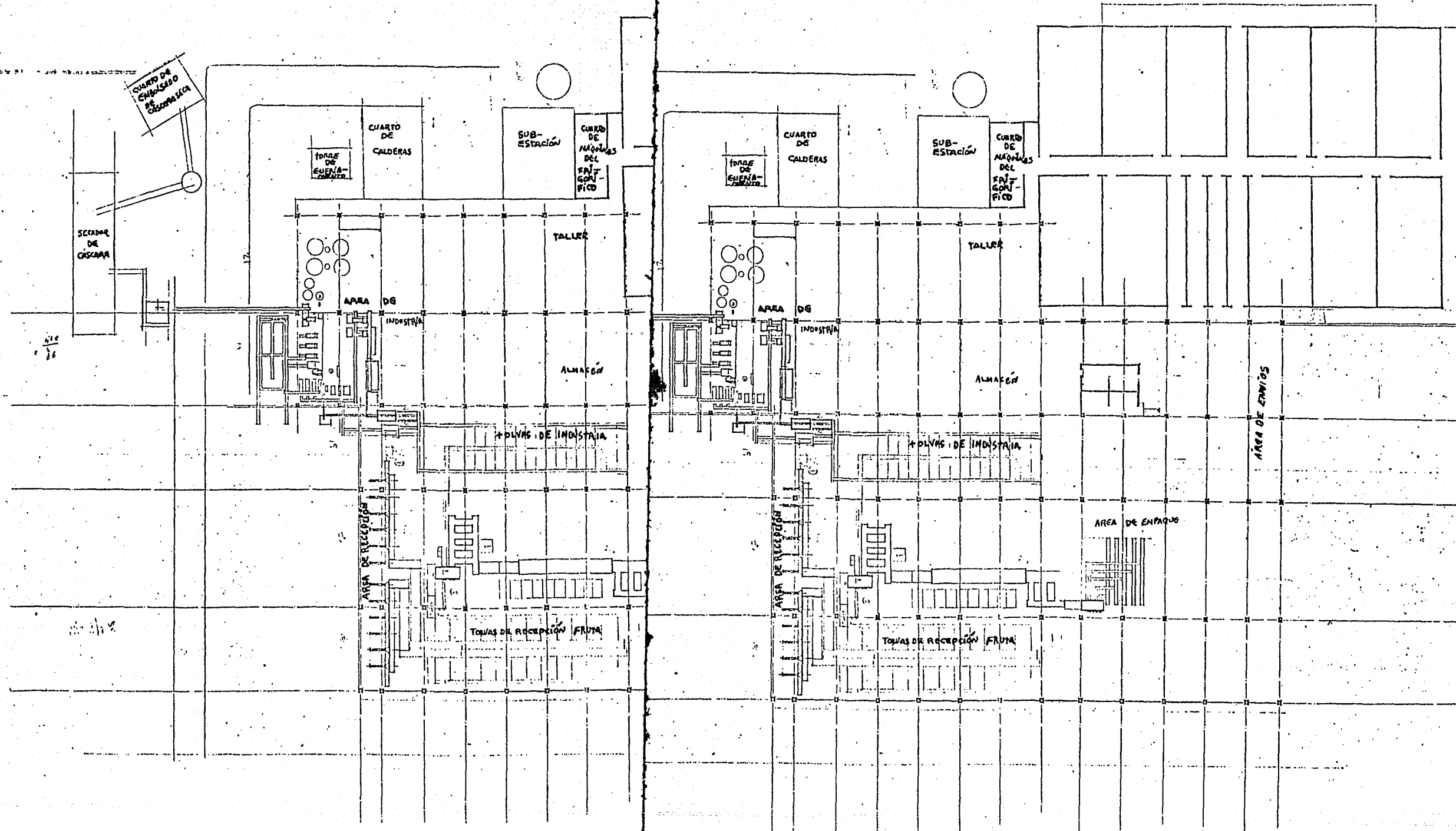
No se cuenta con personal especializado para la planeación y el control de la producción y no existen cursos para capacitar al personal técnico. Los bajos sueldos que ofrece esta empresa no son atractivos para el poco personal especializado que existe en la República.

Por otro lado no existen bodegas adecuadas y suficientes para almacenar los tambores para jugo, pues existen materiales (cajas de cartón) que no se utilizan y que se encuentran diseminadas por toda la industria ocupando el espacio que podría emplearse en almacenar los tambores.

A pesar de que se cuenta con un frigorífico cuya función sería almacenar la materia prima (fruta), en épocas de mucha producción para contar

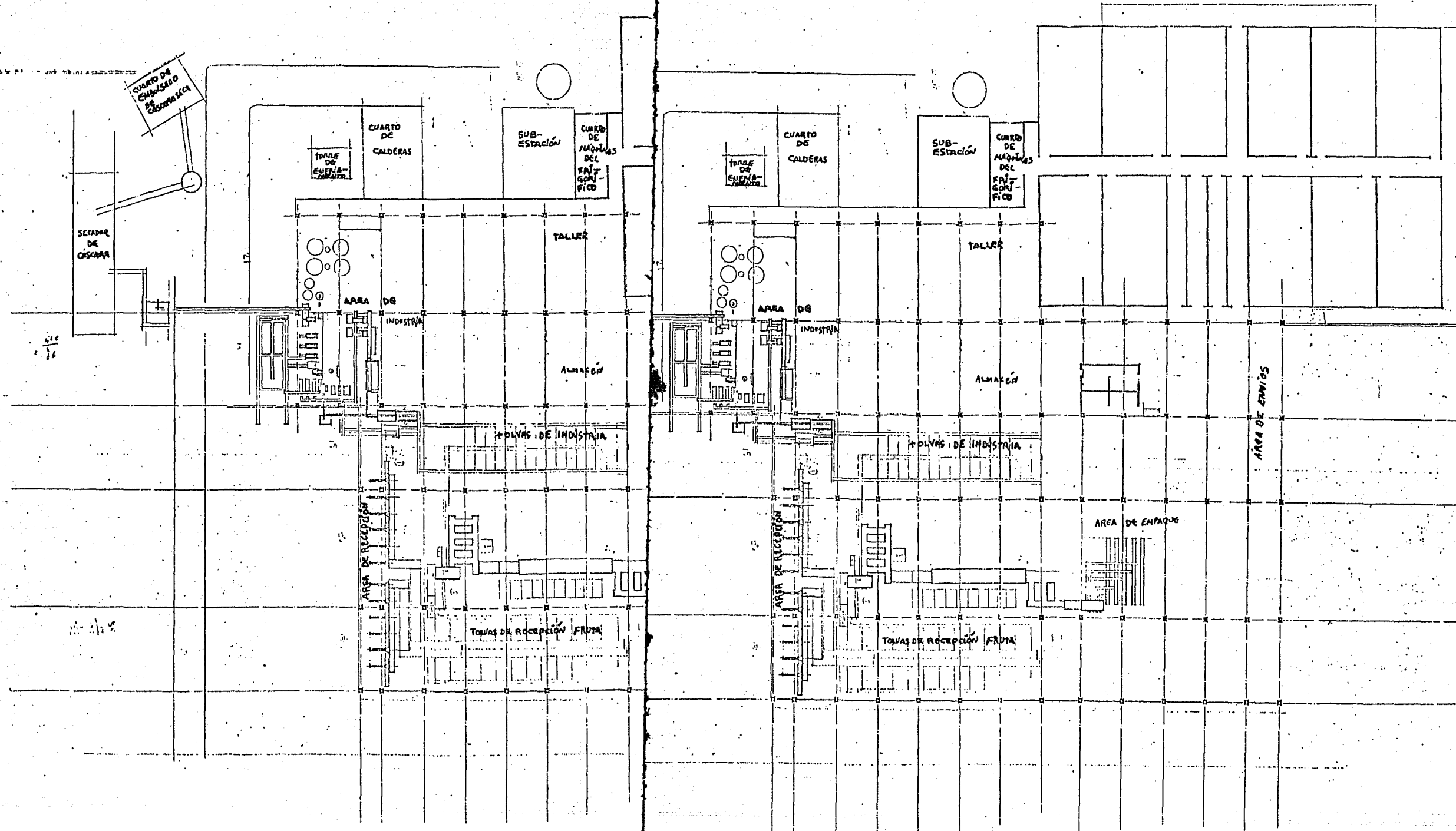
B.1

B.1



B.1

B.1



con cantidades suficientes de esta en tiempos de escasez, este es solo un enorme monstruo que ocasiona grandes costos y que no sirve para almacenar fruta, ya que esta es un producto perecedero que para conservarse durante un periodo de tiempo necesita cierto medio ambiente (temperaturas muy bajas).

Respecto a este punto deben elaborarse estudios mas serios para obtener el mayor provecho posible del frigorífico, rentando sus cámaras para almacenar otros productos como por ejemplo plátano, esta medida disminuiría los costos que ocasiona el mantenimiento de esta obra que:

1. Fue mal diseñada, ya que no satisface el objetivo para la que fue creada.
2. Los materiales con que está construída son de muy baja calidad.
3. No existen planos de su diseño, ni manuales de su funcionamiento.

Tomando como base las preguntas de los cuestionarios practicados al personal de la oficina central, obtuvimos la grafica que parece en la siguiente hoja, la cual nos muestra objetivamente la eficiencia con que opera actualmente la unidad administrativa del fideicomiso de fruta. (Anexamos tabulación de cuestionarios).

C) FACTORES QUE SE EVALUARON.

- 1.1 Objetivos y Políticas.
- 1.2 Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.
- 2.1 Estructura orgánica.
- 2.2 Grado de adecuación de estructura orgánica.
- 3.1 Planes, operaciones y procedimientos.
- 3.2 Grado de cumplimiento de planes, operaciones y procedimientos.
- 4. Eficiencia del personal.
- 5. Asignación de recursos materiales y financieros.
- 6. Adecuación de recursos materiales y financieros.
- 7. Comunicación y medio ambiente de la organización.

CI. Porcentaje de Evaluación de Factores.-

<u>Factores</u>	<u>% de eficiencia</u>	<u>Actual</u>
1.1	80 %	
1.2	47 %	
2.1	80 %	
2.2	47 %	
3.1	47 %	
3.2	47 %	
4	60 %	
5	90 %	
6	60 %	
7	60 %	
P R O M E D I O		<u>61.8 %</u>

CUESTIONARIO DE EMPLEADO

SI = ✓
 NO = X
 FACTOR DE VALUACION = 1 AL 9

Cuestio- nario No. No. de pre- guntas	Programación, Evaluación y Control Presupuestal				5	Departamento Administrativo y Contable					Dej
	PE y CP 1 Sria. y Aux.	2	3	4		6	7	8	9	10	
3 1											
2 2											
2 3											
6 4							X		X		
5 5							X		X		
6 6							X		X	X	
6 7							X		X	X	
2 8							X		X	X	
3 9	Jefe Depto.	Jefe Depto.	Jefe	Jefe		Jefe		Gerente	Jefe	Nadie	
3 10						X	X		X		
3 11	Contralor General	Contralor General	Contralor General	Contralor General		Gerente Admvo.	Gerente Admvo.	Contador General	Gerente Admvo.	Gerente Admvo.	
2 12							X	X			
2 13	X	X	X	X		X	X	X	X	X	
2 14							X			X	
2 15											
4 16	Jefe Depto.	Contralor General	Contralor General	Contralor General		Gerente Admvo.		Gerente Admvo.	Subgerente Admvo.	Nadie	
2 17	Verbal	Verbal	Verbal	Verbal		Verbal	Verbal	Verbal	Verbal	Verbal	
3 18	X	X		X		X	X		X	X	
5 19						X	X		X	X	
4,6 20	Gerencia Personal	Jefe Personal	Jefe	Jefe				Gerencia Personal	Jefe de Personal	Jefe de Personal	
7 21											
7 22											
7 23							X		X	X	
7 24	c/necesario	Periódica	c/necesario	c/necesario				c/mes		c/necesario	
7 25	Mal contestado	Asuntos del Depto.	Discutir Instruc. de Subgeren.	nuevas formas P/realizar presup.				asuntos derivados eda. financieros			
7 26							X				
7 27	s/trabajo	ideas p/mejoramiento actividad	forma de llevar a cabo inst.	aportar algo nuevo				técnicas admvas. y contables		sugerencias p/eficienc.	
7 28										X	
7 29											
3 30	descrip- ción mal	presup. esta- distica, inv. produc.	llevar a cabo In- strucciones	realizar presupues- to		Contabili- dad 3 off- cinas	mecano- grafia	edos. fin. - cont. de produc.	cheques, contabili- dad asist. técnica	edos. finan. control y pago de impuestos	
2 31									X	X	
6 32	Jefe Depto.	Jefe		Jefe			Contador	Gte. Admvo. y contador	Gerente Admvo.	Contador Público	
6 33	Revisión	Control		Aprobar			presentación mens. al comité técnica	integración documenta- ción	dar vo. bo.	revisar	
6 34	retraso de inf. inter- depart.	atraso de in- formación	falta infor- mación de neces. re- gionales	ninguno		ninguno	ninguno	relaciones humanas		falta d'in- formación y s/cargas de trab.	
7 35									X		

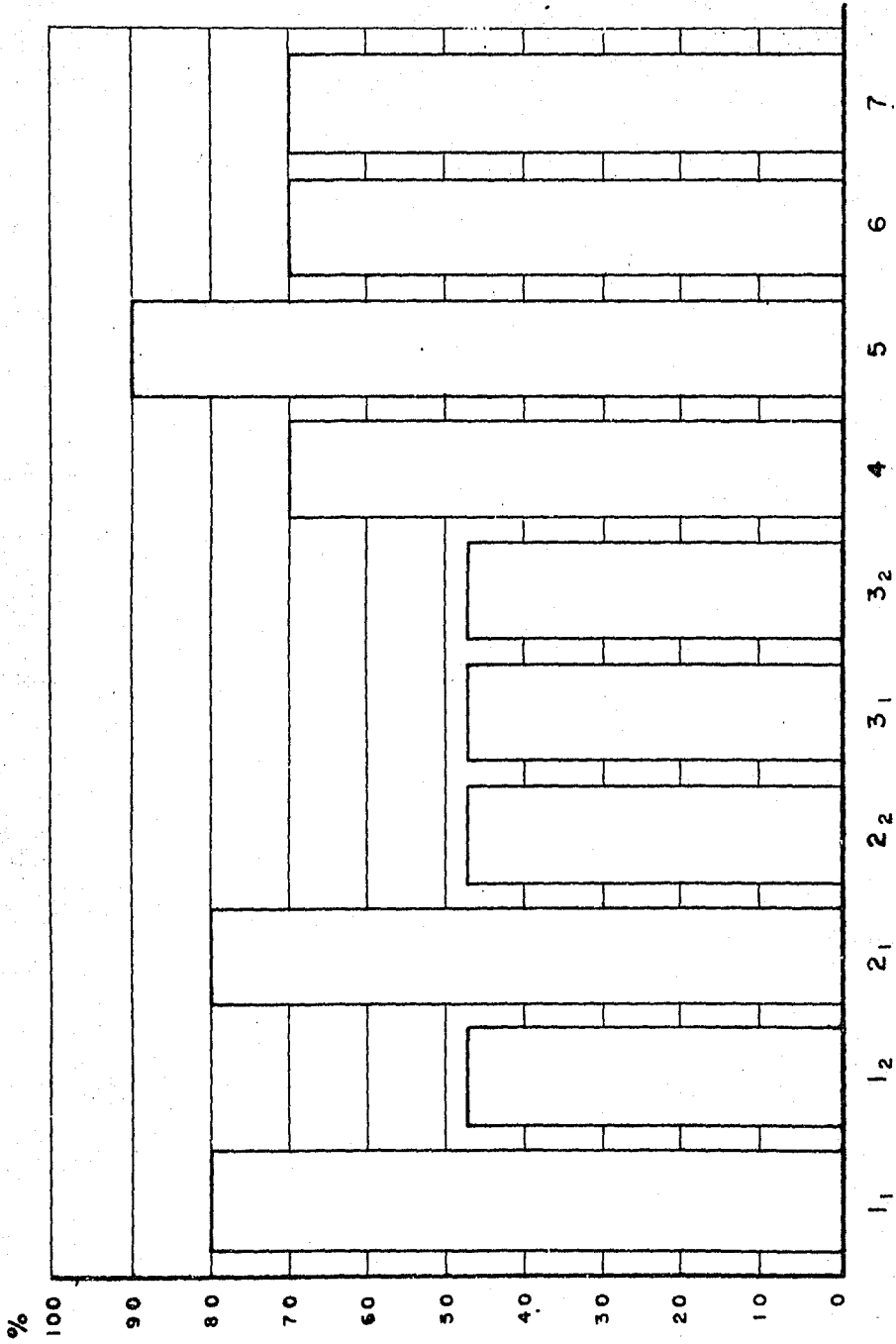
CUESTIONARIO DE EMPLEADOS

	Departamento Administrativo y Contable					Depto. Técnico	Industrial	Compras	SubGerencia	General	Depto. de Vtas.
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	/										
	/	x	/	x	/	/	/	/	/	x	/
	/	x	/	x	/	/	/	/	/	x	x
	/	x	/	x	x	/	/	/	x	x	x
	/	x	/	x	x	/	/	/	/	x	x
	/	x	/	x	/	/	/	/	/	x	/
	Jefe	-	Gerente	Jefe	Nadie	Jefe	Nadie	Dirección	Subgerente	Nadie	Gte. Gral.
	x	x		x						x	
	Gerente Admvo.	Gerente Admvo.	Contador General	Gerente Admvo.	Gerente Admvo.	Jefe	Jefe	Subgerente General	Subjefe	Jefe	Gerente
	x	x	x	x	x	x	x		Secretario	x	x
	/	x	/	-	x	/	/	/			x
	/	-	/	-	-	/	/	/	-	Establecer Comunicación	-
	Gerente Admvo.	-	Gerente Admvo.	Subgerente Admvo.	Nadie	Jefe	Nadie	Varios	Secretaria	Jefe Personal	Nadie
	Verbal	Verbal	Verbal	Verbal	Verbal	Verbal	Verbal	Verbal	Verbal	Verbal	Verbal
	x	x	/	x	x	x	x	x	x	x	x
	x	x	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	/	/	Gerencia Personal	Jefe de Personal	Jefe de Personal	-	Jefe de Personal	Jefe de Personal	Jefe de Personal	Jefe de Personal	Jefe de Personal
	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	/	x	/	x	x	/	/	x	x	x	x
	-	-	c/mes	-	c/necesario	c/necesario	Diario	-	x	x	x
or- ali- up.	-	-	asuntos derivados o de financieros	-	-	según	problemas que van presentando	-	-	-	-
	-	x	/	/	/	/	/	/	/	/	/
algo	-	-	técnicas admvas. y contables	-	sugerencias p/eficiencia.	generales	-	-	-	-	rapidez y eficiencia
	-	-	/	/	x	/	/	/	/	/	/
res	Contabilidad 3 oficinas	meconografía	edos. fin. cont. de produc.	cheques, contabilidad asist. técnica	edos. finan. control y pago de impuestos	control de salidas	coordinación y ejecución de	requisitos y selección proveed.	guarda aspalda	establecer comunicación	enviar muestras y llevar registros
	/	/	/	x	x	/	/	x	/	/	x
	-	Contador	Gte. Admvo y contador	Gerente Admvo.	Contador Pública	Jefe	Según	Subgte. General	Secretaria	Según	Gerente de Ventas
	-	presentación mens. al comité técnico	integración documentación	dar vo. bo.	revisar	mejor condición del producto	decisiones adecuadas	para vo. bo.	/	x	/
no	ninguno	ninguno	relaciones humanas	-	falta d'información y s/cargas de trab.	falta de información	dinero p'compras urgentes	propio departamento	ninguno	manejo de valores	informalidad o inconformidad.
	-	-	/	x	/	/	/	/	/	/	/

Cues- No. de Pre- gunta	No.	Programación, Evaluación y Control Presupuestal			
		PE y CP Sria. y Aux. 1	2	3	4
67	36	Jefe	Jefe	Jefe	Jefe
F	37	x	/	x	/
6	38	X	Falta coordinación	no hay registros adecuados de la organ.	comunicación
F	39	mayor - coordinación	reorganización	establecer registros adecuados	coordinación
6	40	x	x	x	x
6	41	x	/	x	/
6	42	-	al personal	-	varias personas
5	43	-	/	/	/
3	44	x	x	x	x
4	45	-	-	-	-
9	46	Cordial	Cordial	Adecuado	Bueno
	47	6 meses	1 año	9 meses	año y medio
2	48	Amigo	Amigo	Amigo	Amigo
2	49	/	x	x	x
5	50	x	x	/	x
9	51	/	/	/	/
9	52	Bueno	Bien	Armoniosos	Mejor
9	53	Bueno	Bien	Armoniosos	Excelente
9	54	/	/	/	/
9	55	/	/	/	/
4	56	/	/	/	/
4	57	/	/	/	/
6	58	Jefe Personal	Jefe Personal	Nafinsa y Jefe de personal	Nafinsa
6	59	x	x	x	x

5	Departamento Administrativo y Contable			
	6	7	8	9
	-	-	Gte. Admvo. Contador y Subgte. Gral	-
	-	-	x	-
	-	-	obstrucción de labores	desorganización
	-	-	especificar funciones	chechar funciones de c/puesto
	x	x	x	/
	x	x	/	/
	-	-	diferentes jefes	jefe administrativo
	-	-	/	x
	x	x	/	x
	-	-	Mensual	-
	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
	1 año	3 meses	año y medio	9 meses
	Amigo	Amigo	Amigo	Amigo
	x	x	/	/
	x	x	/	x
	/	/	/	/
	Bueno	Bueno	Cordial	Bueno
	Bueno	Bueno	Excelente	Bueno
	/	x	/	/
	/	/	x	/
	/	x	/	/
	/	/	/	x
	Depto. Jurídico	x	Jefe Personal	x
	x	x	x	x

5	Departamento		Administrativo y Contable			Depto. Técnico Industrial		Compras	SubGerencia	General	Depto. de Vtas.
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
-	-	Gte. Admva. Contador y Subgte. Gral	-	Contador Público	Jefe	Departamen to Conta- bilidad	Subgte. ge neral	jefe	Jefe Personal	Gerente de Ventas	
-	-	x	-	x	-	-	-	-	-	-	
-	-	obstrucción de labores	desorgani- zación	definición de funciones	falta de - información	apatía	comuni- cación	-	transporte y manejo de valores	equivocación de productores	
-	-	especificar funciones	chechar fun- ciones de c/puesto	reorganiza- ción	-	perdida de dinero	implantar sistemas - eficientes d'inform:	-	solución de jefes	según	
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
-	-	diferentes jefes	jefe admi- nistrativo	Contador Público	jefe depto. Técnico	Subgeren- cia	nadie	varios	varios	varios	
-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
-	-	Mensual	-	x	Diario	-	-	-	Diario	-	
Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Cordial	Bueno	Adecuado	Magnifico	Excelente	Excelente	-	
1 año	3 meses	año y me- dio	9 meses	2 años	7 meses	2 años	16 meses	1 año	3 años	-	
Amigo	Amigo	Amigo	Amigo	Amigo	Familiar	Amigo	Amigo	Amigo	Amigo	Armonioso	
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Bueno	Bueno	Cordial	Bueno	Cordial	Bueno	Bueno	Cordial	Bueno	Cordial	Muy Agradable	
Bueno	Bueno	Excelente	Bueno	Cordial	Bueno	Bueno	Cordial	Excelente	Muy bueno	Regular	
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Depto. Ju- rdico	x	Jefe Personal	x	Contador Público	x	Nafinsa	x	Nafinsa	Nafinsa	Gerente de Personal	
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	



FACTORES

D) CONCLUSIONES.

D1. Planeación.-

1. Se conocen y determinan los fines, pero no se fijan concretamente los objetivos de cada área funcional o departamento, así como tan poco el cuando, el cuanto y el grado de optimización de los recursos.
2. No se definen diferentes estrategias para lograr los objetivos y metas.
3. No se fijan principios que rijan las acciones individuales y de conjunto.
4. No se formulan procedimientos adecuados para la consecución de los objetivos y mucho menos se determinan prioridades, necesidades y relaciones.

D2. Organización.-

1. No se ha definido claramente el área de responsabilidad, ni el grado de autoridad de cada persona dentro de los departamentos.
2. En algunos departamentos de la organización se conoce la secuencia de las operaciones; pero no se han determinado procedimientos que busquen la manera mas fácil y rápida de realizar las acciones en función de los objetivos.

3. Como no están establecidas adecuadamente las áreas de -
responsabilidad, se conocen superficialmente las habilidades, conocimientos y
experiencias del personal, situación que impide ubicar al mismo en el lugar -
idóneo.

D3. Integración.-

1. Es hasta ahora cuando se empieza a seleccionar al perso-
nal en función de las necesidades de cada departamento.

2. El personal de nuevo ingreso aprende sobre la marcha sus
funciones y responsabilidades, debido a que no existen descripciones de pue-
tos.

3. No existen cursos de entrenamiento que permitan al perso-
nal desempeñar sus funciones adecuadamente, ya que no se desarrolla en el -
habilidades y aptitudes que le permitan alcanzar los objetivos a que se han -
comprometido.

4. No existen retos creativos que originen que el personal -
se comprometa a utilizar todo su potencial.

D4. Dirección.-

1. La distribución del trabajo no es equitativa.

2. La responsabilidad se delega pero no así la autoridad nece

saría para cumplirla.

3. En contados departamentos el personal capaz toma decisiones, corre riesgos y aporta todo su potencial.

4. La falta de planeación y organización en la empresa, no permite analizar las oportunidades y tendencias de la organización y por ende tomar decisiones oportunas que se traduzcan en beneficios.

5. No se ha dado la importancia suficiente al aspecto de - comunicación y relaciones humanas, que permitan a través del respeto, la - aceptación y la confianza mutua dialogar abiertamente para encontrar soluciones a problemas individuales, de grupo y de la organización.

6. Los directivos y jefes de departamento, no tratan de mejorar las habilidades, actitudes y conductas de su personal en beneficio propio y de la organización.

7. Los sistemas, procedimientos, actitudes y conceptos actuales no permiten la fácil adaptación a las nuevas necesidades.

8. Los procesos actuales no permiten crear nuevos enfoques y métodos de trabajo.

D5. Control.

1. El sistema de información, que es el sistema nervioso y circulatorio de la institución, está definitivamente inadecuadamente estructurado, los miembros de los departamentos, no informan a los jefes, los puntos críticos de control y grado de avance, así como tampoco los jefes han diseñado medios adecuados para recibir oportunamente informes o datos que les permitan, tomar medidas correctivas.

2. No se han fijado tolerancias adecuadas a los objetivos y a las metas, que permitan determinar cuando y cuanto se esta cumpliendo y cual o cuales son los departamentos que están contribuyendo a su realización, esto en cuanto a las metas generales; y en cuanto a los objetivos particulares de los departamentos, cual o cuales son las personas que contribuyen mayormente.

3. No se cuenta con los medios y los métodos que permitan corregir oportunamente, las desviaciones, errores o tendencias en relación a los objetivos y metas que se han establecido.

Como hemos podido observar durante el informe y las conclusiones de este trabajo, el problema no es uno y no radica en una sola área de la institución sino que se extiende a toda la organización.

Los problemas las fallas y las deficiencias se inician desde la planeación en todas las áreas funcionales, esto nos conduce a determinar que

es de vital importancia reestructurar y reorganizar toda la empresa, para ello - será necesaria la creación de un departamento, unidad o sección administrativa y de organización cuyo objeto fundamental será facilitar la realización de acciones tanto internas como externas, elaborando los procesos necesarios para la toma adecuada de decisiones, estos procesos serán continuos y tenderán invariablemente a la cristalización de los planes institucionales, a corto, mediano y largo plazo, coordinando y acelerando el desarrollo de los esfuerzos humanos y recursos materiales para su óptima utilización, con el fin de alcanzar las metas que para cada unidad hayan fijado y fijen los organos de dirección.

Con la creación de este departamento no solo se reestructurara y reorganizara toda la empresa, sino también se incrementara sistemáticamente la eficiencia operativa y administrativa de la misma; por medio de la elaboración de estudios necesarios y periódicos para cada departamento, unidad o sección.

En virtud de lo anterior nos permitimos elaborar un manual o - proyecto para el establecimiento de una unidad de organización y métodos dentro del fideicomiso de fruta, que anexamos al final de este trabajo, además de las recomendaciones generales y por departamentos que a continuación aparecen.

E) RECOMENDACIONES GENERALES.

Es necesario delimitar áreas de responsabilidad, por medio de la fijación de objetivos cuantificables, que serán determinados por los jefes de departamento en base a las actividades diarias o en base al proceso administrativo. (Anexamos material de diagnóstico, para cada departamento o área, que deberá ser aplicado periódicamente, por los responsables).

Los problemas de cada área de responsabilidad o departamento, pueden y deben ser identificados dentro del área afectada, para que estos - - sean resueltos con rapidez y efectividad.

Las decisiones a tomar deberán basarse siempre en un análisis previo de la relación costo-beneficio.

Cada área o departamento deberá cuantificar la necesidad que - tiene de otros departamentos, para así lograr una adecuada coordinación inter- e intradepartamental, que facilitara y agilizara los procesos.

La oficina central que es la unidad administrativa, del fideicomiso deberá elaborar planes y programas de trabajo para cada unidad y/o departamento, estos deberán ser lo mas analítico posible y deberán incluir como mínimo los siguientes elementos:

Objetivo(s) a corto y/o mediano plazo.

Políticas para su consecución.

Procedimientos, o secuencia de pasos para lograrlos.

Recursos: físicos, humanos, técnicos y financieros, necesarios suficientes en cada procedimiento.

Departamentos que deberán coordinarse y como deberán hacerlo.

Tiempo de conclusión del plan o programa.

Es indispensable que al inicio del plan o programa se explique claramente al personal afectado los beneficios que traera consigo la realización del mismo y los estímulos que tendrá el personal si esto se logra.

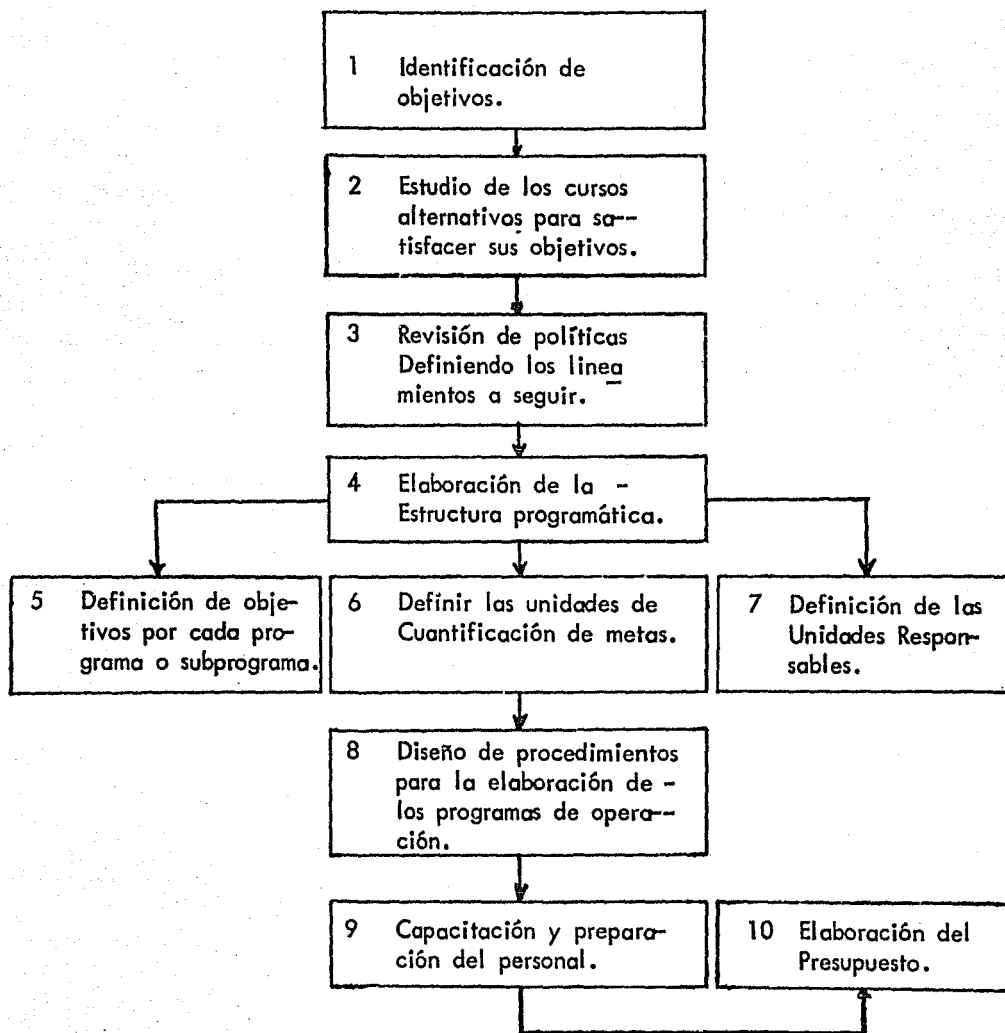
Para la realización de cada plan o programa ya sea a nivel general, departamental o regional, deberán establecerse controles administrativos, que deberán ser: directos, flexibles, estratégicos y retroalimentables, es decir, deben establecerse puntos de control que faciliten la toma oportuna de medidas correctivas y a un costo mínimo y estos controles deberán adecuarse a las necesidades que en cada momento, requiera la organización, el departamento, o la unidad.

Por otro lado es muy importante hacer del conocimiento del personal involucrado que el presupuesto por programas que se utiliza en el fideicomiso, tiene una orientación hacia la planeación, ya que incorpora objetivos al sistema presupuestal y permite una mayor efectividad en la consecución de los mismos, pues esta siempre buscando la efectividad de las metas, debe

explicarse al mismo cuales son los pasos para su elaboración, cual es el objetivo general, cuales son las metas anuales, que es un programa, un subprograma, una actividad, una tarea y un proyecto.

Todo esto en función de que existe en el fideicomiso un departamento de presupuestos, con personal calificado, que además asiste a cursos periódicos de actualización, esta medida redundará en la formulación cada vez mas efectivo de los presupuestos anuales que además se utilizarán como elementos de planeación y control.

Secuencia de los Pasos para la Elaboración del Presupuesto por Programas.



MATERIAL DE DIAGNOSTICO PARA CADA AREA DE RESPONSABILIDAD
(LOGICA ADMINISTRATIVA)

X = Aplicación actual.

Y = Cómo desearía aplicarlo

E L E M E N T O S	No lo aplico	Lo aplico a veces	Lo aplico parcial-- mente	Lo aplico regular-- mente
-------------------	--------------	-------------------	------------------------------	------------------------------

PREVISION:

- Propósito

Defino claramente el por qué y el para qué de cada actividad de la persona o de la organización, partiendo de las necesidades y recursos con que se cuenta.

- Diagnóstico

Analizo todas las situaciones conociendo los recursos con que cuento o puedo contar, y defino claramente las necesidades que deseo satisfacer en cada actividad.

ELEMENTOS	No lo aplico	Lo aplico a veces	Lo aplico parcialmente	Lo aplico regularmente
-----------	--------------	-------------------	------------------------	------------------------

- Alternativas

En cada una de las actividades analizo las diferentes posibilidades actuando en varias alternativas para definir cuales son las más óptimas y adecuadas para el logro del propósito.

PLANEACION:

- Objetivos

Fijo concretamente los objetivos fijando el cuándo, el cuánto y el grado de optimización de los recursos.

- Metas.

Para cada actividad que va en busca de un objetivo fijo su cuantificación (cuánto, cuándo y grado de optimización).

ELEMENTOS	No lo aplico	Lo aplico a veces	Lo aplico parcialmente	Lo aplico regularmente
-----------	--------------	-------------------	------------------------	------------------------

- Estrategias

Defino diferentes estrategias de cómo, cuándo y dónde alcanzar los objetivos y las metas.

- Políticas

Fijo claramente las reglas del juego, o sea, defino los principios que regirán una acción, individual o de grupo, para situaciones similares o repetidas.

- Programa

Mantengo una secuencia cronológica a las actividades conforme a sus prioridades, necesidades y relaciones.

- Presupuesto

Es el contar en cada una de las áreas de responsabilidad con la asignación económica a cada

ELEMENTOS	No lo aplico	Lo aplico a veces	Lo aplico parcialmente	Lo aplico regularmente
-----------	--------------	-------------------	------------------------	------------------------

actividad en relación al beneficio que se desea alcanzar (relación costo-beneficio).

ORGANIZACION:

- Identificación y agrupación de los objetivos y metas.

Existe una clara identificación, definición y enriquecimiento de los objetivos y metas integradas hacia objetivos comunes.

- Area de compromisos.

Para cada objetivo o grupo de objetivos defino claramente el área de compromiso de la persona o grupo, y fijo el grado de autoridad y responsabilidad conforme a las necesidades para el cumplimiento de los objetivos.

ELEMENTOS	No lo aplico	Lo aplico a veces	Lo aplico parcialmente	Lo aplico regularmente
-----------	--------------	-------------------	------------------------	------------------------

- Métodos

Conozco la secuencia de cada actividad en mi área de responsabilidad, y defino los métodos buscando la manera concreta y óptima de realizar la acción conforme a los objetivos.

- Requerimientos

Conozco las habilidades, conocimientos y características de cada recurso, y conforme ello se solicita y se ubica para su optimización.

INTEGRACION:

- Selecciono a mi personal conforme el perfil de necesidades hacia el cumplimiento concreto de objetivos.

ELEMENTOS	No lo aplico	Lo aplico a veces	Lo aplico parcialmente	Lo aplico regularmente
-----------	--------------	-------------------	------------------------	------------------------

- Inducción

Oriento, preparo y familiarizo - en el menor tiempo a cada una de las personas para que tomen - una acción más eficaz.

- Entrenamiento

Conforme las características del personal y los requerimientos de los objetivos por realizar se desarrolla en el personal, habilidades, conocimientos, aptitudes - para que logren alcanzar los - objetivos a que se han comprometido.

- Desarrollo

Continuamente hago crecer o incrementar el valor de los recursos, principalmente los humanos a través de retos creativos e - innovadores que permiten aflorar

ELEMENTOS	No lo aplico	Lo aplico a veces	Lo aplico parcialmente	Lo aplico regularmente
-----------	--------------	-------------------	------------------------	------------------------

el potencial de cada uno de ellos.

DIRECCION:

- Autoridad

Defino y clasifico los objetivos, y asigno los esfuerzos en mi área de responsabilidad. Todas las personas logran los objetivos con forme lo hemos acordado.

- Delegación

Todas las actividades que deben desarrollarse por las diferentes personas por mi área de compromisos se les asigna y les otorga la autoridad y la responsabilidad, pero bajo control.

- Responsabilidad

Cada miembro de mi equipo trabaja, logra los objetivos concretos, conforme su compromiso, -

ELEMENTOS	No lo aplico	Lo aplico a veces	Lo aplico parcialmente	Lo aplico regularmente
-----------	--------------	-------------------	------------------------	------------------------

dentro de los límites establecidos.

- Compromiso

He logrado que cada uno de mis colaboradores tome las decisiones, corra los riesgos y aporte todo su potencial y esfuerzo hacia el logro de un objetivo acordado.

- Motivación

Oriento, enseño, asesoro y comprometo a cada una de las personas que forman mi equipo de trabajo a que logren objetivos concretos en cualquier actividad de su vida.

- Toma de decisiones

Cuento con una actitud abierta para tomar decisiones y correr riesgos, mejorando, detectando y analizando las oportunidades causas y tendencias de la orga-

ELEMENTOS	No lo aplico	Lo aplico a veces	Lo aplico parcialmente	Lo aplico regularmente
-----------	--------------	-------------------	------------------------	------------------------

nización.

- Liderato

Logro la aceptación, la unificación de criterios de cada miembro del equipo, para que apliquen sus esfuerzos y su potencial a objetivos basados en una relación voluntaria.

- Diálogo

Establezco relaciones humanas en los diferentes niveles, de aceptación, respeto y confianza mutua, que nos permiten dialogar abiertamente hacia soluciones de problemas individuales, de grupos y de la organización.

- Comunicación

Obtengo la conducta esperada de mi equipo de trabajo, en base a la información, orientación,

E L E M E N T O S	No lo aplico	Lo aplico a veces	Lo aplico parcialmente	Lo aplico regularmente
-------------------	--------------	-------------------	------------------------	------------------------

formación y acuerdos que logro con ellos.

- Participación

Involucro oportuna y voluntariamente a cada uno de los miembros de mi equipo para que expresen y aporten soluciones y sugerencias en la resolución de problemas y en la proyección de la organización.

- Formación

Mejoro continuamente las habilidades, actitudes y conductas de mi equipo de trabajo, en beneficio propio y de la organización.

- Cambio

Mantengo una conducta constante de mejoras, renovación de sistemas, actitudes, habilidades, pro-

ELEMENTOS	No lo aplico	Lo aplico a veces	Lo aplico parcialmente	Lo aplico regularmente
-----------	--------------	-------------------	------------------------	------------------------

cedimientos y conceptos que permiten adaptarse fácilmente a las nuevas necesidades.

- Creatividad e innovación.

Genero procesos racionales e intuitivos que permiten innovar y crear nuevos enfoques, conceptos o métodos de trabajo.

CONTROL:

- Información

Mantengo un sistema de información que en base en acuerdos - con cada miembro de mi equipo me informan y se informan de - los puntos críticos de control y el grado de avance.

- Estandares de actuación

Fijo tolerancias adecuadas para

E L E M E N T O S	No lo aplico	Lo aplico a veces	Lo aplico parcialmente	Lo aplico regularmente
-------------------	--------------	-------------------	------------------------	------------------------

cada objetivo, que permiten determinar, cuando se está cumpliendo y cuál es la persona o equipo que está contribuyendo hacia su resultado.

- Acción correctiva

Cuento con los medios, criterios y decisiones que deben aplicarse en cada uno de los niveles de la organización, que representan una desviación, errores o tendencias en relación a los objetivos acordados.

EVALUACION:

- Comparación

Cuento con los elementos concretos que me permiten comparar el grado de cumplimiento de los objetivos y los costos de benefi-

ELEMENTOS	No lo aplico	Lo aplico a veces	Lo aplico parcialmente	Lo aplico regularmente
-----------	--------------	-------------------	------------------------	------------------------

cios de cada uno.

- Identificación

Se cuenta con procesos para -
 identificar oportunidades y poten-
 cialidades de los individuos y de
 la organización, en búsqueda de
 nuevos resultados.

- Reconocimiento y remuneración

Otorgo reconocimientos y remu-
 neraciones conforme la contribu-
 ción de cada recurso en el logro
 de los objetivos, como elementos
 de estímulo, refuerzo de conduc-
 ta y retribución por sus esfuerzos.

ELEMENTOS	No lo aplico	Lo aplico a veces	Lo aplico parcialmente	Lo aplico regularmente
-----------	--------------	-------------------	------------------------	------------------------

cios de cada uno.

- Identificación

Se cuenta con procesos para -
 identificar oportunidades y poten-
 cialidades de los individuos y de
 la organización, en búsqueda de
 nuevos resultados.

- Reconocimiento y remuneración

Otorgo reconocimientos y remu-
 neraciones conforme la contribu-
 ción de cada recurso en el logro
 de los objetivos, como elementos
 de estímulo, refuerzo de conduc-
 ta y retribución por sus esfuerzos.

F) RECOMENDACIONES POR DEPARTAMENTOS.

Fl. Personal . -

Es necesario desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer a la empresa de una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección.

Para que la función personal alcance adecuadamente sus metas y objetivos deberá seguir los siguientes lineamientos:

1. Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal - idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de los recursos humanos.
2. Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes - a fin de decidir, sobre bases objetivas cuales tienen mayor potencial para el - desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
3. Dar toda la información necesario al nuevo trabajador y - realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a - los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una - identificación entre el nuevo miembro y la organización o viceversa.

4. Llegado el caso de término de contratos de trabajo esto -
deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como -
para el trabajador, de acuerdo a la ley.

5. Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativa--
mente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y -
de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de
cada puesto.

6. Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y -
precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operacio-
nes y condiciones de trabajo.

7. Asignar valores monetarios a los puestos en tal forma que -
sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a
puestos similares en el mercado de trabajo.

8. Evaluar, mediante los medios más objetivos la actuación -
de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

9. Establecer honorarios de trabajo y periodos de ausencia -
con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como
para la organización, así como de sistemas eficientes que permitan su control.

10. Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la direc-
ción y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de

progreso del trabajador, sea desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

11. Promover los sistemas medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

12. Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

13. Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.

14. Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y a sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

15. Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos, proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

F2. C o n t a b i l i d a d . -

Es necesario establecer y tener en funcionamiento una organización para la recolección, tramitación e interpretación de datos, con el fin de

mantener oportunamente informada a la dirección de todos los aspectos de sus operaciones, además desarrollar un sistema de información periódica y frecuente sobre las ventas de productos de la empresa por unidades regionales.

Para que la función contabilidad alcance adecuadamente sus metas y objetivos deberá seguir los siguientes lineamientos:

1. Adecuar la estructura contable de la empresa a las necesidades actuales y futuras de la misma.
2. Establecer adecuados sistemas de supervisión y control de los presupuestos.
3. Desarrollar métodos de información y registro que permitan a la organización conocer oportunamente sus necesidades y faciliten el trabajo de rutina.
4. Establecer un sistema estadístico que permita la comparación de datos históricos con datos reales para establecer las diferencias y en su oportunidad dictar medidas correctivas.
5. Diseñar mediante un estudio analítico un sistema de costos de los derivados industriales de fruta para determinar con la mayor precisión posible los costos directos e indirectos que intervienen en ellos.
6. Los estados comparativos de los gastos reales con lo presu-

puestado que se elaboran mensualmente, representan las desviaciones con claridad, pero es necesario establecer políticas para tomar a tiempo acciones correctivas, que permitan una mejor presupuestación de los egresos para ejercicios futuros.

7. Debe establecerse una unidad especial que diseñe sistemas de planeación, organización, integración, supervisión y control de todas y cada una de las operaciones que se realizan en el fideicomiso, para incrementar la eficiencia en las mismas y aprovechar la capacidad y habilidad del personal.

8. Debe realizarse un análisis mensual de los estados financieros para determinar índices de solvencia, estabilidad financiera, rotación de inventarios y cuentas por obrar, que permita conocer las relaciones del activo, el pasivo el capital y los resultados.

F3. Comercialización.

Es necesario adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de productos al mercado y que proporcione el beneficio óptimo a la empresa y a los consumidores.

Aún cuando el objetivo de esta entidad no es el lucro, debe considerarse la posibilidad preponderante de que esta sea autosuficiente y de que las unidades productivas absorban el deficiente de la oficina central y dispongan de un capital de trabajo adecuado, para que el fideicomiso cumpla efi-

cientemente con los objetivos para los que fue creado y no sea una carga mas para el presupuesto de la nación.

Para que la función comercialización alcance adecuadamente sus metas y objetivos deberá seguir los siguientes lineamientos:

Es necesario conocer el comportamiento de los clientes, sus necesidades, sus características financieras y comerciales; para lograrlo es indis--pensable realizar esfuerzos organizados de investigación que consistan en prime--ra instancia en un estudio sistematico del mercado actual y prospectos del mer--cado potencial. Para tener un mejor conocimiento de las capacidades y ter--dencias de los mercados a los que sirve el fideicomiso; llevando registros de - los requerimientos de los consumidores nacionales e internacionales, de los pro--veedores, analizando las ventas de cada cliente, optimizando los trámites y procedimientos de ventas, organizando la función de la misma por artfculos, por - tipos de clientes y por regiones.

G. ANEXOS

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

1. En qué departamento presta sus servicios?

2.Cuál es el nivel de su puesto?

3. Conoce usted los planes del departamento?

SI ()

NO ()

4. Le dan a conocer a usted cuando hay algún nuevo plan?

SI ()

NO ()

5. Hay algún plan actual?

SI ()

NO ()

6. Sabe en qué consiste?

Lo puede explicar?

7. Se está llevando a cabo?

SI ()

NO ()

8. Conoce usted los objetivos que persigue el departamento en el que labora?

SI ()

NO ()

Cuáles son? Enuncielos.

9. Quién se los comunicó?

10. Se cumplen?

SI ()

NO ()

Por qué?

11. Quién es su jefe inmediato superior? (menciones el puesto que ocupa).

12. Usted le reporta a él o hay alguna otra persona?

13. Si la hay, mencione su puesto.

14. Le han explicado las responsabilidades que afectan su función dentro del departamento?

SI ()

NO ()

15. Cuáles son?

16. Quién le informó de sus responsabilidades? (Mencione el puesto de la persona).

17. De qué manera?

VERBAL ()

ESCRITA ()

18. Sabe usted de algún folleto o documento donde las puedan consultar cuando se le olviden?

SI ()

NO ()

19. Conoce usted el reglamento interior de trabajo?

SI ()

NO ()

20. Quién lo elaboró? (de el nombre del puesto de la persona)

21. Cree usted que todos cooperan en el trabajo para la realización de los servicios que presta el departamento?

SI ()

NO ()

22. SI, en qué forma _____

NO, por qué? _____

23. Tiene usted reuniones o juntas con sus jefes?

SI ()

NO ()

24. Cada cuándo? _____

25. De qué tratan? _____

26. Hay opiniones de parte de usted ?

SI ()

NO ()

27. De qué tipo? _____

28. Se resuelven los problemas tratados?

SI ()

NO ()

29. Cree usted que es bueno tener este tipo de reuniones?

SI ()

NO ()

Por qué _____

30. Qué hace usted en su puesto? _____

31. Se le indicó que lo haría de esa forma?

SI ()

NO ()

32. A quién turna los documentos?

33. Sabe usted para qué? _____

34. Qué problemas encuentra al realizar su trabajo?

35. Los comunica?

SI ()

NO ()

36. A quién ? _____

37. Los resuelven?

SI ()

NO ()

38. Por qué cree que se originan? _____

39. Qué haría usted para resolverlos?

40. Son cambiantes los procedimientos en su trabajo?

41. Tiene trato con el público?

SI ()

NO ()

42. A quién consulta usted? _____

43. Conoce algún lineamiento para efectuar el trabajo?

SI ()

NO ()

Cuáles? _____

45. Cada cuándo le supervisan? _____

46. Qué trato tienen para usted sus jefes?

47. Cuánto tiempo tiene usted en su puesto?

48. Como entró usted a trabajar aquí?
a.- Por un amigo ()
b.- Por un familiar ()
c.- Por un anuncio ()

49. Le hicieron algún examen?
SI () NO ()

50. Asistió a alguna entrenamiento ?
SI () NO ()

51. Le gusta el trabajo?
SI () NO ()

52. Cómo es el ambiente de sus compañeros de trabajo y

53. Con sus jefes? _____

54. Alguna vez le han pedido sugerencias para mejorar el trabajo?

SI () NO ()

55. Le gustaría estar y ocupar otro puesto dentro del mismo departamento?

SI () NO ()

56. Sabe cuáles son las prestaciones que otorga la empresa?

SI () NO ()

En qué forma tuvo conocimientos de ellas?

57. Existe algún documento donde se encuentren enunciadas?

SI () NO ()

58. Quién elaboró ese documento? _____

59. Se revisa periódicamente su contrato para efecto de ajuste de salario -
por cuota diaria?

SI () NO ()

Cada cuándo? _____

CUESTIONARIOS PARA EJECUTIVOS

1. Qué área tiene a su cargo?

2.Cuál es la denominación de su puesto?

3.Cuál es su jefe inmediato superior?

4. Puede darnos una descripción general de sus actividades?

5. Qué requisitos necesita usted para desempeñar este puesto?

- a.- Grado de escolaridad
- b.- Experiencia
- c.- Edad
- d.- Idiomas

6. Cómo entró usted a prestar sus servicios a esta empresa?

a.- Por un conocido

b.- Por un familiar

c.- Por un anuncio

7. Cuáles son los objetivos de su departamento?

8. Planea usted el trabajo de los demás?

9. En coordinación con quién?

10. Se llevan a cabo los objetivos del departamento?

SI ()

NO ()

11. De qué forma?

12. Son concisos, claros y logrables?

SI ()

NO ()

13. Se los explica a sus subordinados?

SI ()

NO ()

14. Existe algún documento donde se plasman?

SI ()

NO ()

15. Existen políticas para la realización de los objetivos?

SI ()

NO ()

Quién las fija? _____

Cuáles son? _____

16. Existen manuales?

SI ()

NO ()

Cuáles son? _____

17. Por qué no hay manuales de procedimientos ?

18. Conocen sus subordinados las distintas jerarquías?

SI ()

NO ()

19. Tiene poder de decisión?

SI ()

NO ()

20. A qué nivel? _____

21. Delega usted autoridad en sus subordinados?

SI ()

NO ()

Por qué? _____

22. Promueve usted la participación de sus subordinados?

SI ()

NO ()

23. Observa a sus subordinados?

SI ()

NO ()

24. Se reúne periódicamente con sus subordinados?

SI ()

NO ()

Para qué? _____

25. Cuáles son los problemas más comunes a los que se enfrenta? _____

26. Plantea alternativas para su solución?

SI ()

NO ()

27. Se las informa a sus superiores?

SI ()

NO ()

28. Que resultados se obtienen? _____

29. Las modificaciones, evalúan y aprueban

30. Existe alguna motivación para sus subordinados?

SI ()

NO ()

31. Se mantiene informado sobre políticas y planes que afectan la realización del trabajo?

SI ()

NO ()

32. Permite usted un buen acercamiento de sus subordinados?

SI ()

NO ()

33. A quién envía o turna los documentos finales de cualquier operación que se realice en el departamento ?

Para qué?

34. Puede usted dar alguna sugerencia para mejorar el funcionamiento del departamento? _____

GUIA DE ENTREVISTA PARA LA FUNCION DIRECCION:

1. Cual es la verdadera vocación de la empresa y hacia que productos o servicios se encuentra orientada?
2. El objetivo de la organización esta perfectamente definido y por escrito?
3. Para la redacción del objetivo se tomó en cuenta el origen, el estado actual y el desarrollo futuro de la empresa?
4. Cuál piensa la empresa que debe ser su mercado y cuáles son las necesidades que piensa satisfacer?
5. Conoce la empresa que nuevos productos se requieren para satisfacer las necesidades existentes del mercado y cuáles deben de ser los canales de distribución?
6. Qué criterio tiene la empresa para determinar las innovaciones y las mejoras que ha de realizar en todas las áreas importantes de la actividad (diseño, contabilidad, administración de oficinas, etc.) para permanecer al nivel de los avances en los conocimientos y en los métodos?
7. Cuál debería ser la aplicación de los beneficios obtenidos por los incrementos de productividad y que parte de ellos correspondería a la empresa y sus trabajadores?

8. Cómo se provee la empresa de los medios tanto físicos como financieros para alcanzar sus objetivos?
9. Cómo piensa la empresa asegurar una efectiva armonización de trabajo de grupo y desarrollar buenas relaciones con su personal?
10. Se ha definido cuál es la responsabilidad pública de la empresa hacia el medio económico social en que se desenvuelve?
11. Qué beneficios se esperan tener como consecuencia de las premisas establecidas en relación al capital empleado o en función de las ventas?
12. Se han establecido políticas por escrito que muestren claramente el camino a seguir para alcanzar los objetivos?
13. Se ha tomado la opinión personal de los individuos afectados por las políticas generales establecidas?
14. Las políticas generales han permitido el establecimiento de políticas departamentales y estas a su vez la fijación de normas de trabajo?
15. El organigrama de la empresa es realmente la representación gráfica de la organización.
16. La departamentalización o la creación de nuevos departamentos se lleva a cabo mediante un estudio formal de las funciones y actividades por realizar?

17. Cuántos niveles jerárquicos existen en la empresa?
18. Se tiene una descripción del trabajo que debe realizar cada individuo en la empresa?
19. Cada uno de los hombres que están colaborando con la empresa saben a ciencia cierta que es lo que se espera de ellos?
20. Se tiene una descripción por escrito de las funciones que deben realizar los departamentos?
21. Las descripciones de labores (Por departamentos y puestos) se complementan periódicamente con indicaciones de metas a corto, mediano y largo plazo?
22. Existe un manual de organización?
23. Con qué frecuencia se revisa este manual?
24. Los servicios auxiliares (Contabilidad, compras, inventarios, control de calidad, etc.) se encuentran dispuestos de tal forma que dependan del jefe que mas los necesite?
25. La delegación de autoridad se ha llevado a cabo mediante un análisis cuidadoso de la preparación, antecedentes, valores y personalidad de los individuos a quienes se ha dado facultades?
26. El adiestramiento, la experiencia, el sentido común y la personalidad ha-

cen que el jefe actual de la empresa sea un jefe natural y no un jefe impuesto por las circunstancias?

27. Se han exigido responsabilidades al personal de acuerdo con la autoridad que se les ha otorgado?
28. Se ha definido claramente y por escrito los límites de autoridad, que tiene cada persona?
29. Se ha procurado evitar el problema de que una persona este bajo las órdenes de mas de un jefe?
30. Dispone el jefe de la institución de elementos de juicio suficientes y oportunos que le permitan preveer situaciones futuras?
31. La información recibida del medio ambiente se ha aprovechado en forma eficiente para formarse criterio de la evolución tecnológica y de las necesidades del mercado?
32. Existe un programa de adiestramiento dentro de la empresa que pretenda el mejoramiento técnico y humano de los trabajadores?
33. La decisión para el lanzamiento de nuevos productos al mercado es el resultado de un análisis cuidadoso por parte del jefe de la empresa primero y luego por parte de directivos de segundo nivel de condiciones y evolución del mercado, abastecimientos de materia prima, servicios, equipo, etc.

34. Las decisiones tomadas por los jefes de segundo nivel son el resultado - de una metodología adaptada para que dichas decisiones correspondan a los objetivos y políticas de la empresa?
35. Tanto el presupuesto general como los presupuestos departamentales se encuentran orientados a lograr los objetivos de la empresa?
36. La organización de la empresa esta dispuesta de tal manera que la comunicación entre la dirección y los jefes y estos con sus subalternos fluya sin retraso.
37. El grado de autoridad que tienen los jefes les permite resolver los problemas de sus subalternos sin que tengan estos que acudir al jefe de la empresa?
38. Que medios se utilizan para lograr la coordinación de las actividades interdepartamentales?
39. Como resultado de la comunicación de las políticas y metas, la cooperación dentro de la empresa se logra sin obstáculos?
40. Dispone la dirección de elementos de control que le permitan vigilar la - marcha de la empresa en función de las metas?

ANEXO Nº 4

G.4 GUIA DE ENTREVISTA PARA LA FUNCION CONTABILIDAD.

1. Existe un responsable de la contabilidad general, y están establecidas adecuadamente las funciones de cada una de las personas que intervienen en la realización de la misma?
2. Cuenta la organización contable con medios físicos adecuados para el desarrollo óptimo de la función?
3. Se efectúan periódicamente presupuestos en la empresa?
4. Se preparan presupuestos parciales de ventas, tesorería, producción, compras, mantenimiento, mano de obra e inversión?
5. Existe una persona responsable de la supervisión de los presupuestos de la empresa?
6. La supervisión se extiende de tal forma que se efectúen análisis de las variaciones entre el presupuesto y lo real?
7. Las variaciones de los presupuestos se utilizan como medios de control?
8. Se plantean acciones correctivas a tomar como consecuencia de las variaciones?

9. El sistema contable, permite a la dirección conocer oportunamente sus -- necesidades financieras?
11. Se lleva un registro de las ventas por cliente y/o por región?
12. Se lleva una gráfica de la tendencia de las ventas?
13. Se lleva un registro de facturas emitidas?
14. Se lleva un registro de la actividad de cobranzas?
15. Se lleva un registro completo de los proveedores y sus condiciones de pago?
16. Se presenta al responsable de la función tesorería un informe de los pagos pendientes y sus vencimientos?
17. Se llevan registros de las diferentes existencias en inventarios?
18. Se tiene establecido un sistema de inventarios perpetuos?
19. Se tienen registros que permitan conocer de inmediato el valor de los inventarios?
20. Existe un catálogo de cuentas adecuado que permita la asignación de gastos a secciones homogéneas?
21. Existen registros históricos que permitan analizar la evolución de los gastos y su tedencia.

22. Se facturan los embarques el mismo día que se entregan?
23. Se preparan estados contables mensuales que contengan información sobre las ventas y sus rendimientos?
24. Muestran estos estados contables el volumen de las existencias de productos terminados y aún no vencidos?
25. Con que periodicidad se presentan los estados contables?
26. Se presentan los estados contables de tal manera que puedan llevarse a cabo comparaciones con los anteriores?
27. Como resultado de las auditorías contables a las que anualmente se somete la empresa, se han dictado medidas correctivas?
28. Quién o quiénes dentro de la organización son los responsables de presentar la información a los auditores?

G.5 GUIA DE ENTREVISTA PARA LA FUNCION PERSONAL.

1. Existe en esta unidad un departamento de personal.
2. Cuales son sus objetivos, quien los determino.
3. Con cuantos empleados cuenta el departamento.
4. Cuales son las funciones de este departamento.
5. Existen programas de motivación para el personal.
6. Los salarios de los trabajadores son mayores, menores o iguales a los de la competencia.
7. Que tipo de sistemas de remuneración hay en esta unidad:
 - Por día
 - A destajo
 - Por nómina
 - Por honorarios, otros (especificar)
8. Existen incentivos económicos para el personal, quien los determina.
9. Además de su sueldo que otras prestaciones tiene el personal.
10. Como seleccionan al personal de nuevo ingreso.
11. El personal administrativo tiene contrato, que tipo de contrato.

12. El personal obrero tiene contrato, que tipo de contrato.
13. Como son las relaciones de trabajo.
14. Cuales son los problemas mas frecuentes a los que se enfrenta en el manejo de personal.
15. Cuáles son los problemas más frecuentes a los que se enfrenta para realizar sus funciones.
16. Existen programas de adiestramiento para el personal.
17. Que tipo de programas, quien los formula.
18. Existen registros de asistencias, retardos y ausentismo.
19. Existe un reglamento interior de trabajo, quien lo elaboro.
20. Conoce el personal de la unidad ese reglamento, quien se los dió a conocer.
21. Existen promociones de personal.
22. Que bases se toman para esas promociones.
23. Existen análisis de puestos. Por que si o por que no.
24. Que políticas se siguen para que el personal de nuevo ingreso se incorpore rápidamente a la unidad.
25. Cree usted que todo el personal colabore ampliamente para conseguir los objetivos que se le han encomendado.

ANEXO N° 6

GUIA DE ENTREVISTA PARA LA FUNCION COMERCIALIZACION.

1. Se llevan hojas de registro de los clientes?
2. Se han analizado las características y necesidades de cada tipo de cliente?
3. Se registran y se analizan las ventas en cada cliente?
4. Se conocen los canales de venta de la competencia?
5. Que experiencia se tiene sobre el canal mas conveniente para el consumidor?
6. Para vender en el interior del país es preferible tener agentes o sucursales?
7. Se tiene idea de cuales son los inventarios de los artículos producidos por la empresa, que tienen sus clientes, tanto industriales como revendedores?
8. Se determinan periódicamente si existen aumentos o disminuciones en el promedio anual de pedidos por clientes y en el valor promedio de los pedidos recibidos?
9. Se realiza constantemente un esfuerzo organizado para tener un mejor conocimiento de las capacidades y tendencias de los mercados a los que

sirve la empresa?

10. Se ha pensado en la posibilidad de aprovechar los mercados nacionales, de otras localidades del país y extranjero?
11. Que medidas se han tomando para llegar a estos mercados?
12. Se conoce la rotación de la clientela?
13. El número de clientes es estático o va en aumento?
14. Se conoce la rentabilidad de las ventas en las distintas regiones a donde llegan los productos?
15. Se conoce la rentabilidad de cada canal de distribución.
16. Existe por escrito una política de ventas y distribución?
17. Se ha revisado técnicamente la estructura del departamento de ventas - cuando menos una vez al año?
18. Se han definido perfectamente y por escrito las funciones del jefe encargado de esta función y las de todo su personal?
19. Se ha tratado sistemáticamente de aumentar la productividad de los empleados de ventas?
20. Si la importancia de las ventas lo ameritan, se ha pensado en organizar -

la función de ventas por artículo, por tipo de clientes, por regiones, etc.

21. Se efectúan anualmente pronósticos mensuales de ventas, en unidades, - por artículos, o por familias de artículos y se van ajustando a medida que transcurre el año?
22. Intervienen producción finanzas, compras, publicidad, investigación y diseño en la elaboración en los pronósticos de ventas?
23. Qué datos se emplean para realizar los pronósticos de ventas?
24. Existe una persona responsable de la promoción de ventas?
25. Como se conocen las características financieras y comerciales de los - - clientes?
26. Como se conocen las reacciones del consumidor en relación al precio, - crédito, calidad y servicio?
27. Se planea la publicidad teniendo en cuenta los artículos, los canales publi citarios y el consumidor?
28. Se dispone del personal capacitado y suficiente para planear, promover y controlar las ventas?
29. Se llevan registros y estadísticas de ventas con fines de control ?
30. Se ha trazado y analizado el diagrama del proceso del trámite de un pe- dido?

31. Se ha tratado de simplificar este trámite y de hacerlo mas rápido?
32. Son adecuadas las relaciones de la función de ventas con las otras de -
la empresa?
33. Se controlan las diferencias entre las ventas previstas y las realizadas?

ANEXO Nº 7

GUIA DE ENTREVISTA PARA LAS FUNCIONES PRODUCTOS, PROCESOS Y MEDIOS DE PRODUCCION.

1. Se analizan los productos de la competencia.
2. Se realizan estudios técnicos, sobre los materiales empleados en los diferentes productos.
3. Se tienen estadísticas de venta y producción de cada uno de los productos de esta unidad.
4. Se conoce la capacidad de producción de la industria y cuales son los problemas que se presentan o pueden presentarse para cumplir con un pedido determinado.
5. Se ha determinado cual es el producto que deja más utilidad.
6. Se tiene un adecuado sistema de costos.
7. Se ha determinado si los procesos empleados son los más adecuados desde un punto de vista económico y tecnológico.
8. Los procesos de producción son:

Continuos

Por orden

Por pedido

Otros (especificar)

9. Que circunstancias determinaron este tipo de proceso.
10. Se tiene algun registro que muestre claramente las etapas que sigue cada producto, desde su inicio o entrada a la fábrica hasta su salida como - producto terminado.
11. Se tiene algún registro que indique los materiales empleados en cada pro ducto, en calidad y cantidad.
12. Existen políticas sobre conservación y .reposición de equipo.
13. Existen planos de la fábrica y de la distribución de la maquinaria.
14. Se lleva un control del flujo de materiales necesarios para la producción.
15. Son adecuados los almacenes para guardar la producción actual.
16. Existe formalmente un responsable del mantenimiento.
17. Existen registros actualizados del equipo, maquinaria, que muestren, su - antigüedad, su costo actual y su costo de reparación.
18. El mantenimiento se da cuando una máquina se descompone o se da perió dicamente.
19. Se han elaborado estudios de rentabilidad de cada producto:

Que tipo de estudios

Quien los elaboró.

20. Se elaboran presupuestos de producción.
21. Se conocen las limitaciones de la unidad en cuanto a producción.
22. Las ventas siguen una trayectoria continua o son estacionales.
23. Quien es el responsable de la planeación de la producción.
24. Quien es el responsable del control de la producción y que relación tiene con los departamentos de compra y de venta.
25. Se elaboran listas de materiales de cada producto para hacer un programa de compras.
26. Se han estudiado las posibles alternativas de los procesos y su costo.
27. Que tipo de formas utilizan para controlar la producción.
28. Sabe usted como se calculan los costos.
29. Existen normas de control de calidad, quien las fija.
30. Se revisan las materias primas recibidas.
31. Podría decirme cuáles son los % de rechazo de los productos terminados por mala calidad.

**FIDEICOMISO DE FRUTA
NACIONAL FINANCIERA**

G.10 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTAS

PROLOGO

El presente documento establece el procedimiento a seguir por las Unidades Regionales y la Oficina Central que realicen ventas ya sea Nacional ó de Exportación de los productos que se elaboren. Se señala el conjunto de operaciones, que en forma ordenada y con secuencia cronológica - precisen la forma sistemática para hacer un trabajo de rutina. Está destinado a unificar las operaciones a las que se sujetarán los departamentos de Ventas, Almacén y Contabilidad tanto de las Unidades Regionales como de las Oficinas Centrales al efectuar una venta.

En el contenido del documento se fijan medidas que mejoran - el control interno y en forma lógica y ágil, indica la secuencia de las operaciones de venta de este fideicomiso.

Al mismo tiempo, se pretende llevar un control de las ventas - realizadas con el fin de que la empresa esté en condiciones de revisar que se cumplan los precios y plazos que indiquen las facturas y así, el departamento - de Cobranzas en su caso, tenga suficientes elementos para controlar y perseguir la cartera de Cuentas por Cobrar.

Es importante señalar que la responsabilidad en el cumplimiento del procedimiento, recaerá en los departamentos involucrados que se indican - de acuerdo a la estructura organizacional de cada Unidad. Así mismo, se soli

cita la colaboración del personal con el fin de lograr el bienestar socioeconómico tanto del Fideicomiso como el nuestro propio, poniendo todo su empeño en llevar a cabo tal y como se indica el procedimiento que se menciona.

I N D I C E

1. AREAS DE APLICACION
2. POLITICAS Y NORMAS DE OPERACION
 - 2.1 Selección de clientes.
 - 2.2 Precios
 - 2.3 Plazos
 - 2.4 Liquidación.
 - 2.5 Descuentos y bonificaciones
 - 2.6 Otros
3. DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES
4. FORMULARIOS
 - 4.1 Factura.
 - 4.2 Pedido
 - 4.3 Seguro
 - 4.4 Tarjeta de existencias
 - 4.5 Orden de entrega
5. DIAGRAMAS DE FLUJO
 - 5.1 Operación.
 - 5.2 Documentación

1. AREAS DE APLICACION

Los departamentos involucrado en el procedimiento, de acuerdo a la estructura organizacional de cada Unidad son:

- 1.- Departamento de Ventas.
- 2.- Almacén.
- 3.- Contabilidad.
- 4.- Cobranzas

Cada uno de los departamentos antes mencionados tendrán una función específica y estarán relacionados íntimamente. Efectuarán las siguientes operaciones:

V E N T A S

- 1) Revisión de existencias.
- 2) Revisión de los antecedentes del cliente.
- 3) Elaboración de pedido.
- 4) Orden de salida.
- 5) Contratación del transporte
- 6) Recabar copia de la guía del transportista y factura con firma de recibida la mercancía por el cliente.
- 7) Crear archivo consecutivo de la anterior documentación.

A L M A C E N .

- 1) Informe de existencias.
- 2) Selección de mercancía.

- 3) Carga y confirmación del pedido
- 4) Registro de salida del Almacén.
- 5) Entrega de la mercancía.

CONTABILIDAD

- 1) Documentación.- Factura, seguros, impuestos, etc.
- 2) Registro.

COBRANZAS

- 1) Control de Cuentas por Cobrar

2. POLITICAS Y NORMAS DE OPERACION.

Para definir las políticas de este apartado, se dividieron las ventas en; Limón - Fruta y de Derivados Industriales, ya sea Nacional o Exportación.

2.1 Selección de la Clientela

Fruta
Nal. y Exp.-

Con la intención de conocer y controlar a los clientes, éstos deberán llenar los siguientes requisitos:

1. Que tengan personalidad jurídica para realizar actos de comercio.
2. Proporcionar sus generales.
3. Tres referencias comerciales y personales.
4. Tener una solvencia moral satisfactoria.
5. Comprobar su solvencia económica, que deberá ser cinco veces mayor al monto del crédito que pretende solicitar.
6. Firmar contrato en donde se estipulan las condiciones en las que se trabajará en cuanto a precios, plazos, descuentos, etc.

En el caso de que no se cumpla con alguno de los requisitos antes señalados - será de la responsabilidad del Vendedor la recuperación del importe total de - la mercancía vendida.

- Derivados Industriales.-
Nal. y Exp.
1. Que tengan personalidad jurídica para realizar actos de comercio.
 2. Proporcionar sus generales.
 3. Tres referencias comerciales y personales.
 4. Tener una solvencia moral a satisfacción.
 5. Comprobar su solvencia económica, que deberá ser cinco veces mayor al monto del crédito que pretende solicitar.
 6. Firmar contrato en donde se estipulan las condiciones en las que se trabajará en cuanto a precios, plazos, descuentos, etc.

2.2 Precios.

Fruta Nacional.- De acuerdo a las condiciones del mercado, oferta, demanda y precio de otras empresas del ramo.

Fruta Exportación.- De acuerdo a las condiciones del mercado, oferta, demanda, precio de otras empresas del ramo y margen de utilidad.

Derivados Industriales.-
Nal. y Exp. De acuerdo al vigente autorizado por la Comisión Intersecretarial de la Fruta.

2.3 Plazos.

Fruta Nal. y Exp. Ocho días y no más de tres envíos. Para cualquier variación se sujetarán a los requisitos que soliciten en su caso el Depto. de Crédito para su autorización. (CASO)

Derivados Industriales.
Nal. y Exp. Contra entrega y análisis del producto llenando la calidad solicitada por el cliente.

2.4 Liquidaciones.

Fruta
Nal. y Exp. Orden de pago, cheque por correo certificado, cheque certificado enviado por transporte.

Derivados Industriales.
Nal. y Exp. Orden de pago, cheque por correo certificado, cheque ó cheque certificado enviado por transporte y carta de crédito.

2.5 Descuentos y Bonificaciones.

Fruta
Nal. y Exp. En el caso de que un cliente solicitara la bonificación al importe de una factura, un empleado del Departamento de Ventas, deberá confirmar el estado de la mercancía y autorizar el Gerente del mismo departamento la bonificación, siempre y cuando se compruebe por los mismos, que la calidad y el precio solicitados no sean los que se recibieron. Esta bonificación no excederá del 10% del valor total de la factura. Si por situación especial pudiera rebasar el porcentaje antes mencionado, sólo podrá autorizar la bonificación por acuerdo escrito entre el Gerente de Ventas y el Gerente General, Sub-Gerente y Contralor General.

Derivados Industriales
Nal. y Exp.

Los acordados por la Comisión Intersecretarial de Fruta. Si se solicitara una bonificación por cualquier circunstancia, solamente el Gerente de Ventas y el Gerente General podrán autorizarla mediante acuerdo escrito.

2.6 Otros

Fruta y Derivados Industriales
Nal. y Exp.

Deberá concederse predilección a los clientes en cuanto a calidad y cantidad en sus pedidos, una vez analizada su conducta en el cumplimiento de los plazos, precios, pagos, reducido porcentaje en bonificaciones, constancia en sus pedidos y antigüedad.

3. DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES

La operación para ventas nacionales, se iniciará en el depto. de ventas y se hará de la siguiente forma:

1. El Vendedor revisará las existencias en el almacén con el fin de ofrecer las mercancías disponibles.
2. Revisará los antecedentes del cliente que pretenda comprar, con el propósito de conocer si cuenta con los requisitos necesarios para efectuar la venta.
3. Se procederá a la elaboración del pedido con original y tres copias. El Original y la tercer copia, se enviarán al almacén. La segunda copia se archivará una vez confirmada la carga, junto con la primer copia que se enviará a contabilidad para la documentación del embarque.
4. Se contratará al transportista.

El siguiente paso continuará en almacén:

1. Se recibirá el original y la tercer copia del pedido.
2. Se confirmará a ventas con la tercera copia del pedido, que el embarque se efectuó tal y como lo indica el pedido.

El último paso se efectuará en contabilidad de la siguiente manera:

1. Se recibirá la primer copia del pedido, una vez confirmada la carga.

2. Se elaborará factura con original y sus copias.

Original.- Se enviará para cobranza.

Primera y segunda copia.- Se enviará con el chofer para el cliente y -
regresará una firmada por el mismo.

Tercera copia.- Se envía a ventas una vez firmada por el chofer que re
cibe la mercancía, para archivo consecutivo.

Cuarta copia.- Para contabilidad en la póliza.

Quinta copia.- Para la salida de la planta, entregándola al portero.

Sexta copia.- En su caso para la caseta fiscal.

En el caso de una venta de exportación se seguirán los siguientes pasos:

Ventas

1. El Vendedor revisará las existencias en almacén con el fin de estar en -
posibilidades de ofrecer las mercancías disponibles.
2. Revisará los antecedentes del cliente que pretende comprar y para conocer
si cuenta con los requisitos necesarios para efectuar la venta.
3. Se procederá a la elaboración del pedido con original y tres copias.
El original y la tercer copia se enviarán al almacén, la segunda copia -
se archivará una vez confirmada la carga. La primer copia que se envia
rá a contabilidad para documentar el embarque, en el caso de que la -
venta se efectue en planta.

4. Se contratará al transportista.

Almacén.

1. Se recibirá el original y la tercer copia del pedido.
2. Se confirmará a ventas con la tercera copia del pedido, que el embarque se efectuó tal y como lo indica el pedido.

Contabilidad

1. En el caso de que las Unidades Foráneas efectúen ventas directamente de exportación de la Fruta y estas las puedan documentar en la Unidad, solamente recabaremos la firma de recibido de la mercancía en la guía del transportista.
2. Si la mercancía se envía a México para documentarla, se efectuará esta operación en el departamento de Ventas y este enviará a contabilidad y en su caso a cobranzas, copia de la facturación efectuada, para su registro y control.

Tener cuidado de que en el departamento de Ventas se recabe la firma de quien reciba la mercancía, o sea la del transportista, se recabará la firma también de quién recibió la carga del transportista cuando se reciba el costo del flete.

Se deberá crear un consecutivo de facturas de ventas con su copia de la guía, con la firma de quien se menciona anteriormente.

4. FORMULARIOS.

4.1 Factura

4.1.1 Fruta Nacional

Esta factura se elaborará en las oficinas Regionales y de acuerdo a los datos que se solicitan en el cuerpo de la misma.

No olvidar que serán foliadas y se indicará en la misma el nombre del conducto y firma, el flete si es por cobrar y seguro, - placas del camión y sello del Fideicomiso.

4.1.2 Fruta Exportación

Si la venta se efectúa y documenta en la Unidad Regional, se elaborará en factura igual a la antes mencionada. Si se documenta en la Oficina Central se elaborará la factura en la misma Oficina Central.

4.2 Pedido

4.2.1 Para ventas de la Fruta Nacional o Exportación.

4.2.2 Para ventas de Derivados Industriales Nacional ó Exportación.

4.3 Seguro

Se llenará en el formato que para el efecto nos proporcione la Cfa. Aseguradora, no olvidando que a cada Unidad Regional corresponda un número diferente de póliza.

4.4 Tarjeta de Existencias.

Este formato será de utilidad para el almacén y ventas. Se destinará para informar diariamente el inventario que se tiene en almacén de los productos que se elaboran en la planta.

4.5 Orden de entrega

La intención del uso de este formato será para que el departamento de almacén entregue la carta ó embarque de las cajas de la fruta que de acuerdo a la tarjeta de existencias y el pedido, el almacenista haya confirmado.

5. DIAGRAMAS DE FLUJO

5.1. Operación

5.2. Documentación

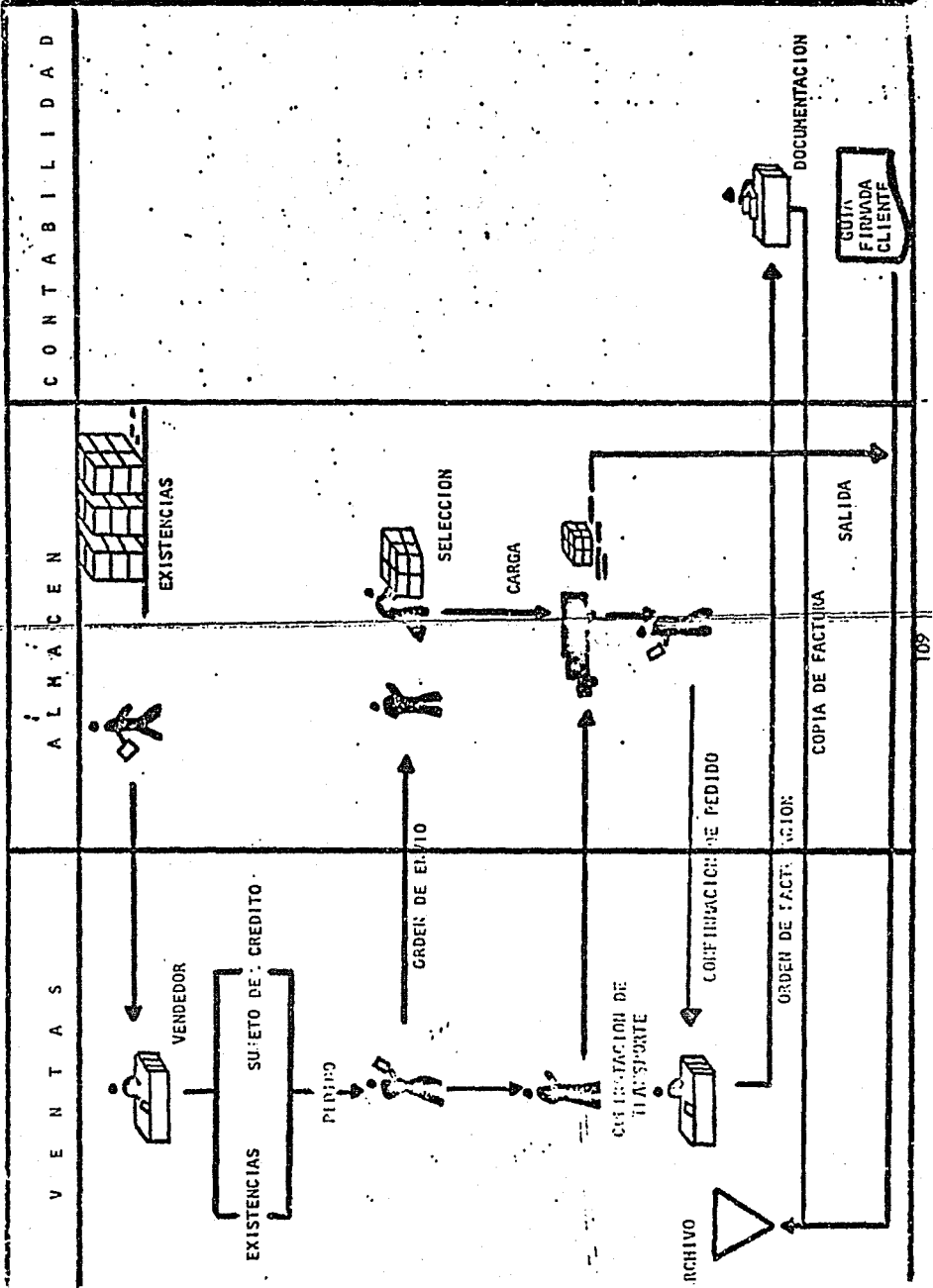
**FACTURA
INVOICE**

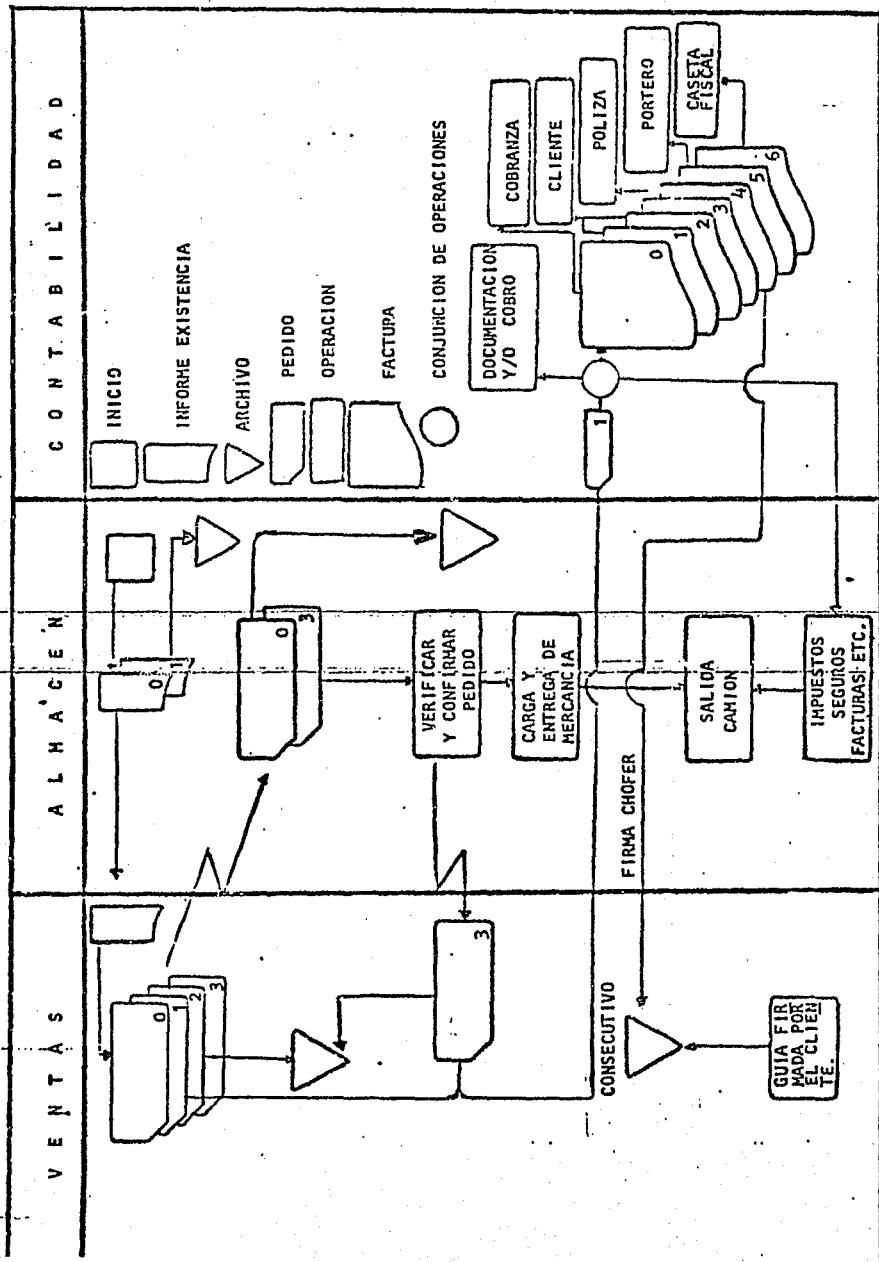
NOMBRE Name	DIRECCION Address	FECHA Date	OBSERVACIONES Remarks

Descripción Description	Lote Lot	Unidad Unit	Cantidad Quantity	P. Unit Unit Price	Total Total Amount	

DIAGRAMA DE FLUJO
OPERACION

5-1.





ASEGURADORA MEXICANA, S.A.

Institución Nacional de Seguros de Daños
México 4, D.F.
Cable Asemesa

Plaza de Ferrocarriles 9
Tel. 566-29-22

Apartado
1458

RAMO MARITIMO Y DE TRANSPORTES

Solicitud No. Póliza No. Póliza Abierta No.....
Seguro solicitado por.....
.....
Por la suma de
Sobre
.....
Embarcados a bordo de.....
Conocimiento No. De Fecha.....
Desde..... Hasta.....
Vía..... Consignatario.....
Marcas y Números.....
Condiciones que deberá cubrir el seguro.....
.....
Lugar..... Fecha.....
Cuota.....
Prima..... \$
Impuesto..... \$ Solicitante.....

Total \$

NACIONAL FINANCIERA, S.A.

PEDIDO

FIDEICOMISO DE FRUTA

		Fecha de Emisión	
C l i e n t e		Fecha solicitada de embarque	
Domicilio	Teléfono	Condiciones de pago	
Ciudad y Estado			
Observaciones			

Este pedido es por _____ cajas de _____ conteniendo _____ kg de limón cada una y se surtirá según existencias, respetando en lo posible las prioridades - indicadas por el cliente.

Tamaño No.	VERDE		ALIMONADO		AMARILLO		O T R O S	
	(1)	Precio Convenido	(1)	Precio Convenido	(1)	Precio Convenido	(1)	Precio Convenido
1								
2								
3								
4								
5								

(1) Prioridades solicitadas por el CLIENTE
El Fideicomiso del Limón GARANTIZAR que contra este
pedido se surtirá limón totalmente de jugo.

Acepto

Por el Cliente

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DE LA OFICINA CENTRAL DEL FIDEICOMISO DE FRUTA, UBICADO EN AV. INSURGENTES 1650 EN LA CIUDAD DE MEXICO, D.F., CONVENIDO ENTRE EL PERSONAL Y LA "GERENCIA", Y QUE REGIRA EN LO SUCESIVO LAS LABORES EN DICHA OFICINA DEL FIDEICOMISO DE FRUTA, AL QUE A CONTINUACION SE DESIGNARA COMO EL "FIDEICOMISO".

APLICACION

ARTICULO I.- El presente Reglamento Interior de Trabajo se celebra en cumplimiento a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

ARTICULO II.- Por el solo hecho de ingresar al servicio del Fideicomiso de Fruta todo empleado estará obligado a conocer y cumplir estrictamente el Reglamento y en ningún caso se justificará la infracción del mismo por el supuesto desconocimiento de sus disposiciones. Al efecto, el "Fideicomiso" le dará la mayor publicidad a este Reglamento, entregándole un ejemplar a cada empleado y colocando otro en un lugar visible y accesible a todo el personal.

HORARIO DE TRABAJO

ARTICULO III.- La jornada de trabajo será la establecida por la Ley Federal del Trabajo. El horario será de 9 a 14 y de 15 a 18 horas, de Lunes a Viernes.

La "Gerencia" tendrá la facultad de acuerdo con sus necesidades y previo aviso al personal, de cambiar los horarios.

ARTICULO IV.- Aún cuando se estipula que los empleados deberán estar en -

sus puestos de trabajo a las horas señaladas en el artículo anterior, como una deferencia al personal se concede una tolerancia de 10 (diez) minutos para poder entrar después de dichas horas, si las causas del retraso son involuntarias.

Sólo se podrán trabajar horas extras con autorización por escrito del jefe del departamento correspondiente del cual dependa el empleado.

OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS

ARTICULO V.- Todos los empleados tienen la obligación de mantener en buen estado las máquinas, útiles y demás enseres en que trabajen, además de conservar aseado el lugar donde desempeñe su labor.

ARTICULO Vi.- Los empleados deberán abstenerse de todo aquello que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo y la de los directivos del "Fideicomiso", así como la seguridad del local y de los bienes que estén a su cuidado.

En caso de descompostura de alguna máquina, deberá darse aviso al jefe del departamento correspondiente responsable del equipo, el que ordenará la compostura necesaria y los trabajadores que en ella deban intervenir. Por ningún motivo podrán los empleados, sin previa autorización intervenir en el arreglo de máquinas.

ARTICULO VII.- Además del reconocimiento médico, al cual deben sujetarse los trabajadores al solicitar empleo, durante el servicio quedan obligados a suje

tarse a posteriores reconocimientos cada vez que la "Gerencia" ó el IMSS lo dispongan.

ARTICULO VIII.- El personal al servicio de la negociación cumplirá cuidadosamente con los siguientes preceptos, para la mayor disciplina y orden en el establecimiento.

- 1º Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección de la Gerencia General ó del jefe inmediato superior, a cuya autoridad estarán sometidos en todo lo concerniente al trabajo.
- 2º Ejecutar su trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- 3º Restituir los materiales no usados y conservar los instrumentos y útiles que se les hayan proporcionado para el trabajo, no siendo responsables por el deterioro que origine el uso natural de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito, fuerza mayor ó por mala calidad ó fabricación defectuosa.
- 4º Observar buenas costumbres durante el servicio.
- 5º Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro ó riesgo inminente esten en peligro las personas ó los intereses del "Fideicomiso".

- 6º Someterse, de acuerdo con los contratos y reglamentos, al solicitar su ingreso al servicio o durante él, si lo requiere la "Gerencia", a un reconocimiento médico para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad profesional, contagiosa ó incurable.
- 7º Comunicar a la "Gerencia" ó a los jefes, las observaciones que se hagan para evitar daños y perjuicios a los intereses del personal y de la directiva.
- 8º Guardar escrupulosamente los secretos, técnicos, comerciales ó de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa ó indirectamente, ó de los cuales tenga conocimiento por razón del trabajo que desempeñen; así como de los asuntos, administrativos reservados, con cuya divulgación puedan causar perjuicio al "Fideicomiso".
- 9º Observar las medidas preventivas que acuerde la "Gerencia" y las que indiquen los empleados para seguridad y protección de los mismos.
- 10º Avisar previamente cuando, por alguna razón justificada, se vaya a faltar al trabajo. Será necesario presentar certificado médico cuando la falta haya sido por enfermedad.

PAGOS Y PRESTACIONES

ARTICULO IX.- Los pagos se harán en el local de la Oficina Central del "Fideicomiso" al término de cada quincena.

ARTICULO X.- Los empleados, además de su sueldo, gozarán de las siguientes prestaciones:

- 1º Una prima mensual acumulable a su sueldo, por cada año de servicios que cumplan en el "Fideicomiso", a esta prestación se le denominará compensación por antigüedad".
- 2º Una gratificación anual equivalente a un mes de remuneración ordinaria - en el mes de Mayo y tres meses veinte días en el mes de Diciembre. Para efectos de gratificación se considera como remuneración ordinaria - el sueldo mensual neto.
- 3º Vacaciones anuales pagadas por un período de 20 días hábiles, otorgándose además un subsidio equivalente al 50% de las vacaciones disfrutadas.
- 4º El "Fideicomiso" absorbe el importe correspondiente a las cuotas del Instituto Mexicano del Seguro Social y al Impuesto Sobre la Renta, percibiendo el empleado su sueldo sin estos descuentos.
- 5º Servicio médico, medicinas y hospitalización para el empleado y sus dependientes económicos, registrados en la Nacional Financiera, S.A., como personal de los fideicomisos.
- 6º Préstamos a corto plazo destinados a resolver problemas económicos urgentes.

- 7º Un seguro de vida, equivalente a la percepción de un año, comprendiendo el sueldo mensual, la compensación por antigüedad, el subsidio para vacaciones, la gratificación anual y en su caso, la compensación especial y los gastos de representación.
- 8º Servicio de vales amortizables en dos quincenas, para la adquisición de mercancías con descuentos especiales en empresas comerciales con los cuales tenemos celebrado convenio.
- 9º Servicio de comedor en el lugar que el "Fideicomiso" indique dentro de los horarios establecidos.
- 10º En caso de presentar examen profesional, de acuerdo con la reglamentación correspondiente se otorga un subsidio para la impresión de tesis, hasta por la cantidad de \$3,500.00; asimismo, se concederá una licencia con goce de sueldo hasta por 20 días para elaboración de la misma.
- 11º Al personal femenino, en caso de que dé a luz, se le concede una licencia por 45 días antes y 45 días después del alumbramiento. Se le otorga asimismo, una ayuda para "canastilla" por \$90.00 y una ayuda para lactancia de \$180.00 mensuales durante 6 meses.

VACACIONES Y DIAS DE DESCANSO

ARTICULO XI.- Los días de descanso serán los señalados por la Ley Federal del Trabajo.

ARTICULO XII.- El empleado tendrá derecho a gozar de 20 días de vacaciones anuales pagadas, con la posibilidad de tomar 10 días al cumplir 6 meses de trabajo, y el resto al completar el año.

PROHIBICIONES

ARTICULO XIII.- Queda prohibido al personal:

- 1º Ejecutar actos que puedan poner en peligro la seguridad propia, la de los compañeros de trabajo o terceras personas, así como la del local del "Fideicomiso".
- 2º Faltar al trabajo sin causa y justificada o sin permiso de la Gerencia General.
- 3º Sustraer de las oficinas, útiles de trabajo, materia prima o elaborada sin autorización del jefe del departamento correspondiente; sin perjuicio todo esto de las responsabilidades que puedan deducirse en casos delictuosos y la rescisión del contrato de trabajo.
- 4º Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.
- 5º Portar armas de cualquier clase en el local del "Fideicomiso". Se hace excepción de aquellos que sirvan de herramientas o útiles para ciertos trabajos.

- 6º Hacer colectas en la oficina durante las horas del trabajo, a menos que se obtenga autorización de la Gerencia General.
- 7º Utilizar los útiles de trabajo para objeto distinto de aquel a qué están - destinados y ejecutar trabajos ajenos al "Fideicomiso".
- 8º Queda estrictamente prohibido a los empleados salir de las oficinas sin - permiso de los respectivos jefes.
- 9º Queda prohibido alterar el orden y la disciplina dentro de los distintos - departamentos de esta Oficina Central.

SANCIONES

ARTICULO XIV.- Serán motivo de amonestación las siguientes faltas:

- 1º Presentarse después de las horas de entrada, pero dentro del término de - tolerancia anteriormente indicados.
- 2º Introducir personas extrañas a la negociación, a menos que dichas perso-- nas no entorpezcan las labores y su permanencia sea breve.

ARTICULO XV.- Será motivo de suspensión por un día sin goce de sueldo, - faltar a las labores un día sin permiso o causa justificada. Las faltas deberán justificarse previamente, o el día en que retornen.

ARTICULO XVI.- Serán motivos de suspensión por tres días sin goce de sueldo, las siguientes faltas:

- 1º La tercera vez que el empleado no desempeñe su trabajo con la intensidad, esmero y cuidado apropiados, y en la forma, tiempo y lugar convenientes.
- 2º Dedicarse a juegos de manos ó de azar, decir palabras obscenas, apuestas durante el trabajo y abandonar sus labores sin causa justificada.
- 3º Negligencia en sus actos.
- 4º Presentarse a sus labores después de las horas de entrada, pero dentro del tiempo de tolerancia indicado anteriormente y cuando en dos ocasiones dentro de los últimos 30 días haya sido castigado por esta misma falta.

ARTICULO XVII.- Serán motivo de suspensión temporal por seis días sin goce de sueldo, cuales quiera de las siguientes faltas:

- 1º Introducir bebidas alcohólicas o drogas.
- 2º Falta de asistencia por tres días sin causa justificada o sin autorización en el término de 30 días.
- 3º La cuarta vez que el empleado incurra en la falta prevista en la fracción primera del artículo anterior.

SEPARACIONES

ARTICULO XVIII.- Serán causa justificada de separación sin responsabilidad -

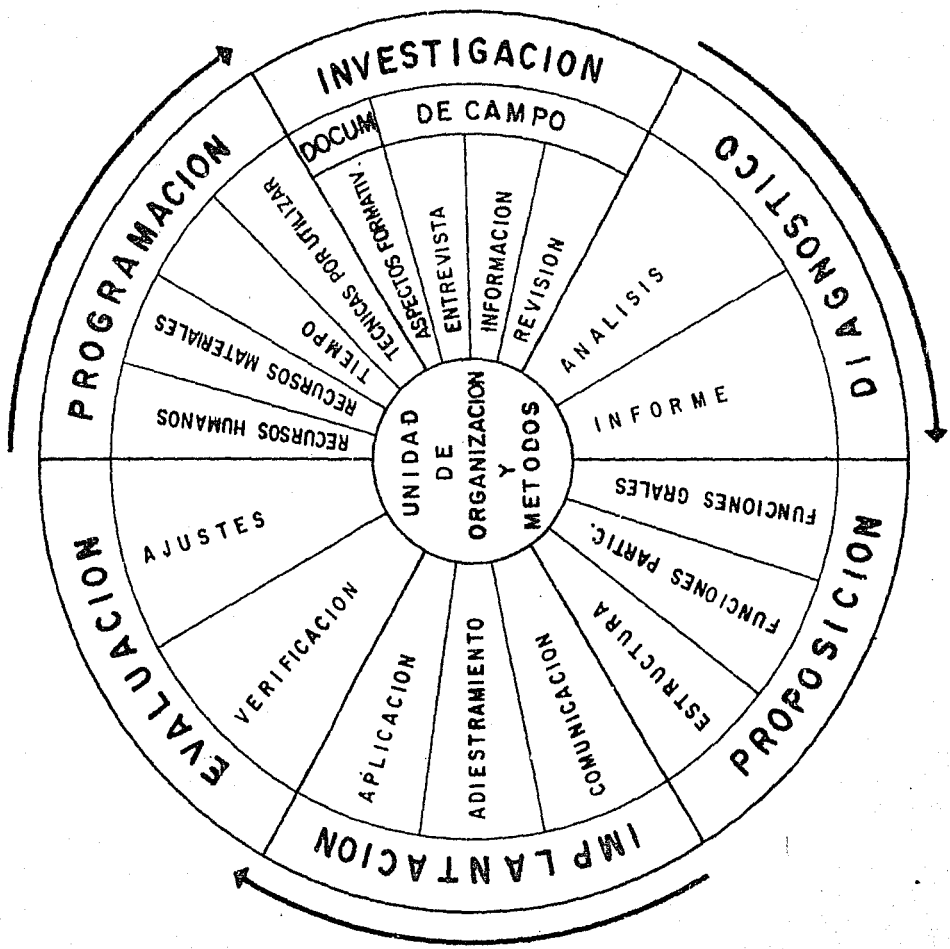
para el "Fideicomiso", las señaladas en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo y en especial las siguientes:

- 1º Por haber engañado el empleado a la Empresa en el tiempo de celebrarse el contrato, con certificados falsos ó referencias que atribuyen al trabajador capacidad aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efectos después de 30 días de prestar servicios.
- 2º Por incurrir el empleado durante sus labores en faltas de probidad honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del personal directivo del "Fideicomiso" y de los familiares del personal aludido.
- 3º Por cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualesquiera de los actos mencionados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina de la oficina.
- 4º Por cometer el trabajador, fuera del servicio, alguno de los actos mencionados en los incisos 2º y 3º en contra del personal directivos y de los familiares de este, de tal manera graves, que hagan imposible el cumplimiento del contrato de trabajo.
- 5º Por ocasionar el empleado, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de sus labores o con motivo de estas en el local, mobiliario, máquinas, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.

- 6° Por ocasionar el empleado los perjuicios de que habla la fracción anterior, siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea causa única del perjuicio.
- 7° Por cometer el empleado, actos inmorales en el local del "Fideicomiso".
- 8° Por revelar el trabajador secretos de la Empresa, ó dar a conocer asuntos de carácter reservado con perjuicio para el "Fideicomiso".
- 9° Por comprometer el trabajador, por su imprudencia ó descuido inexcusables, la seguridad de la oficina, o de las personas que ahí se encuentren.
- 10° Por tener 4 ó mas faltas de asistencia sin causa justificada ó sin permiso de la Gerencia o Subgerencia, en el término de 30 días.
- 11° Por desobedecer el empleado a sus jefes sin causa justificada.
- 12° Por concurrir el empleado a sus labores, en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.
- 13° Por falta de cumplimiento del contrato de trabajo, por parte del empleado, motivada por prisión efecto de sentencia ejecutoriada.
- 14° Por causas análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

La Gerencia o Subgerencia generales darán aviso por escrito al empleado que incurra en alguna falta mencionada en este artículo, manifestándole la fecha y causa o causas de recisión.

PROCESO DE REVISION DE LA ORGANIZACION DEL FIDEICOMISO



PROYECTO PARA EL ESTABLECIMIENTO Y
OPERACION DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION
Y METODOS EN EL FIDEICOMISO DE FRUTA

I N D I C E

- I OBJETIVOS
- II FUNCIONES
- III ESTRUCTURA ORGANICA
- IV OPERACION

I O B J E T I V O S :

I. OBJETIVOS

- 1.1 Tendrá como objetivo fundamental facilitar la realización de acciones tanto internas como externas, elaborando los procesos necesarios para la toma adecuada de decisiones.

Estos procesos deberán ser de carácter continuo y deliberados, tendientes invariablemente a la cristalización de los planes institucionales a corto, mediano y largo plazo, coordinando, canalizando adecuadamente y acelerando el desarrollo de esfuerzos humanos y recursos materiales para su óptima utilización, con el fin de alcanzar las metas fijadas por los órganos de Dirección.

- 1.2 Coadyuvar el incremento permanente y sistemático en la eficiencia operativa y administrativa, efectuando los estudios necesarios que se llevan a cabo por funcionarios y empleados de la Institución a fin de lograr una adecuada utilización de los recursos mencionados del punto 1.1.

Como ya se mencionó, éstos deberán ser de carácter continuos y sistémicos con el fin de actualizar, de acuerdo con las nuevas técnicas, los procedimientos administrativos que permitan alcanzar, por medio de las políticas establecidas, el logro de los objetivos que para cada una de las áreas hayan fijado los órganos de Dirección y Administración.

II F U N C I O N E S:

II. FUNCIONES

- 1.1 Determinar el total de procesos que se tienen en la Institución -
plenamente identificados por área involucrada para alcanzar los -
objetivos marcados por la Dirección General.
- 1.2 Asignación de actividades específicas por área, así como el grado
de intervención de las mismas en todas y cada una de las opera--
ciones que realiza la Institución.
- 1.3 Elaboración de Manuales de Objetivos y Funciones de las distin--
tas Unidades del Fideicomiso y actualizarlos en forma periódica.
- 1.4 Informar a los diversos Departamentos y Unidades Regionales que -
integran el Fideicomiso sobre la estrategia y metodología que se -
sigue en esta Unidad de Organización y Métodos, con el objeto -
de que recurran a ella cuando lo consideren necesario, como con-
secuencia de la falta de efectividad en las acciones requeridas.
- 1.5 Realizar un pequeño estudio para las áreas que lo requieran de -
detección de problemas.

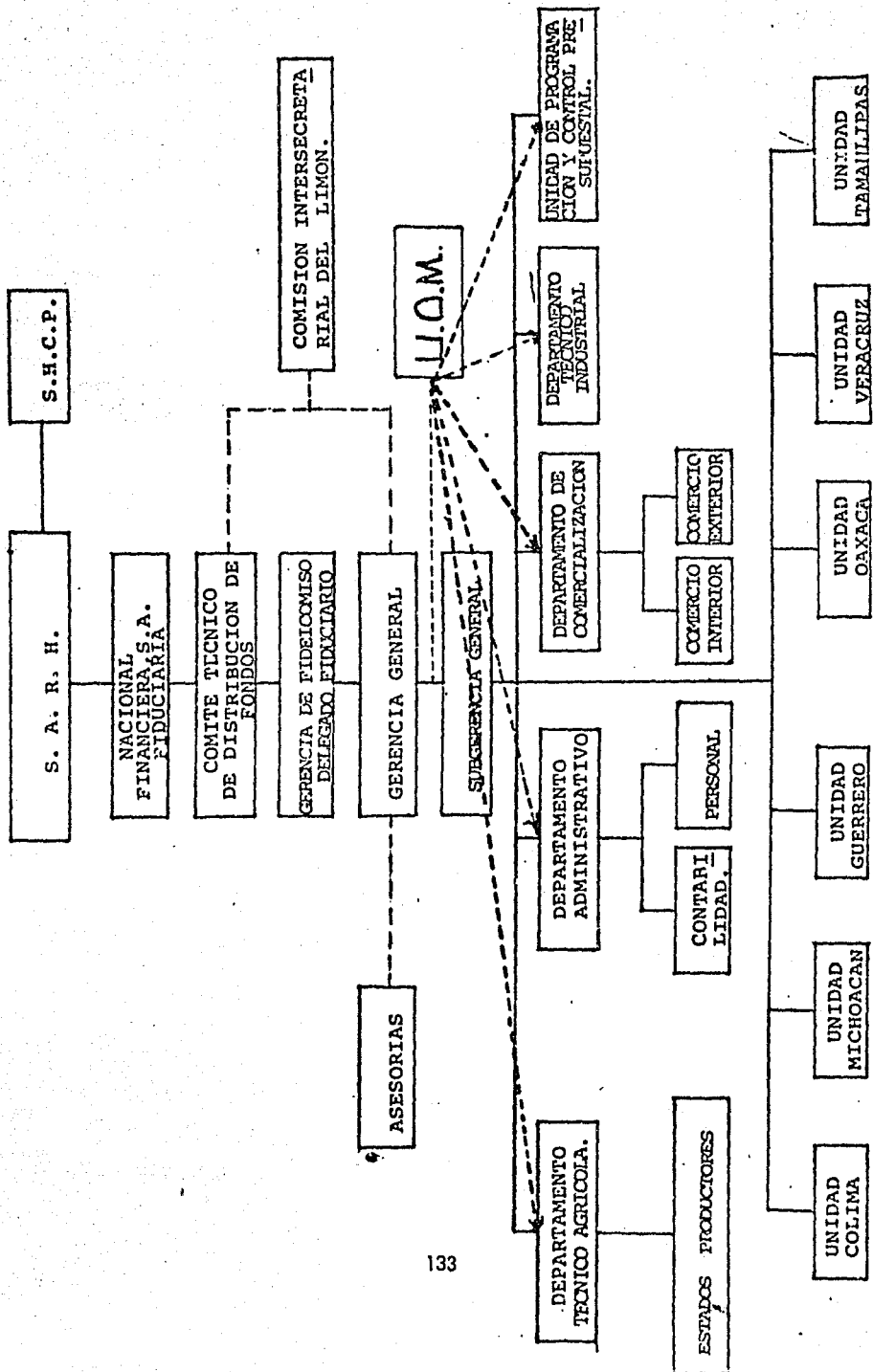
- 1.6 Una vez conocidos los problemas se asignará en forma discrecional y a juicio de los órganos de la Dirección, así como de la Jefatura de la Unidad de Organización y Métodos, el orden en que deberán de solucionarse
- 1.7 Definidos los problemas del proceso a resolver, se formularán guías de trabajo que comprendan todas las labores que deberán desempeñarse para llevar a cabo en forma sistemática las acciones a seguir para obtener resultados satisfactorios.
- 1.8 Se desarrollarán las acciones en las guías de trabajo y se propondrán las alternativas de solución, así como la viabilidad de su implantación, teniendo en cuenta siempre la mejor utilización de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales y que dichas alternativas estén invariablemente acordes con las políticas y objetivos generales del FIDEICOMISO.
- 1.9 Una vez evaluada y determinada la solución a adoptar, se elaborarán de manera fácilmente comprensible, los diagramas de los nuevos procesos que se propongan, evaluando y cuidando que en dichos procesos se hayan considerado las repercusiones que pueda tener su implantación en el control interno del FIDEFRUT que de-

berá prevalecer, así como en las demás áreas.

- 1.10 Se darán a conocer los nuevos procesos una vez discutidos con -
las áreas afectadas y aprobadas por los órganos de Dirección y -
Administración implantándose conjuntamente con la Unidad de que
se trate.

III ESTRUCTURA ORGANICA

FIDEICOMISO DEL LIMON.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



IV OPERACION

IV OPERACION

LA OPERACION DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS SERA -
DE LA SIGUIENTE MANERA:

1. Planificación del estudio a realizar.
2. Definición del Problema.
3. Definición del Objetivo.
4. Investigación Preliminar
5. Determinación de los costos estimados para la realización del estudio en cuestión.
6. Tiempo estimado de la conclusión.

Fundamentalmente la Unidad de Organización y Métodos será en primera instancia la que de acuerdo con los controles establecidos por el FIDEFRUT, detecte mediante sus programas de Trabajo las deficiencias operativas que reportará a - los órganos de Dirección.

Por lo que se refiere a la determinación de los flujos operativos actuales, así - como el grado de intervención de la áreas del FIDEFRUT en forma integral, se - rá de la competencia exclusiva de la Unidad de Organización y Métodos.

El análisis y evaluación de los datos proporcionados, determinación de posibles soluciones, alternativas y formulación de sugerencias a los órganos de Dirección, así como el diseño de nuevos sistemas de operación, estarán a cargo de la - -

U O M, auxiliada en su caso por la Dirección, los departamentos y las Unidades Regionales.

La implantación del nuevo sistema, una vez autorizado por los órganos de Dirección y Administración del Fidefrut, así como la vigilancia del mismo se desarrollarán conjuntamente con las Unidades o Departamentos afectados.

La operación de la Unidad de Organización y Métodos, en cuanto al desarrollo de sus funciones y actividades, puede presentar los siguientes casos:

- a) Que actúe directamente.
- b) Que actúe en coordinación con los departamentos y/o Unidades Regionales.

Cuando alguno de los departamentos o Unidades Regionales de la Institución, solicite su concurrencia por conducto de la Dirección General, quien evaluará la intervención de la Unidad de Organización y Métodos de acuerdo con la prioridad que amerite, en función de los programas de trabajo asignados, procederá como sigue:

1. Planificación del estudio.
2. Elaboración del programa de trabajo específico.
3. Investigación preliminar en cuanto a la estructura de las Unidades Regionales o Departamentos, actividades, objetivos, funciones, elementos técnicos, humanos y materiales con que cuenta, documentación que utiliza (formas, registros, contratos, etc.)
4. Graficación de procesos, señalando las áreas, actividades, formas, regis--

tros, etc. que se proponen.

5. Diseño de la estructura orgánica que se propone.
6. Determinación de Objetivos y Funciones tanto para los departamentos como de las Unidades de que se trate, como para el personal que interviene en el desarrollo de sus actividades.
7. Evaluar con los órganos de la Dirección y Administración, el estudio que comprenderá:
 - Objetivos de los departamentos y/o Unidades Regionales.
 - Estructura Orgánica.
 - Funciones.
 - Funciones del Personal.
 - Gráficas de Proceso que se proponen, a efecto de que sea evaluado y se proceda en su caso a la elaboración de instructivos de operación y a las posibles alternativas consecuentes.
8. Una vez autorizado por los órganos de Dirección, el estudio del sistema - en función a las alternativas propuestas, se implantará y vigilará.
9. Por último elaborará un programa de trabajo y procederá teniendo como - objetivo principal el estudio de las deficiencias de operación.

COSTO MENSUAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA

U. O. M.

SUELDO JEFE DE LA UNIDAD	\$ 13,000.00
SUELDO AUXILIAR	7,000.00
SUELDO SECRETARIA	5,500.00
	<hr/>
TOTAL MENSUAL	\$ 25,500.00 =====

BIBLIOGRAFIA

Alvarez Anguiano Jorge

"Auditoría Administrativa"

Arias Galicia Fernando

"Administración de Recursos Humanos"

Centro Nacional de la Productividad
C E N A P R O

"Diagnóstico por funciones"

Centro Nacional de la Productividad
C E N A P R O

Diagnóstico de la Productividad de las
Empresas "

Centro Nacional de la Productividad
C E N A P R O

"Material Didáctico del curso Adminis-
tración por Objetivos".

Dale Ernest

"Organización".

Gómez María Estela
Block Alberto

"Contabilidad Presupuestos y Control -
Interno".

Dickson J. Franklin

"El Exito en la Administración de las -
Empresas medianas y pequeñas".

Gudiño Toscano José Luis

"Los Fideicomisos de Fomento en el -
Desarrollo Económico"
Tesis. UNAM 1977.

Klein W. Alfred.
Grabinski Nathan

"El Análisis Factorial"
Banco de México. 1977.

Koontz Y O'Donnell

"Curso de Administración Moderna".

Leonard P. William

"Auditoría Administrativa"

Reyes Ponce Agustín

"Administración de Empresas Teoría y -
Práctica"
I Parte

Velázquez Mastreta Gustavo

"Administración de los Sistemas de Pro-
ducción".