



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICABLE  
A LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA**

**Seminario de Investigación Administrativa  
Que en opción al grado de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P r e s e n t a :**

**GUILLERMO LARREA ESPINOSA**

**Director del Seminario:  
LIC. GUILLERMO CUEVAS FERNANDEZ**

**1 9 8 4 .**



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 está 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.

## C O N T E N I D O

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
1. MARCO DE REFERENCIA DE LA ADMINISTRACION	6
1.1 La Administración como ciencia social	6
1.2 Integración del Proceso Administrativo	8
1.3 Reflexiones sobre el funcionamiento de la empresa	10
1.4 La empresa mediana y pequeña en México	17
CAPITULO II	
2. APOYOS PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO	27
2.1 Planes y metas	27
2.2 Programas y presupuestos	33
2.3 Cursos alternativos de acción	35
2.4 Estructura orgdnica	36
2.5 Manuales	43
2.6 Diagramas y gráficas	51
2.7 Integración	74
2.8 Autoridad y responsabilidad	80
2.9 Toma de decisiones	83
2.10 Control	86
CAPITULO III	
3. AUDITORIA ADMINISTRATIVA	92
3.1 Origen de la Auditoria Administrativa	92
3.2 Conceptos de Auditorla Administrativa	94
3.3 Clasificación de la Auditorla Administrativa	95
3.4 Desarrollo de la Auditorla Administrativa	97
3.5 Evaluación de los factores: compras, producción y comerciali zación.	114
CAPITULO IV	
4. GUIAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	146
4.1 Producción	148

## INTRODUCCION

Debido a que la empresa mediana y pequeña contribuyen de manera importante al desarrollo económico del país, y considerando que son las más vulnerables a cualquier cambio que surja en el medio ambiente que les circunda, es conveniente que el empresario se encuentre preparado para enfrentarse a los problemas presentes y futuros.

En la actualidad es imperativo que el empresario posea un mejor conocimiento y esté lo suficientemente familiarizado con las técnicas administrativas, debido a los grandes avances tecnológicos y los constantes cambios de orden político, económico y social.

La función de la Auditoría Administrativa como instrumento necesario para medir el progreso en la consecución de los objetivos se orienta hacia el futuro, detectando cualquier deficiencia anterior o próxima que pudiera representar un peligro potencial para su realización.

El presente trabajo tiene la finalidad de dar a conocer al empresario de la mediana y pequeña industria, la importancia de la Auditoría Administrativa.

Por lo anterior, hemos considerado conveniente incluir en el primer capítulo una breve explicación de lo que es la Administración, analizando cada una de las fases del proceso administrativo, así como la forma en que éste se presenta en las actividades cotidianas de la empresa.

El segundo capítulo detalla los principios y técnicas administrativas que sirven de apoyo para un mejor funcionamiento y desarrollo.

El tercer capítulo consiste en explicar la Auditoría Administrativa y las técnicas que se utilizan para llevarla a la práctica y se propone una técnica de evaluación cuantitativa, misma que se aplica a un modelo, tomando en consideración las principales áreas que se presentan dentro de la estructura de un organismo.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICABLE  
A LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA**

**Seminario de Investigación Administrativa  
Que en opción al grado de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P r e s e n t a :**

**GUILLERMO LARREA ESPINOSA**

**Director del Seminario:**

**LIC. GUILLERMO CUEVAS FERNANDEZ**

**1 9 8 4 .**

## CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
1. MARCO DE REFERENCIA DE LA ADMINISTRACION	6
1.1 La Administración como ciencia social	6
1.2 Integración del Proceso Administrativo	8
1.3 Reflexiones sobre el funcionamiento de la empresa.	10
1.4 La empresa mediana y pequeña en México	17
CAPITULO II	
2. APOYOS PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO	27
2.1 Planes y metas	27
2.2 Programas y presupuestos	33
2.3 Cursos alternativos de acción	35
2.4 Estructura orgánica	36
2.5 Manuales	43
2.6 Diagramas y gráficas	51
2.7 Integración	74
2.8 Autoridad y responsabilidad	80
2.9 Toma de decisiones	83
2.10 Control	86
CAPITULO III	
3. AUDITORIA ADMINISTRATIVA	92
3.1 Origen de la Auditoría Administrativa	92
3.2 Conceptos de Auditoría Administrativa	94
3.3 Clasificación de la Auditoría Administrativa	95
3.4 Desarrollo de la Auditoría Administrativa	97
3.5 Evaluación de los factores: compras, producción y comercialización.	114
CAPITULO IV	
4. GUÍAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	146
4.1 Producción	148

4.2	<i>Comercialización</i>	176
4.3	<i>Finanzas</i>	210
4.4	<i>Compras</i>	236
4.5	<i>Almacenes e Inventarios</i>	246
4.6	<i>Recursos humanos</i>	260
4.7	<i>Servicios Generales</i>	286
4.8	<i>Organización y Métodos</i>	305
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>319</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>320</b>

## INTRODUCCION

Debido a que la empresa mediana y pequeña contribuyen de manera importante al desarrollo económico del país, y considerando que son las más vulnerables a cualquier cambio que surja en el medio ambiente que les circunda, es conveniente que el empresario se encuentre preparado para enfrentarse a los problemas presentes y futuros.

En la actualidad es imperativo que el empresario posea un mejor conocimiento y esté lo suficientemente familiarizado con las técnicas administrativas, debido a los grandes avances tecnológicos y los constantes cambios de orden político, económico y social.

La función de la Auditoría Administrativa como instrumento necesario para medir el progreso en la consecución de los objetivos se orienta hacia el futuro, detectando cualquier deficiencia anterior o próxima que pudiera representar un peligro potencial para su realización.

El presente trabajo tiene la finalidad de dar a conocer al empresario de la mediana y pequeña industria, la importancia de la Auditoría Administrativa.

Por lo anterior, hemos considerado conveniente incluir en el primer capítulo una breve explicación de lo que es la Administración, analizando cada una de las fases del proceso administrativo, así como la forma en que este se presenta en las actividades cotidianas de la empresa.

El segundo capítulo detalla los principios y técnicas administrativas que sirven de apoyo para un mejor funcionamiento y desarrollo.

El tercer capítulo consiste en explicar la Auditoría Administrativa y las técnicas que se utilizan para llevarla a la práctica y se propone una técnica de evaluación cuantitativa, misma que se aplica a un modelo, tomando en consideración las principales áreas que se presentan dentro de la estructura de un organismo.

La técnica de evaluación propuesta, se basa en una clasificación de las áreas de la empresa, dándoles un "peso relativo" o importancia respecto a su contribución al logro de los objetivos, y evaluando su grado de eficiencia de acuerdo a los porcentajes que se obtengan de la aplicación de cuestionarios.

En el cuarto capítulo se dan los elementos necesarios para llevar a cabo la Auditoría Administrativa, determinando para cada una de las áreas, su objetivo, recomendaciones generales, procedimiento y cuestionario o listas de comprobación para que el empresario pueda hacer una evaluación preliminar que le permita conocer el grado de eficiencia en el funcionamiento de su organización.

Esperamos que este trabajo de investigación sirva de alguna forma para -- orientar y reforzar la conciencia de los administradores en la búsqueda y aplicación de mejores métodos de trabajo para el desarrollo de su empresa.

## OBJETIVO GENERAL

*Impulsar la utilización de la Auditoría Administrativa entendiendo a ésta como "la técnica que permite a una entidad revisar y evaluar sistemáticamente el aprovechamiento y uso de sus recursos" -- con posibilidad para diseñar un modelo de aplicación práctico que facilite y permita a la organización corregir y/o mejorar sus sistemas de operación.*

Este trabajo de investigación contiene dos objetivos específicos, siendo el primero de ellos el de:

- a) Proporcionar a la mediana y pequeña empresa las bases necesarias para que pueda:
1. Desarrollar y aplicar los principios generales de la administración, así como;
  2. Identificar y conocer los aspectos fundamentales de la Auditoría Administrativa y la importancia de su utilización, además de poder;
  3. Realizar un examen crítico en el que pueda determinar si está en posibilidades de hacer, solicitar o continuar con una Auditoría Administrativa.

El segundo objetivo contempla:

- b) Ampliar el campo de acción del Licenciado en Administración a través de:
1. Impulsar y fomentar el ejercicio de la Auditoría Administrativa;
  2. Estableciendo un modelo de aplicación práctico, además de;
  3. Patentizar y demostrar que el Licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar la Auditoría Administrativa.

## CAPITULO I

### MARCO DE REFERENCIA DE LA ADMINISTRACION

## CAPITULO I

### I. MARCO DE REFERENCIA DE LA ADMINISTRACION

#### I.1 LA ADMINISTRACION COMO UNA CIENCIA SOCIAL

La palabra administración proviene del Latín *administratio* que significa acción de administrar y el término de administrar está compuesto por *ad* y *ministrare* que significa conjuntamente servir, llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.

La Real Academia de la Lengua Española define a la palabra administrativa como "gobernar, regir, cuidar", asimismo, administrar se define como "Ciencia Social" compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es fácil lograr.

Cuando se habla de administración siempre se debe pensar en el "hombre" y por lo tanto su dinamismo se lo da el ser humano, no sólo como medio o proceso, sino como fin. Por eso su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos de seres humanos y así sus sistemas deben ser regidos por normas que tengan tal base, puesto que no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanente, si tales factores se menosprecian. La coordinación de ideas y voluntades de acción sólo se logra en forma continua, cuando los componentes coadyuvan para alcanzar un objetivo común.

La administración establece un sistema de labor conjunta, en el cual cada uno de sus componentes tiene su propia personalidad que influye positiva o negativamente, según su participación en el logro de los objetivos comunes.

La humanidad ha llegado a lograr su progreso actual a base de labor y esfuerzos cooperativos y en la prosecución de tales metas ha sido imprescindible la sistematización de los trabajos para que cada cual sepa cuáles -

son sus obligaciones como parte de ese esfuerzo colectivo.

Esa acción cooperativa no puede dejarse en la práctica, al azar, o a la generación espontánea, o al pragmatismo, sino que debe hacerse consciente y sistemáticamente, a través de la aplicación de esos principios administrativos.

Dicha sistematización incluye diversos aspectos, tales como la determinación acertada de objetivos y políticas, la preparación y orientación satisfactoria de planes, la organización de estructuras, (humanas y técnicamente adecuadas), su dirección y el control oportuno de actividades..

Es así como la administración adquiere su verdadero significado, naturaleza e importancia al constituirse en un "Proceso" necesario, en el que se planea, organiza, integra, dirige y controla el esfuerzo colectivo, bien sea público o privado, civil o militar, grande o pequeño, no obstante que en cada caso ese proceso científico varíe de objeto y forma, según sean las circunstancias que se presenten.

## 1.2 INTEGRACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Aún cuando existen diversos criterios para estudiar el proceso administrativo en sus diferentes fases, hemos elegido para efectos de este trabajo la clasificación que describe Koontz y O'Donnell. Este proceso administrativo está integrado por las siguientes fases:

**PLANEACION.** Consiste en la determinación técnica de lo que se desea lograr en una empresa u organismo social; la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles; fijando los principios que los habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlos y la fijación de tiempos y unidades, principalmente necesarias para su realización.

Esta fase se refiere al ¿Qué puede hacerse? y ¿Qué se va a hacer? y comprende la descripción de las siguientes etapas:

**Objetivo.** Es en donde se establecen y fijan los fines a alcanzar.

**Investigación.** Se refiere al descubrimiento de los medios encontrados, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen, con el objeto de lograr los fines propuestos.

**Políticas.** Son los principios o reglas para orientar y realizar la acción.

**Procedimientos.** Es el ordenamiento secuencial de las operaciones o métodos a realizar.

**Programas.** Consiste en el establecimiento y fijación de los tiempos requeridos en las actividades para alcanzar los fines propuestos.

**Presupuesto.** Se refiere a la distribución y aplicación de los recursos económicos disponibles que se requieren invertir y con los que se dispone.

**ORGANIZACION.** Se refiere a la designación de puestos y departamentos, a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre los jefes y los subordinados, entre funciones y las obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor -- eficiencia.

Esta fase responde a las preguntas de ¿cómo y con quién se va a hacer? y se refiere al señalamiento de las siguientes etapas:

**Jerarquías.** Establece las relaciones de mando, autoridad y responsabilidad correspondientes a cada puesto y área departamental.

**Funciones.** Es la determinación y descripción de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas.

**Obligaciones.** Las que tiene en concreto cada puesto o unidad de trabajo susceptible de ser desempeñado por una persona.

**INTEGRACIÓN.** Consiste en dotar a la empresa u organismo social, de los recursos humanos necesarios para su eficaz funcionamiento, seleccionándolos, introduciéndolos y promoviendo su desarrollo integral.

Esta fase se refiere a ¿Con qué se va a hacer? y comprende las siguientes etapas:

**Selección.** Determina las técnicas para encontrar y elegir los recursos humanos para el mejor funcionamiento.

**Introducción.** Se refiere a la mejor manera para lograr que los nuevos integrantes se articulen lo mejor y más rápidamente posible a la empresa.

**Desarrollo.** Consiste en el crecimiento de todos los elementos articulados de la empresa para mejorar y progresar.

### 1.3 REFLEXIONES SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

Cualquier hecho o acto cotidiano por simple que parezca lleva implícito - el proceso administrativo. Desde que usted se levanta establece las actividades a realizar, decide cuáles puede hacer, cómo, dónde, con quién, -- qué necesita para efectuarlas y al final del día analiza los resultados - para corregir o mejorar sus actividades al día siguiente.

De la misma manera se presenta este proceso en las actividades cotidianas de su empresa. A continuación presentamos a usted la relación que existe entre algunas de las actividades que se dan.

- Planeación. Para establecer una empresa o al inicio de un nuevo período de operación, usted se pregunta, ¿qué se va hacer?, y para responder la, analiza información referente a su capacidad financiera y productiva, disponibilidad de recursos materiales, técnicos y humanos y sus expectativas de venta, entre otros.

En base a los resultados obtenidos de los análisis, usted establece propósitos bien definidos y los fines hacia los que va a encaminar sus actividades, conformando de esta manera los objetivos de su empresa:

Por ejemplo:

- . Fabricar los productos de la mejor calidad que exista en el mercado.
- . Introducir el producto al mercado regional.

Cuando usted cuantifica o determina el valor de los objetivos que ha establecido, su empresa cuenta en ese momento con las metas que debe lograr.

Ejemplo:

- . Fabricar 15000 productos de la mejor calidad que existe en el mercado
- . Introducir al mercado regional, 7000 productos de la mejor calidad.

Una vez establecidos los objetivos y metas usted fija algunos principios de orientación o guías que se seguirán en la empresa y que serán las políticas.

diferencias, mismas que deberán ser analizadas y estudiadas con objeto de establecer las causas de desviación. Con lo anterior, estaremos en posibilidad de corregir los planes y en esa forma incrementar nuestras experiencias.

Sólo así se logra una auténtica administración que permita actuar cada vez con mejores posibilidades de éxito, al realizar planes más realistas.

Al concluir la fase del control se pueden redefinir objetivos, políticas, procedimientos, programas, estructuras, métodos de integración, de comunicación y supervisión, así como las normas de medición y comparación, por lo que el proceso administrativo se presenta en forma de ciclo.

La Universalidad de la administración elimina las fronteras para la utilización de los principios administrativos y es lo que le da una extraordinaria versatilidad, para que ellos se apliquen a los diversos sistemas económicos, políticos y sociales.

Se pueden hacer análisis administrativos, cuantitativos y cualitativos de casos particulares, que den a conocer si la administración (en referencia) es eficiente; pero para ello la aplicación técnica de los principios administrativos no es suficiente, sino que deben desarrollarse y utilizarse prácticamente otras técnicas y métodos de análisis, que teniendo como base doctrinal esos mismos principios, disponen también de otros medios para llegar a conclusiones válidas de posible implantación pragmática, como son la práctica de la administración por objetivos, por resultados y la Auditoría Administrativa, entre otras.

**DIRECCION.** Es la acción de impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de la empresa, con el fin de que el conjunto de todas ellas cumpla eficazmente los planes establecidos.

Esta fase se refiere a: ¿Se está haciendo? y las etapas que comprenden son:

**Mando y autoridad.** Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

**Comunicación.** Es considerado como el sistema nervioso en una empresa; lleva del centro director la información que debe conocer y desde, hacia cada órgano, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

**Supervisión.** Se refiere a determinar si las cosas se están haciendo tal y como se hablan planeado o mandado.

**CONTROL.** Es la última fase del proceso consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con lo esperado, a fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba para corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Esta fase se refiere al ¿Cómo se ha hecho? y las etapas que comprenden son:

**Establecimiento de normas.** Porque sin ellas es imposible hacer la medición y comparación base de todo control.

**Operación de controles.** Se refiere a la verificación y medición de las normas establecidas generalmente a través de los técnicos especialistas en cada área.

**Interpretación de resultados.** Es la función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

En esta fase donde se evalúan los resultados de las actividades, comparando los resultados obtenidos contra lo planeado para determinar las

**Ejemplos:**

- Desechar los artículos que no cumplan con las normas de control de calidad.
- Otorgar el 10% de descuento en los productos que se vendan en el mercado regional.

Cuando se establece de manera secuencial las actividades que debe realizar un área, departamento o el personal de su empresa y se indican los medios de registro y control para su seguimiento posterior, se están determinando los procedimientos.

**Ejemplo:**

- Usted indica que el reloj marcador debe colocarse cerca de la puerta de entrada del personal, que junto a éste se encuentra el tarjetero con sus respectivas tarjetas de asistencia, debidamente requisitadas por el Departamento de Personal y colocadas en orden alfabético para su fácil localización, el personal solamente debe tomar la tarjeta que le corresponde e introducirla al reloj marcador y volver a depositarla en el tarjetero; 30 minutos después de la hora de entrada serán retiradas todas las tarjetas de asistencia para efectuar el registro diario de puntualidad y asistencia y posteriormente devueltas por el departamento de Personal al tarjetero.

Al fijar un orden cronológico y secuencial de las actividades a realizar por las áreas o departamentos, usted realiza un programa.

**Ejemplo:**

- Para introducir 7,000 productos en el mercado regional, es necesario que se determine un orden para cada área o departamento involucrado en la realización de esta tarea.

Área	Actividades	Tiempo	
		Inicio	Terminación
Compras	Compra de materiales	T.E. Enero	Marzo
		T.R.	
Producción	Fabricación de productos	T.E. Febrero	Julio
		T.R.	
Almacenes e Inventarios	Almacenaje de productos	T.E. Marzo	Agosto
		T.R.	
Recursos Humanos	Capacitación de vendedores	T.E. Febrero	Marzo
		T.R.	
Ventas	Promociones	T.E. Abril	Septiembre
		T.R.	

T.E. = Tiempo estimado  
 T.R. = Tiempo real.

- **Organización.** Usted organiza al identificar y agrupar las funciones o actividades similares, al establecer la autoridad y responsabilidad que tiene cada unidad de trabajo y al determinar una estructura orgánica -- acorde a sus necesidades.

**Ejemplo:**

- . Al fijarse como objetivo la introducción de sus productos al Mercado -- Regional, usted establece una estructura orgánica donde refleja los siguientes aspectos.

- .La creación de un departamento de Ventas Regionales.
- .Su nivel jerárquico es departamental.
- .Reporta a la Gerencia de Comercialización.
- .Se apoyará con el departamento de Promoción y Publicidad.
- .La responsabilidad de realizar las ventas en las zonas regionales.

**Organigrama General de la Empresa "X"**

- **Integración.** El interés que usted muestra al contratar personal responsable y calificado para beneficiarse con un mayor rendimiento y una mayor calidad de los productos o servicios terminados, lo manifiesta de -- la siguiente forma:

**Ejemplo:**

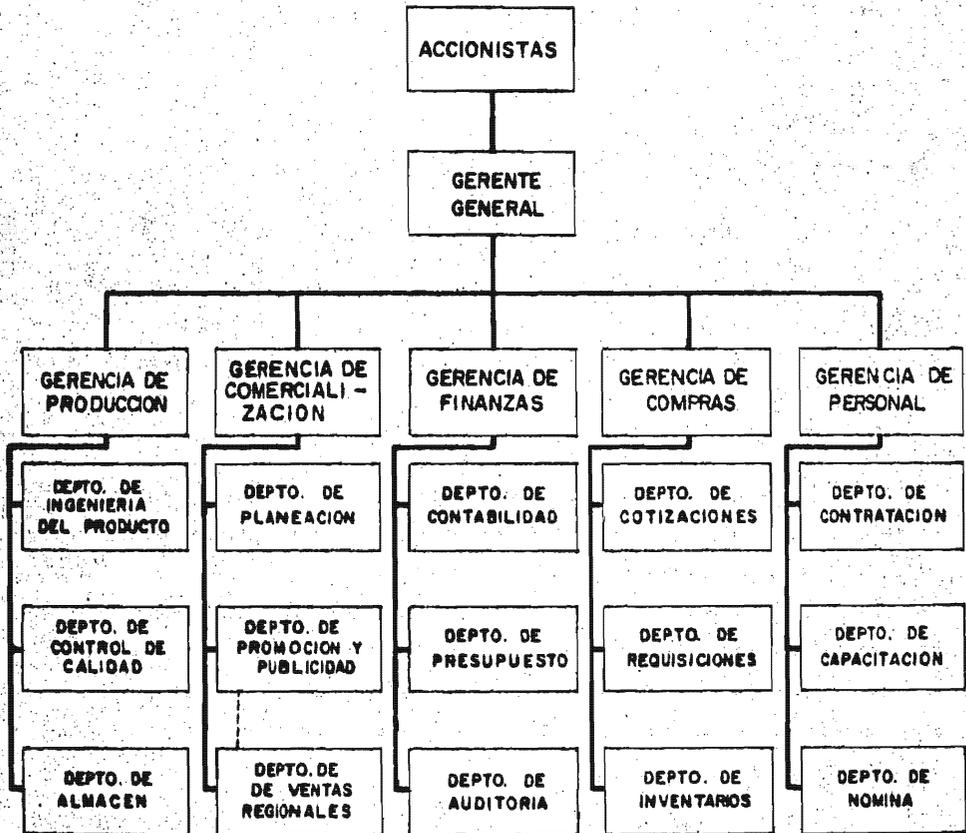
- . Al seleccionar al personal que se encargará de las ventas regionales.
- . Al informarle acerca de los objetivos que se pretenden alcanzar en la -- introducción del producto al Mercado Regional.
- . Al mostrarle las instalaciones de la empresa y del proceso de producción del producto a introducir.
- . Al proporcionarle la información técnica del producto a vender.
- . Al comunicarle de las prestaciones e incentivos que le otorga la empresa.

Al realizar estas actividades usted busca integrar a los mejores candidatos para su eficaz funcionamiento.

- **Dirección.** Aún cuando se han establecido las funciones, jerarquías, -- responsabilidades y la delegación de autoridad, usted supervisa, vigila, dirige e impulsa las acciones de cada área a fin de cumplir con los planes señalados.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA "X"

FIGURA  
I



**Ejemplo:**

- . Usted establece reuniones periódicas con el departamento de ventas para que le informe del volumen de ventas alcanzado y los aspectos generales de la situación del mercado; en dichas reuniones usted da las indicaciones correspondientes como; promocionar los productos, verificar que los productos terminados cumplan con las normas de calidad establecidas, capacitar al personal de ventas.
- Control. Usted ha indicado acciones que se deben llevar a cabo, pero ¿cómo comprueba o verifica que se están cumpliendo?, generalmente usted solicita documentos de registro que le permiten concentrar información relevante de las diferentes áreas para medir y evaluar los resultados con los objetivos planteados.

**Ejemplo:**

- . Para verificar que el departamento de ventas regionales ha cumplido con su programa, le solicita al jefe del departamento un informe mensual del volumen de las ventas de introducción del producto, cartera de clientes reales y potenciales, el reporte de asistencia de los vendedores al curso de Capacitación y Desarrollo.

Lo más importante de esta fase es la determinación de las causas de desviación de los resultados obtenidos contra lo planeado y con ello estar en posibilidades de referir los cursos de acción, corregir los planes, asimilar experiencia y realizar planes cada vez con mayores posibilidades de éxito.

#### 1.4 LA EMPRESA MEDIANA Y PEQUEÑA EN MEXICO.

La empresa está considerada como una unidad económica que contribuye al desarrollo socioeconómico del país.

El C.P. y L.A.E. José Antonio Fernández Arena define como sigue a la empresa:

"Empresa es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. Por lo tanto la empresa es: Una unidad económicamente social, en la cual se conjugan recursos materiales, humanos y técnicos que mediante una administración acertada se canalizan hacia la consecución de los objetivos para lo cual fue creada".

#### Clasificación de las Empresas: (1)

Generalmente se acepta la siguiente:

a) <u>Por su tamaño</u> (1)	<u>Nº Empleados</u>	b) <u>Por su actividad</u>
Pequeña	0 - 100	Industriales: Transformación de <u>ma</u> teria prima en producto elaborado.
Mediana	101 - 250	Comerciales: La compra-venta de <u>dis</u> tribución de productos.
Grande	251 ó más	Extractivas: Explotación del <u>subsue</u> lo. Servicio: Prestación de servicios

(1) Lineamientos generales del Programa para el desarrollo integral de la Industria Mediana y Pequeña. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Dirección General de Industria Mediana y Pequeña.

- Principales problemas de la Mediana y Pequeña Empresa.

La empresa mediana y pequeña afronta problemas que se han mantenido relativamente a través del tiempo, afectando su eficiencia operativa y su acceso a los mercados.

a) Problemas que afectan su eficiencia operativa:

- . Inestable y costoso abastecimiento de materias primas.
- . Inadecuada selección y utilización de maquinaria y tecnología.
- . Limitado acceso a los servicios de ingeniería y consultoría.
- . Deficiente establecimiento de normas de control de calidad.
- . Reducida capacidad de planeación y organización.
- . Insuficiente capacitación de la mano de obra.

b) Problemas que afectan su acceso a los mercados:

- . Condiciones desfavorables de competencia.
- . Limitada capacidad para la obtención de financiamiento.
- . Escaso margen de negociación para adquirir materias primas y colocar sus productos tanto en el país como en el exterior.
- . Excesiva tramitación y reglamentación para la instalación, operación, obtención de incentivos y proveerla al estado.
- . Desconocimiento de la información sobre instrumentos oficiales de apoyo.
- . Encontrar ocupados los mercados externos por las grandes empresas.

El sector público ha manifestado su preocupación por contribuir, dándole un papel de importancia al desarrollo de la empresa mediana y pequeña por lo que ha establecido instituciones para atenderla.

Instituciones creadas específicamente para atender a la empresa mediana y pequeña.

- a) Dirección General de Industria Mediana y Pequeña, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Creada en 1977; su ámbito de competencia abarca la formulación, promoción y coordinación de la política e instrumentos - de fomento a la industria mediana y pequeña.
- b) Fondo de Garantía y Fomento de la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN). Nacional Financiera, S.A. Instituido en 1953; canaliza recursos financieros preferenciales; opera a través de descuento de créditos de la Banca de primer piso y uniones de crédito; puede otorgarles aval.
- c) Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria. (PAI) Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Se crea en 1978 para coordinar las actividades de los fideicomisos que las vinculan con: Fondo de Garantía y Fomento de la Industria Mediana y Pequeña, Fondo Nacional de Fomento Industrial, Fondo Nacional de Estudios y Proyectos y Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales, así como de las instituciones de asistencia técnica: Instituto de Apoyo Técnico para el financiamiento a la Industria, A. C. y Fondo de Información y Documentación para la Industria.

Características generales de la Mediana y Pequeña Empresa:

- Flexibilidad operativa
- Presentan menos rigidez para la innovación tecnológica.
- Aptitud para integrarse en procesos productivos de grandes empresas.
- Canalizan ahorro familiar hacia actividades productivas.
- Aprovechan materias primas locales.
- Promueven el desarrollo rural.
- Forman empresarios.
- Alientan la competencia.
- Utilizan mano de obra no calificada.
- Aprovechan en mayor medida recursos nacionales que las grandes empresas.

Según la información obtenida en el censo industrial de 1975, (actualmente no se encuentra disponible la publicación del censo industrial - de 1980) la mediana y pequeña empresa representa un 99% de las existentes en el país, en el renglón de empleo ocupó al 55% de los trabajadores y participó en el 43% de la producción bruta.

La participación de la mediana y pequeña empresa en todo el país se muestra en el siguiente cuadro, donde podemos observar la concentración que existe en el Distrito Federal ya que representa el 24.6% de la industria nacional y el 17.6% del personal ocupado.

PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUERA EN ENTIDADES  
SELECCIONADAS

CONCEPTO	No. DE ESTABLECIMIENTOS DE LA I.N.P.		PERSONAL OCUPADO	
	(*)	(**)	(*)	(**)
ESTADOS:				
DISTRITO FEDERAL	29 136	24.6 98.0	301 419	17.6 61.0
MEXICO	10 097	8.5 96.0	122 823	7.1 45.0
JALISCO	9 261	7.8 99.0	90 026	5.3 78.0
VERACRUZ	6 034	5.1 99.0	22 826	1.3 36.0
PUEBLA	5 714	4.8 99.0	38 166	2.2 59.0
MICHOACAN	5 319	4.5 99.6	18 460	1.1 70.0
GUANAJUATO	5 155	4.3 99.0	35 031	2.1 77.0
SAN LUIS POTOSI	5 085	4.3 99.5	16 036	1.0 57.0
NUEVO LEON	4 500	3.8 97.0	56 206	3.3 42.0
OAXACA	3 851	3.2 99.6	10 741	0.6 63.0
YUCATAN	2 988	2.5 99.5	19 574	1.1 73.0
TAMAULIPAS	2 392	2.0 98.0	18 412	1.1 61.0
TLAXACALA	2 289	1.9 99.0	9 279	0.5 68.0
GUERRERO	2 275	1.9 99.7	5 690	0.3 64.0
ZACATECAS	1 888	1.6 99.9	2 179	0.1 43.7
OTROS	27 374	18.2	141 512	10.3
SUBTOTAL:	117 470	99.	908 380	55

(\*) % DE LA INDUSTRIA NACIONAL 118 643 ESTABLECIMIENTOS (NO INCLUIVE ACTIVIDADES EXTRACTIVAS).

(\*\*) % DE LA INDUSTRIA DE LA ENTIDAD.

**INDUSTRIA MANUFACTURERA  
CARACTERISTICAS POR ESTRATO**

ESTRATOS (No. DE EMPLEADOS)	No. DE ESTABLECIMIENTOS		PERSONAL OCUPADO		TOTAL DE ACTIVOS MILES DE PESOS		PRODUCCION BRUTA TOTAL MILLONES DE PESOS	
	No.	%	No.	%	No.	\$	No.	\$
0 - 15 (MICRO)	106,591	90.0	282,615	17.0	9,521	4.0	27,297	6.0
16 - 100 (PEQUENA)	9,071	8.0	348,529	21.0	36,292	14.0	81,559	18.0
101 - 250 (MEDIANA)	1,808	1.0	277,236	17.0	42,047	17.0	87,910	19.0
SUB-TOTAL	117,470	99.0	908,380	55.0	87,860	35.0	196,766	43.0
251 ó más (GRANDE)	1,173	1.0	746,001	45.0	163,629	65.0	264,421	57.0
T O T A L	118,643	100.0	1,654,381	100.0	251,489	100.0	461,187	100.0

FUENTE: CENSO INDUSTRIAL 1975.

El Fondo de Garantía y Fomento a la pequeña y mediana industria realizó un estudio de las principales características de éstas, siendo las más importantes.

a) Empresa Pequeña.

- Capital contable: de \$50,000 a 5'000,000
- Ocupación promedio: 24 trabajadores por empresa
- Recursos de financiamiento: 52% de las empresas cuentan con recursos propios.  
15% utilizan financiamiento por proveedores.  
34% utilizan financiamiento bancario.
- Equipo que utilizan: 62% maquinaria nacional  
38% maquinaria importada
- Actividades básicas: Productos metálicos  
Equipo de transporte  
Vestido  
Calzado y cuero  
Papel  
Textiles  
Alimentos  
Química  
Minerales no metálicos.

- Porcentaje de participación de las empresas pequeñas de acuerdo a las actividades y rangos de inversión correspondiente

Inversión/Empresa Miles	% de participación de las empresas pequeñas	Actividades
menos 1,000	2	Alimentos, madera, aparatos eléctricos.
de 1,000 a 2,000	5	Química, minerales no metálicos y equipos de transporte
de 2,000 a 3,000	47	Alimentos, textiles, vestidos, calzado, madera, muebles, papel, química, minerales no metálicos y productos metálicos.
de 3,000 a 4,000	38	Alimentos, textiles, vestidos, química, minerales no metálicos, metálicos, maquinaria y equipo de transporte.
de 4,000 a 5,000	8	Alimentos, vestido, papel, hule plástico, metálicos, maquinaria y equipo de transporte
<b>T o t a l</b>	<b>100%</b>	

Los establecimientos de alimentos, vestidos, química minerales no metálicos, productos metálicos son los que participan en la mayor cantidad de rangos de inversión por empresa, es decir, son las actividades con mayor diversidad en tamaños.

b) Empresa mediana.

- Capital contable: de \$5'000,000 a \$55'000,000
- Ocupación promedio: 79 trabajadores por empresa
- Recursos financieros: 54% utilizan recursos propios  
16% utilizan financiamiento por proveedores  
30% utilizan financiamiento bancario
- Equipo utilizado 34% maquinaria nacional  
66% maquinaria importada
- Actividades básicas  
Alimentos  
Vestido  
Minerales  
No metálicos

Maquinaria  
 Aparatos eléctricos  
 Equipo de transporte  
 Editorial  
 Hule  
 Plástico  
 Textil  
 Química  
 Muebles de Madera

- Porcentaje de participación de las empresas medianas, de acuerdo a la actividad y rango de inversión correspondiente.

Inversión/Empresa Miles	% de participación de las empresas me diana.	Actividades
Menos de 10,000	4	Vestido, Madera, corcho y ma- quinaria.
de 10,000 a 15,000	17	Alimentos, vestido, minerales no metálicos, maquinaria, apa- ratos eléctricos y equipo de transporte.
de 15,000 a 20,000	36	Textil, calzado, muebles, quí- mica y productos metálicos.
de 20,000 a 25,000	17	Alimentos, química y equipo de transporte.
de 25,000 a 30,000	13	Textil, minerales no metálicos, metálicos básicos y maquinaria
de 30,000 a 40,000	9	Alimentos, productos metálicos y aparatos eléctricos.
de 40,000 a 55,000	4	Calzado, editorial, hule y plás- tico.
<b>T o t a l</b>	<b>100%</b>	

**CAPITULO II**

**APOYOS PARA UN MEJOR FUNCIONAMIENTO**

## 2.1 PLANES Y METAS

El concepto de planeación nos hace suponer inmediatamente el trazo de una idea para lograr algo sobre cualquier actividad. Dicha idea o plan deberá estar plenamente identificada con un objetivo claramente definido y entendido por todos los miembros de la organización, tomando en cuenta las siguientes características:

a) *Divisible.*

Un plan total debe ser divisible jerárquicamente hasta descomponerse en detalles es decir, hasta llegar a las decisiones de problemas concretos y de órdenes para una operación específica.

b) *Flexible*

Todo plan debe tener un margen de flexibilidad para poder cambiarse - lo que ya estableció a lo que puede presentarse en un momento dado, - como consecuencia de factores que afecten el curso normal de las operaciones originales planteadas.

c) *Económico*

Una planeación debe ser económica, es decir, su costo no debe sobrepasar de los beneficios que va a proporcionar.

d) *Cuando no se planea*

Cuando no hay planeación o ésta es defectuosa, el resultado se presenta muchas de las veces en la deformación de los elementos de una estructura que si bien debe soportar el peso de la organización, su debilidad, provocará desorientación y confusión en la realización de las tareas.

Los subordinados se quejarán continuamente por no tener normas precisas que los orienten en el desempeño de sus labores. Es decir cuando los empleados conocen la rutina diaria, y se habitúan a realizar las actividades sin la orientación constante, se generan la necesidad de consultar todo obstruyendo la iniciativa y el rumbo previamente planeado.

Los departamentos no tienen objetivos ni programas de trabajo. Y si los tienen, no se compaginan con los de otros departamentos y a veces se contraponen con los de la empresa en general.

Los ejecutivos no llegan a identificarse plenamente con su compañía. No conocen a fondo los planes que ésta se propone realizar, ni advierten toda la importancia de su labor en conexión con ellos. Se sienten como empleados de baja categoría y no como parte del cuerpo administrativo de la empresa.

En la moderna planeación, para obtener pronósticos más exactos, se usa - cada vez más la tecnología, la investigación de los hechos y sus causas, la contabilidad, la investigación de operaciones, la estadística, el análisis del mercado, etc. Indudablemente, estas son herramientas que no podrán suplantar el buen juicio de los ejecutivos, quienes en última instancia deben sintetizar y valorar los pronósticos obtenidos, para tomar las decisiones fundamentales que serán cotejadas en cuanto el futuro se presente. El ejecutivo, al planear, debe encontrar respuestas a las preguntas que constituyen los puntos básicos de esta actividad:

### 1. ¿QUE ACCION ES NECESARIA?

La respuesta indicará las actividades y el orden en que se ejecutarán para obtener los resultados que se desean, incluyendo una descripción de las facilidades y del equipo que se requieren para realizar las actividades propuestas.

### 2. ¿POR QUE?

Advierte a quien planea que debe tener cuidado de incluir solo las actividades que sean necesarias. Un plan debe combinar las actividades necesarias más sencillas y bien coordinadas.

### 3. ¿DONDE SE APLICARA EL PLAN?

Se refiere al lugar en donde se pondrán en ejecución cada una de las actividades que describe el plan.

4. ¿CUANDO DEBERA EFECTUARSE?

Se refiere al tiempo en que comenzará y terminará el plan en todas sus partes.

5. ¿QUIEN DEBERA HACERLO?

Fija las obligaciones y responsabilidades de los miembros del grupo, la asignación de actividades debe hacerse, generalmente, de acuerdo con la especialización y habilidad de cada uno de los integrantes. Esto significa que cada uno debe estar suficientemente capacitado para realizar satisfactoriamente las tareas y obligaciones que le sean asignadas.

6. ¿COMO DEBE HACERSE?

Indica la forma como debe hacerse el trabajo y sirve como revisión de las preguntas anteriores.

Componentes de la planeación

La planeación, como ya vimos, sirve para decidir sobre los objetivos, políticas, procedimientos y programas para que una empresa o departamento cumpla eficientemente su cometido. Por ello el principal concepto hacia el cual se orientarán todos los recursos materiales y humanos es el objetivo.

Los Objetivos

Son las metas o fines que se pretenden alcanzar y a los cuales están enfocadas las actividades de la empresa. Cabe hacer énfasis en que ninguna actividad debiera ser iniciada sin una clara determinación de sus propósitos.

La empresa no sólo debe tener objetivos generales, sino también departamentales y seccionales. Los primeros deben fragmentarse en objetivos cada vez más específicos, ordenados por especialidades funcionales, y en razón del tiempo y de las acciones progresivas que tienen en todos los segmentos de la empresa.

Existen aspectos que conforman la realidad de la empresa y que deben considerarse para la definición de objetivos fundamentales, dichos aspectos

son:

- La posición en el mercado.
- Las innovaciones.
- Los recursos físicos y financieros.
- Las utilidades que se pretenden y el desarrollo de las relaciones humanas así como la función social que se persiga.

Los objetivos, para su más clara comprensión, deben ser expresados en la forma que mejor convenga a cada empresa, tomando en cuenta:

- a) Sus políticas.
- b) El establecimiento de presupuestos.
- c) Metas de tiempo.
- d) Cuotas de producción o ventas y estándares.
- e) De eficiencia, normas, calidad y cantidad.

Conviene señalar que al definir las metas u objetivos para la organización se deben tener presentes los siguientes puntos.

- . Toda actividad debe tener su objetivo claro y preciso.
- . Cada departamento, sección o unidad de la organización debe tener sus propios objetivos, mismos que deberán estar subordinados a los objetivos generales de la empresa.
- . En la mayoría de los casos, será preferible que se redacten por escrito y cuantificando en porcentajes, los plazos límites, las cuotas, los costos o los estándares.
- . Los objetivos deben ser producto de la cooperación de todos los ejecutivos, o responsables de área quienes deben interpretarlos y aplicarlos.
- . Los objetivos no deben ser inmutables, pero tampoco ser cambiados con demasiada frecuencia o sin causa justificada.
- . La eficiencia de los ejecutivos debe ser calificada a través de los objetivos claves de sus funciones y de su sana interpretación y aplicación.

### Políticas

Las políticas son guías de carácter general que canalizan el pensamiento para tomar decisiones y ejecutar un trabajo. Constituyen una serie de principios que condicionan el cumplimiento de ciertos objetivos, es decir, establecen el marco en que deben tomarse las decisiones tendientes a la consecución de los fines de la empresa, por que de otra manera se tomaría decisiones en forma arbitraria, impidiendo el logro eficiente de los mismos objetivos. Las políticas dan la pauta para tomar las decisiones que estén acordes con los planes de la empresa.

Las políticas, como guías del pensamiento, no pueden ser específicas, si no que son generales y deben ser interpretadas de acuerdo al análisis sobre un problema determinado. Deben servir de criterio y orientación para resolver una amplia gama de casos y situaciones, de manera que eviten consultas frecuentes e innecesarias con los ejecutivos. Asimismo, deben ofrecer seguridad y uniformidad de decisión y acción.

Al establecer las políticas, no se debe descuidar los puntos siguientes:

- Dondequiera que exista un objetivo deben fijarse las políticas necesarias que faciliten y guíen la toma de decisiones para alcanzar ese objetivo.
- Las políticas deben fijarse en forma sencilla y clara, en todos los niveles de modo que su interpretación sea lo más uniforme que se pueda.
- Siempre que sea posible, las políticas deben redactarse por escrito para que sean conocidas por todos los miembros.

### Procedimientos

Los procedimientos son guías para la acción porque detallan la manera exacta en que debe ser realizada. Su esencia es la secuencia operativa y cronológica de las diferentes actividades necesarias para cumplir con los propósitos del plan.

Y deben estar en continuo perfeccionamiento de acuerdo con el axioma de que "siempre hay una mejor forma de hacer las cosas", por lo cual se debe asumir una actitud mental que motive a una constante superación en beneficio de la productividad de la empresa.

*La elaboración de procedimientos implica considerar lo siguiente:*

- *Los procedimientos deben ser cuidadosamente planeados de acuerdo con actividad y área de operación de que se trate.*
- *Deben ilustrar claramente las actividades que implican, especificando los recursos utilizables, los gastos, el tiempo y los esfuerzos requeridos.*
- *Deben tender a la especialización para aprovechar el incremento de las habilidades, los conocimientos y las experiencias del personal de la empresa para que en base a un constante estudio se pueda evitar la duplicidad de funciones.*
- *Deben tratar de redactarse por escrito, de manera clara y precisa, para que faciliten el adiestramiento de nuevo personal y se disminuya, con esto, el tiempo y el costo.*

## 2.2 PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

### Programas

Los programas son instrumentos de la planeación que orientan la conducta a seguir, las etapas por superar y los medios a emplear. Es la proyección del porvenir en la cual se pretenden preveer los acontecimientos -- próximos, con cierta exactitud.

Los programas deben estar diseñados para realizar un curso de acción ya decidido. Son, generalmente, la conjugación de objetivos, políticas y procedimientos que constituyen determinación sistemática y anticipada de los fines productivos y de los medios necesarios para obtenerlos de la manera más económica y racional.

Los programas básicamente comprenden: Los recursos de la empresa, la naturaleza e importancia de las operaciones en curso, las posibilidades, futuras y condiciones técnicas, comerciales y financieras.

En la elaboración de programas conviene contemplar los siguientes puntos:

- Los programas departamentales y seccionales deben preceder al programa integral para hacer más sencilla la redacción de este último y facilitar la coordinación de todos.
- Deben comprender una descripción adecuada y precisa de los proyectos o actividades que habrán de realizarse y acompañarse de cualquier información adicional para su mejor interpretación, como fechas de iniciación y terminación, lugar, tiempo, etc.
- Los programas y presupuestos deben combinarse para que unos y otros se apoyen recíprocamente.

### Presupuestos

Los presupuestos son el elemento indispensable en toda planeación y los propósitos de una empresa expresados en términos numéricos, su objeto es:

- Cuantificar los objetivos que la organización pretende alcanzar, sea en dinero, en unidades de producción, en horas-hombre, etc.

- Fijar límites entre los que deben mantenerse los egresos.
- Determinar anticipadamente las necesidades financieras.
- Fijar responsabilidades específicas a cada uno de los diferentes departamentos y subdivisiones de la organización.

### 2.3 CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION

En resumen y desde un punto de vista general, para hacer una planeación eficaz, el ejecutivo debe observar lo siguiente:

De la posición adoptada sobre la fijación de objetivos, se deriva un conjunto realista de alternativas o caminos a seguir para alcanzar cada uno de estos objetivos fijados. El objetivo principal de esta planeación es de desarrollo de procesos, mecanismos y aptitudes de la administración - que pueden hacer dos cosas: en primer lugar, harán posible tomar ahora - decisiones sobre compromisos, con una conciencia mayor de implicaciones futuras, y en segundo lugar harán posible la toma de decisiones futuras - en forma más rápida, más económica y con menos desajustes para la empresa en desarrollo. Por supuesto, la elección de alternativas y la toma - de decisiones respectiva, deberán estar basadas en los análisis previos - o premisas que sirvieron también para precisar los objetivos que se persiguen. Puesto que la planeación a largo plazo no puede ser prevista -- con absoluta precisión, el hecho de contar con planes alternativos basados en distintas suposiciones se considera una práctica adecuada. Por - otra parte, si consideramos que la planeación constituye en definitiva - una selección entre distintas alternativas para alcanzar determinados ob - jetivos, su esencia es la toma de decisiones apoyada en la adecuada es - tructura de organización donde se interrelacionan funciones y activida - des.

## 2.4 ESTRUCTURA ORGANICA

La estructura orgánica presenta una forma tácita mediante la cual un grupo de individuos se reúnen para lograr un fin común, es decir, es el apoyo de toda empresa, ya que su base radica en principios elementales para las funciones, actividades y delegación de responsabilidades. Dichos principios son:

1. Debe haber una jerarquía, que algunas veces se le da el nombre de proceso escalonado, en que las líneas de autoridad y responsabilidad corren hacia arriba o hacia abajo a través de los distintos niveles, con una amplia base y una sola unidad de mando.
2. Todas y cada una de las personas o grupos en la organización deben estar conectadas, en última instancia, con el jefe administrativo en la cabeza de la jerarquía.
3. Las subdivisiones principales en el nivel inmediatamente inferior al jefe, por lo regular deben estar constituidas por actividades agrupadas en departamentos o secciones sobre la base de "funciones" o "propósitos generales".
4. El número de estos departamentos o secciones debe ser lo suficientemente pequeño, que permita al jefe tener un área de control efectiva.
5. Cada uno de estos departamentos debe tener cierto grado de independencia, pero en la medida en que sus funciones no interfieran las necesidades de integración y coordinación.
6. Debe haber cuerpos directivos tanto generales como auxiliares para facilitar la gerencia y la coordinación.
7. En organizaciones lo suficientemente grandes que así lo requieren ciertas actividades auxiliares tales como las de personal y finanzas, deben estar bajo control directo del jefe administrativo y trabajar muy estrechamente en contacto con unidades similares en la línea de los Departamentos.

8. La distinción entre cuerpo directivo y cuerpo operador, se reconoce básicamente entre quien decide y el que ejecuta.

Lo anterior se resume en los siguientes conceptos:

a) Unidad de Mando

Este principio establece que la unificación de esfuerzos, la consistencia de dirección y la efectividad de coordinación solo se logran cuando un grupo tiene un solo jefe. La revisión del cumplimiento de este principio, exige del auditor un completo entendimiento de lo que es la autoridad tal como se ejerce realmente en el área sujeta a revisión, implicando un conocimiento detallado de las actividades de cada persona.

b) Tramo de Control

Este principio señala que un jefe solo debe tener el número de subordinados que pueda controlar eficientemente. Mientras mayor número de subordinados reporten a un jefe, mayor dificultad encontrará en dirigirlos. El tramo de control es un factor que limita el número de departamentos y su disposición en la estructura orgánica.

El tramo de control depende en gran medida de lo siguiente:

1. Tipo de trabajo.
2. Capacidad del jefe, gerente o supervisor.
3. Capacidad de los subordinados.
4. Definición de objetivos y políticas.
5. Estructura orgánica.
6. Nivel jerárquico.
7. Delegación de autoridad.
8. División de trabajo.

c) Delegación de Autoridad

En cualquier organización, como en cualquier grupo humano, la autoridad es el elemento clave de la administración, ya que por medio de ella se está dando facultad para exigir a otros que actúen en el cumplimiento de los objetivos que se han fijado. Así las relaciones de autoridad dan la coordinación necesaria para integrar vertical y horizontalmente los diferentes departamentos.

d) División de trabajo

Este principio parte de que el trabajo y las responsabilidades deben dividirse para poder ser desempeñadas por varias personas y así aprovechar las ventajas de la especialización. El empresario al hacer su revisión debe tomar en cuenta que la división del trabajo debe darse cuando:

- Un trabajo es demasiado para que pueda hacerlo una persona.
- Se tienen diferentes especializaciones entre el personal.
- Se quiere aprovechar las ventajas de la especialización.
- Se busca ejercer un mejor control.

La división del trabajo debe diseñarse para cada empresa de acuerdo a sus características y recursos con que cuenta. Se requiere por lo tanto, un estudio especial para cada situación administrativa.

Al revisar los principios de organización, el empresario no lo debe hacer en forma aislada, tratando de hacer una separación entre cada uno, sino que debe estudiarlos, analizarlos y revisarlos en forma conjunta, ya que todos están presentes y guardan una estrecha interrelación. El criterio que debe seguir el empresario es que esos principios deben cumplirse para y conforme a lo que se ha planeado.

Existen varios tipos de estructura orgánica a continuación se citan los más comunes:

1. Por su objeto:	Estructurales Funcionales Especiales	3. Por el área que representan.	Generales Complementarios
2. Por su naturaleza:	Esquemáticos Analíticos.	4. Por su forma de presentación.	Verticales Horizontales Circulares Mixtos Escalares.

1. Por su objeto:

- Estructurales:

Solo representan la estructura orgánica de una empresa o una parte de ella así como sus relaciones.

- Funcionales:

Establecen además de la estructura orgánica y las relaciones de las áreas y las principales funciones de cada una de éstas.

- Especiales:

Tienen por objeto destacar aquellas características especiales que pueda tener la estructura orgánica o las funciones que efectúe alguna área.

2. Por su naturaleza:

- Esquemáticos:

Este tipo de estructura orgánica contiene solo las principales áreas y sus relaciones, es decir la forma más simple de organización, son exclusivamente para información general.

- Analíticos:

Representan al detalle una organización incluyendo los puestos y las relaciones que existen entre cada área.

3. Por el área que representan:

- Generales:

Representan a toda la empresa son generalmente esquemáticos y presentan los primeros niveles o los niveles jerárquicos principales de la organización.

- Complementarios:

Muestran cada área integrante de la empresa y dan mayores detalles sobre: puestos, funciones, autoridad y responsabilidad de la misma área. Por ejemplo: Hay una estructura orgánica por el área de Contabilidad, Producción, Servicios, etc.

4. Por su formato:

- Verticales:

El área de más jerarquía se ubica en la parte superior. Las líneas de autoridad y responsabilidad van de arriba hacia abajo.

- Horizontales:

Se usan cuando los niveles jerárquicos son demasiados. El área de más jerarquía se ubica en el lado izquierdo; las líneas de autoridad y responsabilidad van de izquierda a derecha.

- Circulares:

El área de mayor jerarquía se coloca en el centro y las líneas de autoridad parten del centro hacia afuera. Los distintos niveles jerárquicos se representan en círculos concéntricos.

- Mixtos:

Por lo regular siempre se utiliza una combinación del vertical y el horizontal. Se debe establecer claramente las líneas de autoridad y responsabilidad, sin dejar lugar a dudas.

- Escalares:

Se señalan los niveles jerárquicos con sangría en el margen izquierdo auxiliándose de las líneas de autoridad y responsabilidad, ejemplo:

Gerente General

Gerente de Producción

Gerente de comercialización

Gerente de Finanzas

Jefe del Departamento Manufactura

Jefe del Departamento Ventas

Jefe del Departamento Contabilidad

Para elaborar una estructura orgánica es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

1. Determinar las funciones y actividades que se realizan en la empresa. Se entiende por función un grupo de actividades afines y complementarias para el logro de un objetivo.
2. Dividir y agrupar estas funciones y actividades de acuerdo con su importancia en áreas, departamentos o sección.
3. Establecer las relaciones entre las áreas o departamentos y las funciones y actividades.

Las principales relaciones son las siguientes:

- De trabajo.
- Funcionales.
- Personales.
- De comunicación e información
- De toma de decisiones.
- De influencia.

4. Asignar los recursos necesarios para llevar a cabo las funciones y actividades.

Se determinan y agrupan las funciones y actividades en orden de importancia y en áreas o departamentos con el fin de establecer su ubicación dentro de la empresa. Se establecen las diversas relaciones que deben existir entre estas agrupando las afines y complementarias en una unidad de mando para lograr una mejor coordinación y a la vez un menor tramo de control. Posteriormente se asignan los recursos necesarios para llevarlas a cabo y poder cumplir con el o los objetivos propuestos en la planeación.

Al hablar de funciones y actividades debemos recordar que toda empresa debe contar con principales funciones, caracterizadas como:

- a) De línea o sustantivas: están directamente relacionadas con el o los objetivos de la empresa.

b) *De apoyo o adjetiva: son requeridas por las de línea o sustantivas para el logro de sus objetivos. Se dividen en:*

*Complementarias. Son auxiliares de servicio de las de línea o sustantiva.*

*Por ejemplo, de cuatro funciones mencionadas anteriormente o sea Producción, Comercialización, Finanzas y Personal, las dos primeras son de línea o sustantivas porque están relacionadas directamente con o los objetivos de la empresa. Las dos siguientes son de apoyo o adjetivas, puesto que sin éstas las de línea no podrían lograr sus objetivos.*

*De asesoría. Tienen por objeto aconsejar e informar a cualquier área o departamento que realiza alguna función que requiere conocimiento y experiencia técnica especializada.*

## 2.5 MANUALES.

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre historia, organización, política y procedimientos de la empresa, el cual se considera necesario como apoyo para lograr un me jo r d e s e m p e ñ o d e l t r a b a j o. Persigue la eficacia en la ejecución de las funciones asignadas al personal para alcanzar los objetivos de la empresa, constituyéndose así en una fuente autorizada de información para todos los integrantes de la misma.

Ventajas que ofrece su utilización.

- a) Es una guía informativa que orienta con claridad al trabajador hacia el correcto desempeño de sus funciones.
- b) Representa una base de adiestramiento (tanto a nivel de operadores co mo de sup er vis o r e s); facilita y disminuye la carga de supervisión.
- c) Determina responsabilidades; da lugar a la uniformidad en la int er p r e t a c i o n y ejecución de las funciones, evitando errores.
- d) Hace posible la coordinación de actividades evitando duplicidad de -- funciones.
- e) Estimula el mejoramiento de procedimientos actuales y la simplificación del trabajo.
- f) Es una forma de control sobre el trabajo y alteraciones del mismo, -- por esta razón, es una base en la aplicación de auditorías a procedimientos y controles.
- g) Representa una base para la selección de personal.
- h) Reduce y da lugar al control de costos.
- i) Evita la implantación de procedimientos incorrectos.
- j) Describe lo que se está haciendo.

- Características.

Dados los frecuentes cambios de toda empresa, el manual debe tener un di seño flexible y abierto a la comunicación de cambios y nuevos sistemas y procedimientos. Por esta razón, es importante su revisión periódica para su actualización, ya sea en el aumento, disminución o modificación de la información que contiene.

Hay que tomar en cuenta que el manual sirve de base para la inducción -- capacitación y desarrollo del personal así como en las supervisiones que se efectúan sobre el desempeño en el trabajo. Asimismo es importante -- que la empresa haga énfasis en el uso constante del manual por parte del personal, como un documento de consulta y aclaración de dudas del desarrollo de sus actividades.

Por otra parte, el manual debe redactarse con el estilo claro, sencillo y adecuado a las personas que lo utilizarán, debe evitarse usar un lenguaje que requiera un conocimiento especializado, a menos que se tenga la certeza de que los usuarios del manual poseen tal conocimiento. Cuando se haga necesario utilizar términos que se piense no van a ser comprendidos, debe agregarse una relación de las definiciones precisas.

Hay que ser consistentes en el uso de la nomenclatura a lo largo de todo el manual, lo mismo en las modificaciones, en caso de que existan.

## Manual de Organización.

Un manual de organización es aquel que expone en forma detallada la estructura organizacional de una empresa, señalando los diferentes departamentos o áreas que la integran y los puestos de que se componen, sus funciones y responsabilidades, así como la relación que existe entre ellos en cuanto a jerarquía y autoridad. En forma general, un manual de organización se refiere al "que se hace y quién lo hace".

Este manual es un producto de la planeación organizativa, es el documento de planeación donde se plasma la forma de organización que se desea, considerándola la más conveniente para el logro de los objetivos.

La estructuración del contenido de un manual de organización es también variada de acuerdo a la empresa de que se trate, en términos generales, presentan los objetivos que persigue la empresa, las líneas de organización y comunicación, áreas, estructura interna, líneas de autoridad y staff, deberes y responsabilidades; una forma frecuente de plantear el contenido de un manual de organización es la siguiente:

- Prólogo
- Objetivos de la empresa
- Organigrama o carta de organización
- Análisis de puestos
- Políticas de comunicación
- Glosario
- Índice.

El manual de organización puede ser general o departamental.

### Manual de Políticas.

El manual de políticas es aquel documento que pone de manifiesto la actitud de la dirección, estableciendo los límites dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Comunica las guías básicas para la acción (políticas).

Algunos empresarios se limitan con una actitud "improvisada" o consideran que basta con que ellos conozcan las políticas de aplicación en su empresa, ya que vienen siendo al fin y al cabo sus propias líneas de acción.

El conocimiento y convencimiento que tenga el personal de las políticas de la empresa, puede significar su integración a la misma como elementos positivos de acción y desarrollo, o bien reducir su actuación concretándose en forma estricta al desempeño de sus funciones.

Por ello es importante insistir en la elaboración por escrito de estos manuales, así como promover su divulgación y comprensión entre el personal de la empresa.

Los manuales de políticas pueden ser generales o departamentales. Sin embargo, ya que las segundas nacen de las primeras y solo en ellas alcanzan su significado total, es conveniente presentar ambas en un solo manual.

Estos manuales deben contemplar el siguiente contenido

- Prólogo
- Objetivos de la empresa
- Políticas generales
- Políticas departamentales
- Índice

## Manual de Procedimientos,

El manual de procedimientos es aquel documento que contiene los sistemas y técnicas específicas de la operación, es decir, marca la secuencia de pasos a seguir para ejecutar una o varias actividades; se refiere al "cómo se va a hacer", reglamentando los procedimientos específicos a seguir para efectuar cada una de las operaciones que se llevan a cabo en la empresa.

Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar (general) para ejecutar algún trabajo.

El manual de procedimientos es importante para lograr que el desempeño de la empresa o bien referirse a los procedimientos que se manejan en un área o departamento. Los hay aún más específicos, haciendo referencia a un procedimiento en particular, el cual toca uno o varios departamentos - a lo largo de su secuencia.

Un manual de procedimientos contiene las siguientes partes:

- a) Introducción o enfoque.
- b) Objetivo.
- c) Políticas.
- d) Sistemas y procedimientos.
- e) Gráficas y diagramas.
- f) Apéndices o anexos.

A continuación se expone con mayor detalle las partes de que consta este tipo de manual:

- a) Introducción o enfoque. Es necesario establecer las diferencias entre los que utilizan los manuales de sistemas y procedimientos, es decir, se deben identificar los destinatarios, con quienes se quiere comunicar y escribir tal documentación desde el punto de vista de "ellos", no del que lo escribe.

## Manual de Procedimientos.

El manual de procedimientos es aquel documento que contiene los sistemas y técnicas específicas de la operación, es decir, marca la secuencia de pasos a seguir para ejecutar una o varias actividades; se refiere al "cómo se va a hacer", reglamentando los procedimientos específicos a seguir para efectuar cada una de las operaciones que se llevan a cabo en la empresa.

Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método-estándar (general) para ejecutar algún trabajo.

El manual de procedimientos es importante para lograr que el desempeño de la empresa o bien referirse a los procedimientos que se manejan en un área o departamento. Los hay aún más específicos, haciendo referencia a un procedimiento en particular, el cual toca uno o varios departamentos - a lo largo de su secuencia.

Un manual de procedimientos contiene las siguientes partes:

- a) Introducción o enfoque
- b) Objetivo
- c) Políticas.
- d) Sistemas y procedimientos.
- e) Gráficas y diagramas.
- f) Apéndices o anexos.

A continuación se expone con mayor detalle las partes de que consta este tipo de manual:

- a) Introducción o enfoque. Es necesario establecer las diferencias entre los que utilizan los manuales de sistemas y procedimientos, es decir, se deben identificar los destinatarios, con quienes se quiere comunicar y escribir tal documentación desde el punto de vista de "ellos", no del que lo escribe.

- b) **Objetivo.** Se refiere al objetivo que se desea lograr mediante el procedimiento reglamentado por el manual. Aún cuando este objetivo se-suprimiera dentro del manual, es indispensable que el analista de sistemas y procedimientos tenga presente dicho objetivo al elaborar el manual, para que encamine toda su actividad a lograrlo.
- c) **Políticas.** Dentro del manual, únicamente se deben incluir las políticas que tienen relación con los procedimientos. Pueden determinarse algunas políticas antes de definir el procedimiento, pero normalmente estas surgen a medida que éste se delinea, pues se va viendo en cada caso la política que conviene aplicar para reglamentarlo adecuadamente.
- d) **Sistemas y procedimientos.** Primeramente, se deberá hacer una breve descripción del sistema en cuestión, es decir, en que consiste el sistema o sistemas que engloban a un grupo de procedimientos, con el objeto de que la persona que lea el manual, obtenga una visión general de los mismos.

En la descripción de los procedimientos, se debe indicar en forma precisa cada una de las operaciones que es necesario llevar a cabo, así como cada uno de los puestos que están involucrados.

Generalmente con tres niveles de procedimientos, se llenarán todas las necesidades de las diferentes personas que trabajan en el procesamiento de datos de un sistema:

- **Procedimientos organizacionales:** Es una descripción del ciclo total del sistema. Específica, de principio a fin, quién hace qué, cuando. El propósito de estos procedimientos es el mostrar la secuencia de pasos a seguir y el encadenamiento de éstos; refleja la labor de equipo. A este nivel general, el énfasis está en el qué se hace y no en el cómo se hace.
- **Procedimientos departamentales:** Cuando se realizan varias acciones de índole diversa dentro de un grupo de trabajo, puede haber necesidad de entresacar una de sus partes y dividirla en todos sus detalles. El procedimiento departamental escribe paso por paso todos los

actores y acciones secuenciales que tienen lugar para desarrollar esa parte del todo.

- Métodos o descripciones de puesto: Un paso de acción del procedimiento departamental, puede desglosarse en tantos pasos como se desee, según el detalle requerido, para ayudar al operador u oficinista a desarrollar su trabajo. En el nivel "método o descripción del puesto", se significa específicamente el "cómo" debe realizarse cada paso del proceso.

Así usando estos tres niveles de procedimientos, comunicamos a los usuarios y operadores, las acciones que deben seguirse para lograr que el sistema funcione exitosamente.

- e) Gráficas y diagrama. Siempre que sea posible, es muy conveniente la representación de esta información en forma gráfica, a través de los diferentes tipos de diagramas que existen y que se estudiarán posteriormente, ya que se facilita la comprensión del texto y es más fácil su localización.

Es muy importante cuidar que haya consistencia entre la nomenclatura utilizada en el texto y la de los diagramas.

- f) Apéndices o anexos. En ocasiones, al elaborar un manual de procedimientos, se cuenta con cierta información que aunque no es propiamente el texto que se está desarrollando, sí lo amplía, o detalla, o bien, propone elementos de referencia. Esta información, si se considera conveniente, puede incluirse al final del manual, en forma de apéndice o anexos.

## 2.6 DIAGRAMAS Y GRAFICAS

Uno de los instrumentos importantes con que cuenta la empresa para la objetiva interpretación del desarrollo de su trabajo, es el uso de las gráficas, ya que resulta mucho más simple y clara la representación de datos. Con la utilización de las gráficas, se puede destacar los detalles en términos generales facilitando la comprensión de los hechos; con esto se eliminan frases repetitivas y se tiene el beneficio de una ilustración.

Estas ventajas se logran satisfaciendo los siguientes requisitos:

- Simplicidad
- Fidelidad
- Esquemización y
- La relación analógica entre modelo y sistema real.

El lenguaje que se utilice deberá ser simple, y los símbolos comprensibles para las personas a las que se está dirigiendo el estudio.

El uso de los diagramas se puede aplicar en diferentes etapas del estudio de los sistemas;

- a) examen,
- b) diseño y
- c) presentación.

En cada una de estas etapas variará dicho uso.

Por ejemplo, en la etapa del diseño del sistema, se desarrollan gráficas que muestren el método nuevo, el equipo y las nuevas formas que se utilizarán. En la etapa de presentación, el uso de diagramas resulta de un gran valor porque es la etapa en la que el analista básicamente tratará de -- vender la nueva idea, y de esto dependerá que el proyecto sea aceptado -- o rechazado. Si en las dos etapas anteriores, el analista ha utilizado gráficas o diagramas que muestren el flujo de las operaciones que se han analizado, en esta etapa el analista deberá recurrir el material necesario para fortalecer su presentación.

Las clasificaciones que se dan para los diagramas son muy variadas, casi podríamos decir que cada autor establece su propia clasificación. Una clasificación que puede dar una idea clara sobre el uso de los diagramas o gráficas administrativas es la siguiente:

- De organización.
- De procedimiento o de flujo.
- De tiempo o de programa.
- Estadística.
- Diversas.

#### Diagramas de Organización.

Los ejemplos anteriores variarían de acuerdo a la forma como se partan las líneas de autoridad y que puede ser de arriba a abajo, de izquierda a derecha o del centro a la periferia.

Este tipo de diagramas se refiere a las relaciones del personal, muestran la estructura de la organización.

A estos diagramas también se les llama organigramas u organogramas, y -- consisten en una serie de casillas que representan personas, puestos o departamentos. Estas casillas se conectan unas a otras de manera que muestran los grados de autoridad y las relaciones que existen entre el personal.

El diseño de los diagramas de organización puede ser muy variado siendo principalmente en forma:

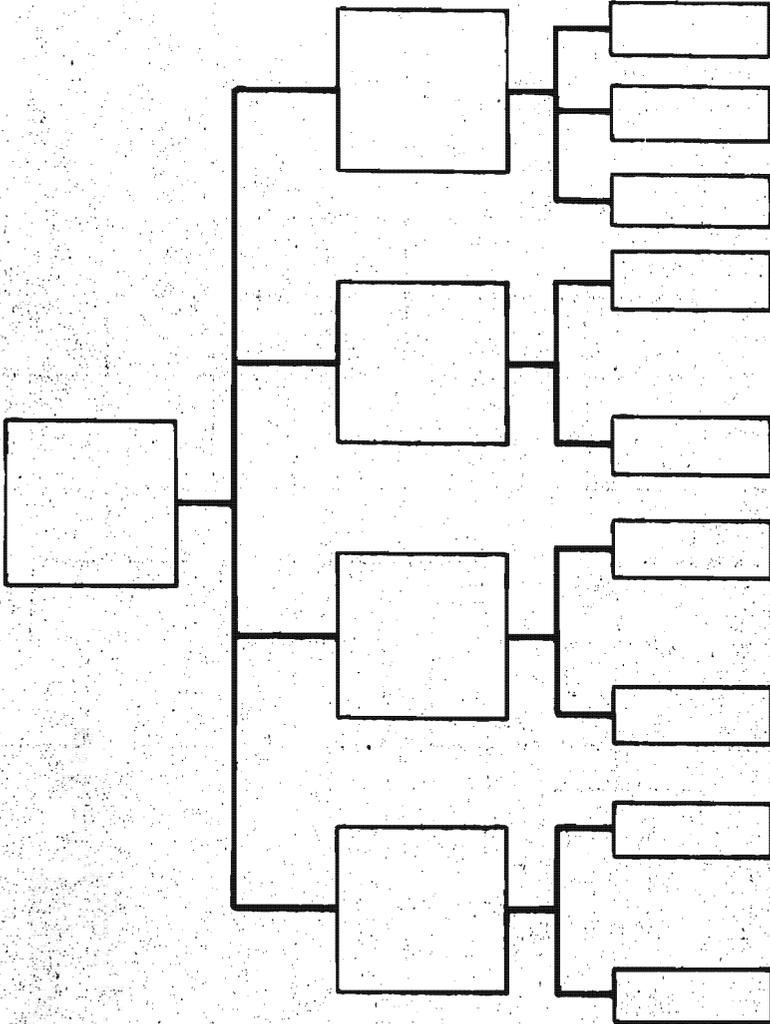
- Vertical (figura 2)
- Horizontal (figura 3)
- Circular (figura 4)

Se pueden diseñar sobre toda la estructura de la empresa o bien referirse únicamente a una parte de ella, (sobre un departamento específicamente).

A estas gráficas también se les puede denominar funcionales de organización, al añadir las funciones principales que cada persona realiza.

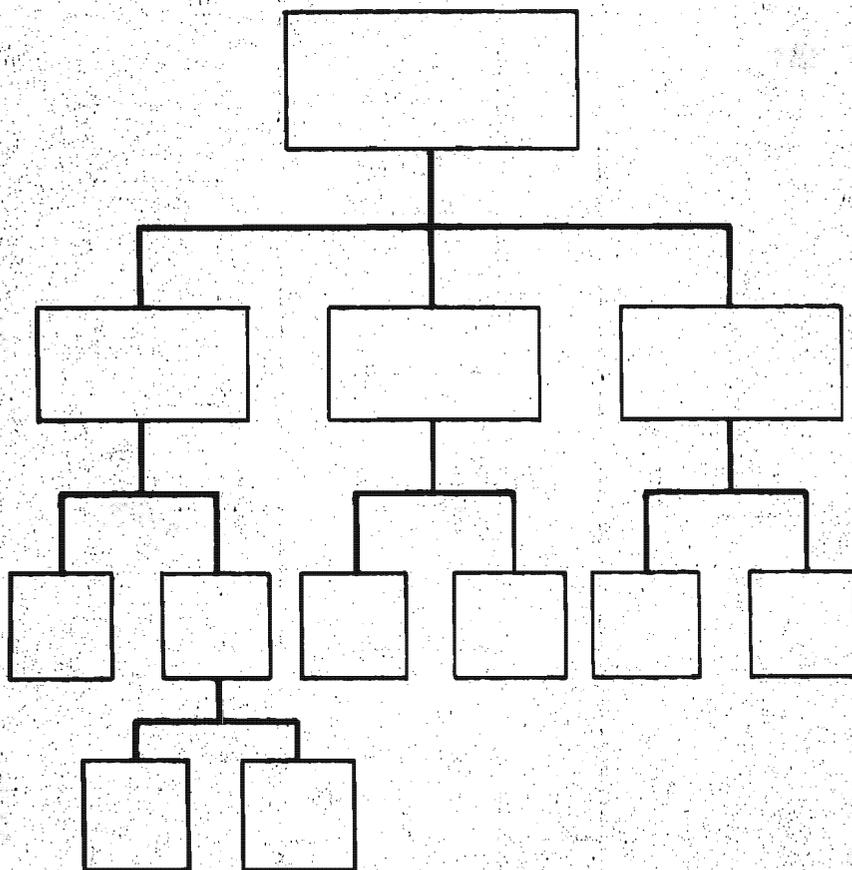
DIAGRAMA VERTICAL

FIGURA  
2



ORGANIGRAMA HORIZONTAL

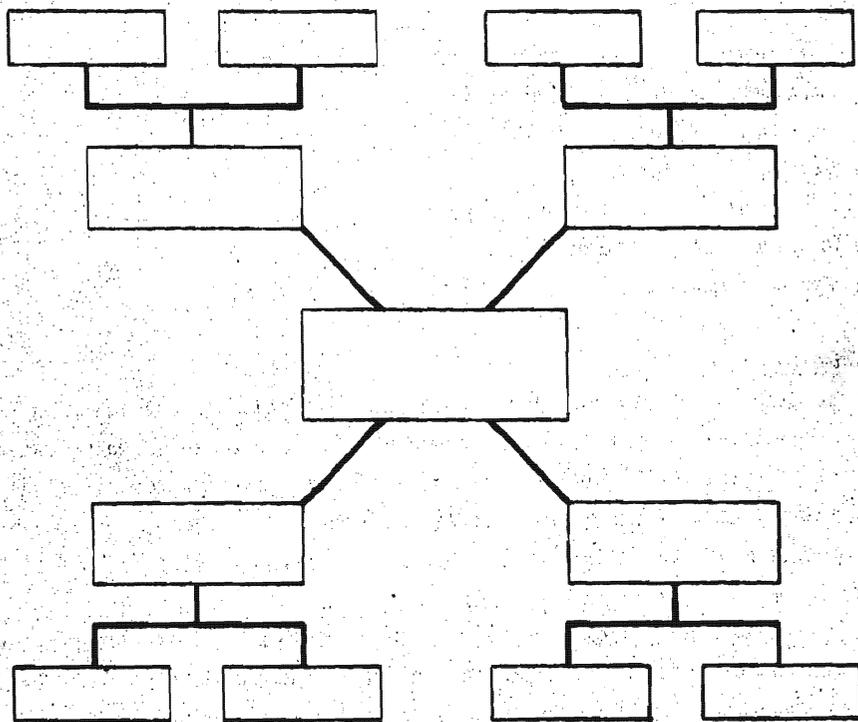
FIGURA  
3



ORGANOGRAMA CIRCULAR

FIGURA

4



### Gráficas de procedimiento o flujo.

Se les llama también fluxogramas. Estas gráficas muestran la secuencia - y el curso de las operaciones o actividades de un procedimiento. Se relacionan con el manejo de formas materiales y las personas que intervienen en el procedimiento.

La representación de los fluxogramas puede hacerse a través de símbolos - convencionales o simples dibujos, dependiendo del procedimiento que se quiera analizar.

Dentro de las gráficas de flujo podemos encontrar una segunda clasificación:

- a) Diagramas de proceso: de operación de recorrido.
- b) Diagramas de distribución de formatos.
- c) Diagramas de lógica o de bloque.
- d) Diagramas de árbol.
- e) Diagramas de tiempo o de Programa.
- f) Diagramas Estadístico.
- g) Gráficas diversas.

#### a) Diagramas de Proceso.

El diagrama de proceso es un medio muy útil para representar toda la información referente a una operación. Puede utilizarse para mostrar la relación de las operaciones entre sí, las fases y otros factores - cualesquiera, tales como la distancia recorrida, operaciones efectuadas, tiempos de trabajo y de inactividad, costo y datos de producción.

El diagrama de proceso, es más bien el medio para preparar los datos - que han de estudiarse, a fin de que los que están haciendo el estudio puedan comprender un problema rápidamente y proceder a su perfeccionamiento y solución sin retrasos, y sin necesidad de esfuerzos inútiles.

Los diagramas del proceso se emplean para los siguientes fines:

- Como medio auxiliar para analizar un proceso:
  - a) Para localizar los problemas.
  - b) Para ayudar a resolverlos.

- Como medio para transmitir el pensamiento de una persona a otra o a un grupo de personas.
- Como referencia.

Para la construcción de estos diagramas se utilizan símbolos que representan gráficamente las características de las actividades que se desarrollan en el proceso, ya que permiten además combinarse para representar actividades que se desarrollan específicamente.

### Simbología.

Existen diferentes tipos de simbología y esta puede ser representada desde una forma sencilla hasta una guía sofisticada que represente una acción, o bien puede ser expuesta a través de señalamientos sujetos a las condiciones y personalidad propias de cada organización. Un ejemplo sobre los hechos que se suceden durante un determinado proceso se conocen en cinco clases y permiten facilitar el descubrimiento de las ineficiencias durante el curso del análisis:

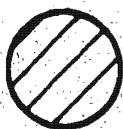
(figura 5)

Estos símbolos son útiles porque permiten distinguir a simple vista la clasificación de cada una de las acciones consignadas en el diagrama, sin necesidad de leer toda la información suplementaria.

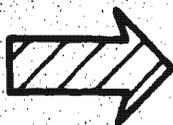
El hecho de que a cada operación o actividad ha de dársele un símbolo, -- obliga a clasificarla correctamente y tiende a asegurar que se hará un -- análisis minucioso de la tarea. Es costumbre anotar dentro de cada símbolo, números para identificarlos, los cuales se usan tanto para indicar el número de cada clase de hechos que se produce durante el proceso, como para referencia.

**SIMBOLOS PARA DIAGRAMAR**

**FIGURA  
5**



**OPERACION**



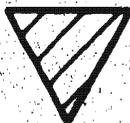
**TRANSPORTE**



**INSPECCION**



**RETRASO O DEMORA**



**ALMACENAJE**

La anterior simbología, por el concepto que representa, se aplica perfectamente para diagramar métodos de trabajo operativo. Sin embargo, haciendo algunas pequeñas modificaciones a los mismos símbolos normalizados por la ASME (American Society of Mechanical Engineers), y a su significado, - Estos se pueden adecuar perfectamente a diagramas de procesos administrativos o de oficina, y específicamente de procesos del recorrido de formas administrativas, como a continuación se muestra:

Símbolos para diagramar el recorrido de formas administrativas.



Origen:

Se considera un origen cuando una forma o documento entra por primera vez al proceso.



Escritura:

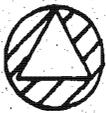
Sucede una operación de escribir cada vez que se añade información a la forma o documento que se estudia.



Copiar o  
Transcribir:

Sucede una operación de copiar cada vez que se copia en otro documento, total o parcialmente la información contenida en la forma o documento que se estudia.

ACTIVIDADES COMBINADAS



Escritura  
y Origen:

Se considera esta actividad cuando la forma o documento entra en proceso al escribir algo en ella.



Copias y  
Origen:

Se considera esta actividad cuando la información copiada da origen a otra forma o documento.



Inspección y  
Operación:

Se considera esta actividad cuando el fin principal es efectuar una operación durante la cual puede efectuarse una inspección.

Clasificación de los diagramas de proceso:

Los diagramas de proceso presentan dos modalidades, estas son:

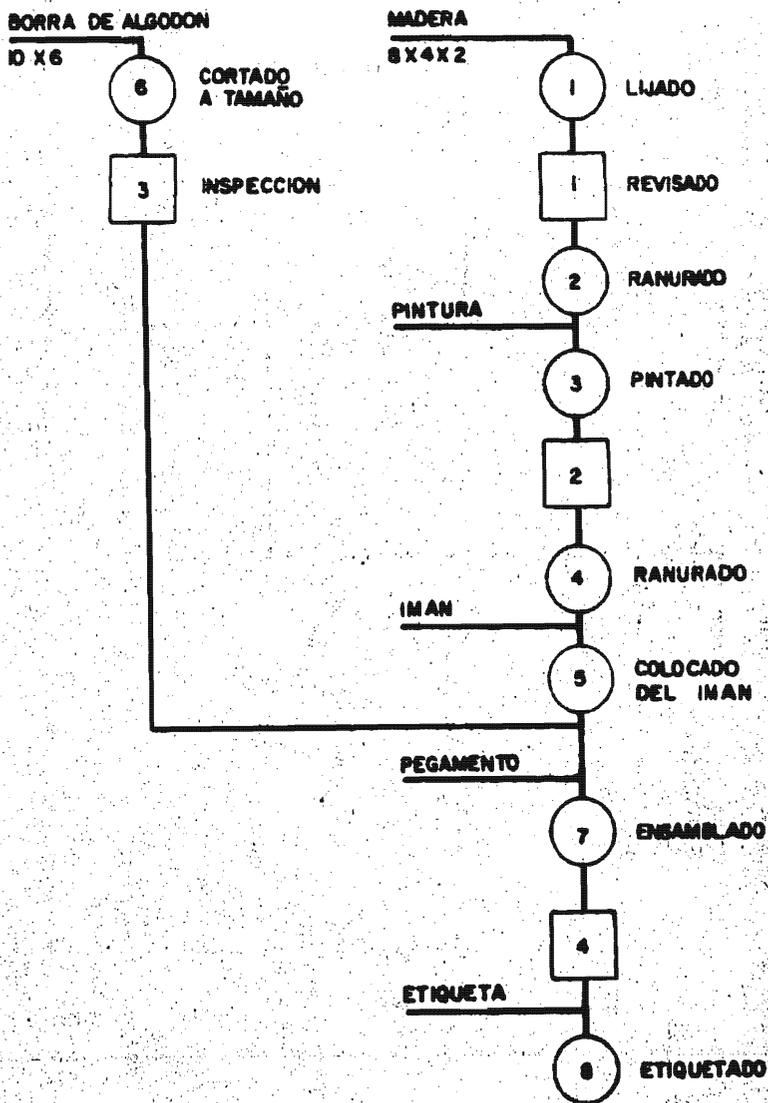
- Proceso de la operación
- Proceso de recorrido.

En los primeros, básicamente se utilizan dos símbolos: operación e inspección, como se ilustra a continuación: (figura 6)

Los diagramas de proceso del recorrido utilizan todos los símbolos. Para comprender claramente cuándo se utilizan y de qué forma se diseñan, así como su aplicación en áreas administrativas, se describe a continuación - un ejemplo seguido del diagrama de proceso del recorrido correspondiente: ( figura 7 )

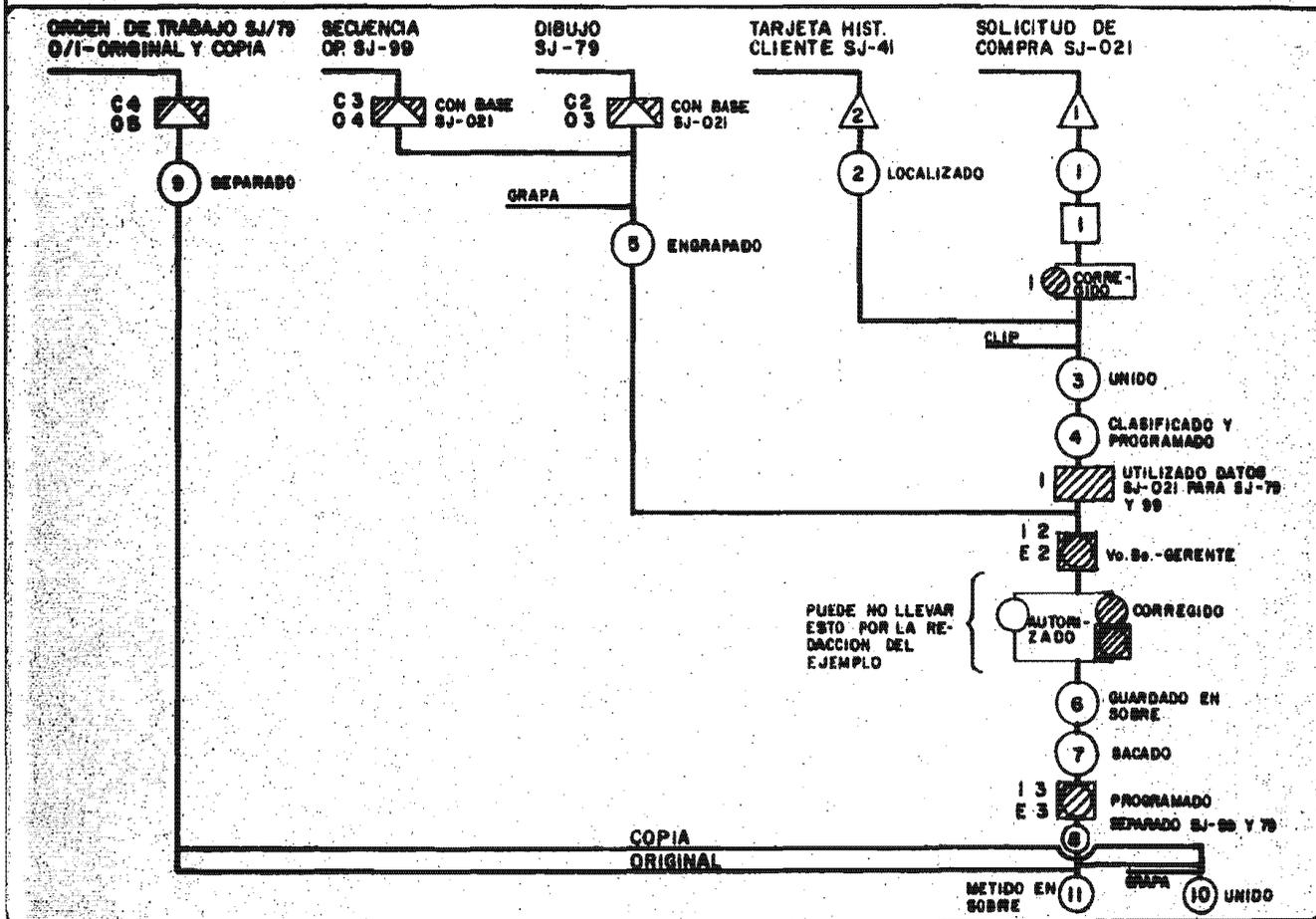
**DIAGRAMA DEL PROCESO DE OPERACION  
REPRESENTACION DE LOS PASOS PRODUCTIVOS EN LA  
ELABORACION DE UN BORRADOR DE PIZARRON**

**FIGURA  
6**



# DIAGRAMA DE PROCESO DE RECORRIDO "TRAMITE DE UNA SOLICITUD DE COMPRA"

**FIGURA  
7**



b) Diagramas de distribución de formatos.

Este tipo de diagramas se emplea para el estudio detallado de formas con varias copias o de procedimientos que tocan más de un solo departamento. Da una visión general y con detalles del modo como fluye - y se distribuye el trabajo. Aunque se puede hacer todo lo detallado que se desee, no debe olvidarse que entre más detallado, es menos manuable, pudiéndose llegar a ser hasta inútil. Estos diagramas tienen una aplicación directa y específica en áreas administrativas recomendándose su uso en aquellos trámites o procedimientos que presentan -- una cierta complejidad en cuanto al movimiento y número de las formas que en ellos se manejan. (originales y copias).

Para la elaboración de estos diagramas no se usan símbolos especiales, sólo figuras que se asemejan a lo que se está representando. Cada persona, puesto o departamento que tiene relación con el departamento, se representa por medio de columnas verticales. Las formas u hojas de papel se representan por rectángulos y el flujo se indica reuniendo por medio de líneas inclinadas los rectángulos o figuras que representan los papeles en las diferentes columnas.

Ejemplo: Diagrama de distribución de formatos. (figura 8)

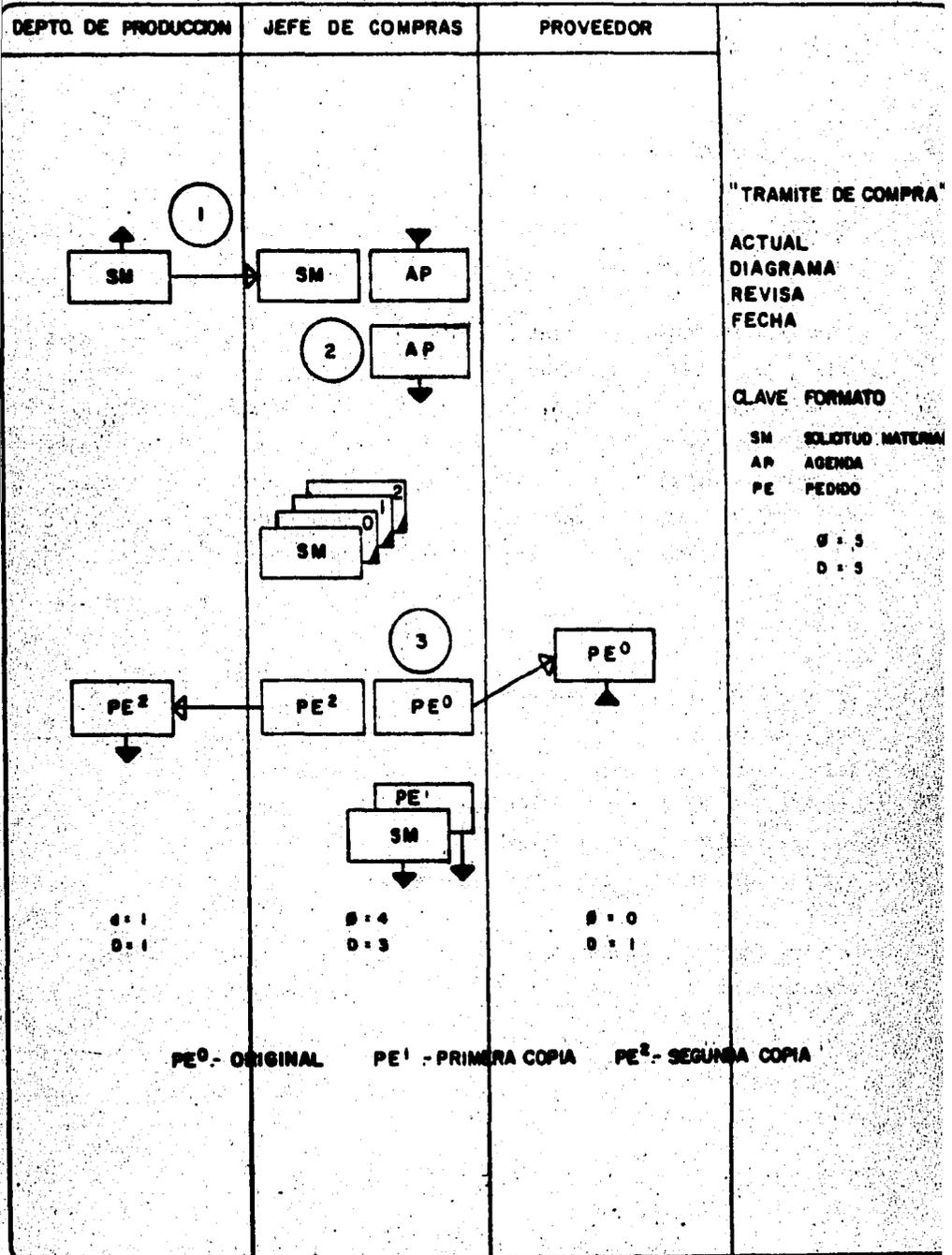
c) Diagramas de lógica o bloques.

Son otro medio de expresión en el que además de símbolos intervienen frases u oraciones descriptivas que complementan su integración. El uso más importante es el de proporcionar al analista un medio para visualizar las etapas de desarrollo de un procedimiento, sus alternativas y las acciones que deben ejecutarse.

En este tipo de diagrama, debe cuidarse la claridad y precisión de las expresiones, porque de no ser así, pueden resultar complicados.

# DIAGRAMA DE DISTRIBUCION DE FORMATOS

FIGURA 8



Aún cuando estos diagramas pueden utilizarse en áreas operativas, usualmente se recurre a ellos en áreas administrativas, donde el desarrollo de alternativas que puede darse en la solución de un problema no deriva de principios técnicos sino de criterios administrativos.

Símbolos más usuales para el diagrama de bloque o de lógica



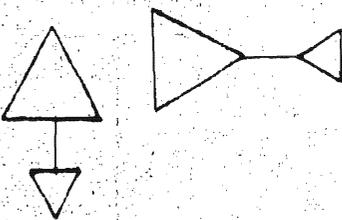
Rombos que indican decisiones, preguntas o verificación de condiciones.



Rectángulos que indican acciones a ejecutar.



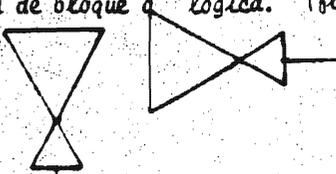
Flechas para indicar el flujo del proceso.

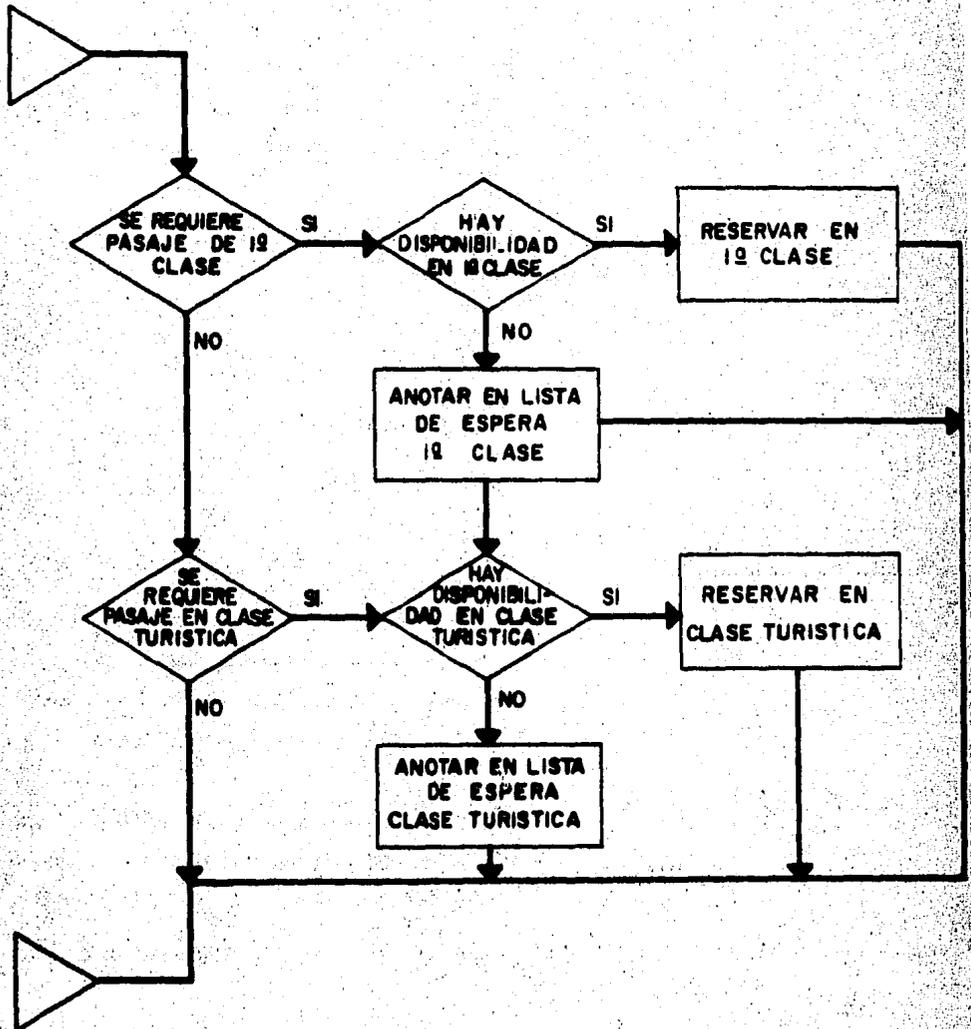


Triángulos con flechas que parten de uno de sus vértices para indicar punto de partida o iniciación del proceso.

Triángulos con flechas que llevan a uno de sus vértices para indicar la terminación del proceso.

A continuación se describe una situación de diversas alternativas y el diagrama de bloque o lógica. (figura 9)





d) Diagrama de árbol.

Los diagramas de árbol se utilizan cuando resulta muy complicado el trazo de alternativas por otro tipo de diagramas. Sirven también como representación gráfica de decisiones, es decir, indican los pasos que se deben seguir para cada alternativa. Un ejemplo de esto, es su utilización para decisiones sobre alternativas de inversión.

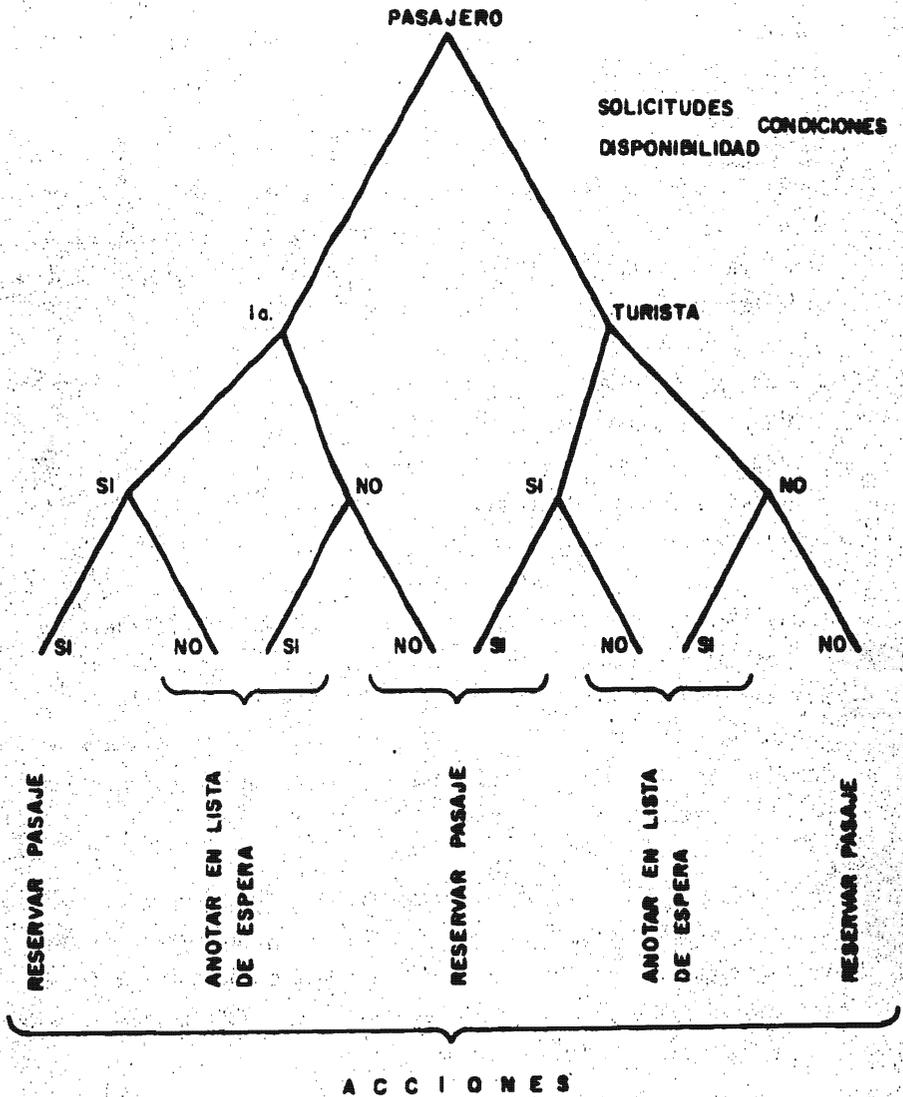
Reciben el nombre de diagrama de árbol por la semejanza entre sus ramificaciones, [alternativas] y las ramas de un árbol, como se ilustra a continuación: (figura 10)

e) Diagramas de tiempo o de programa.

Se les conoce también como cronogramas. Son cuadros que muestran los tiempos de duración, iniciación y terminación de cada una de las actividades de un proceso y su relación. Expondremos como ejemplo de estas gráficas, las siguientes:

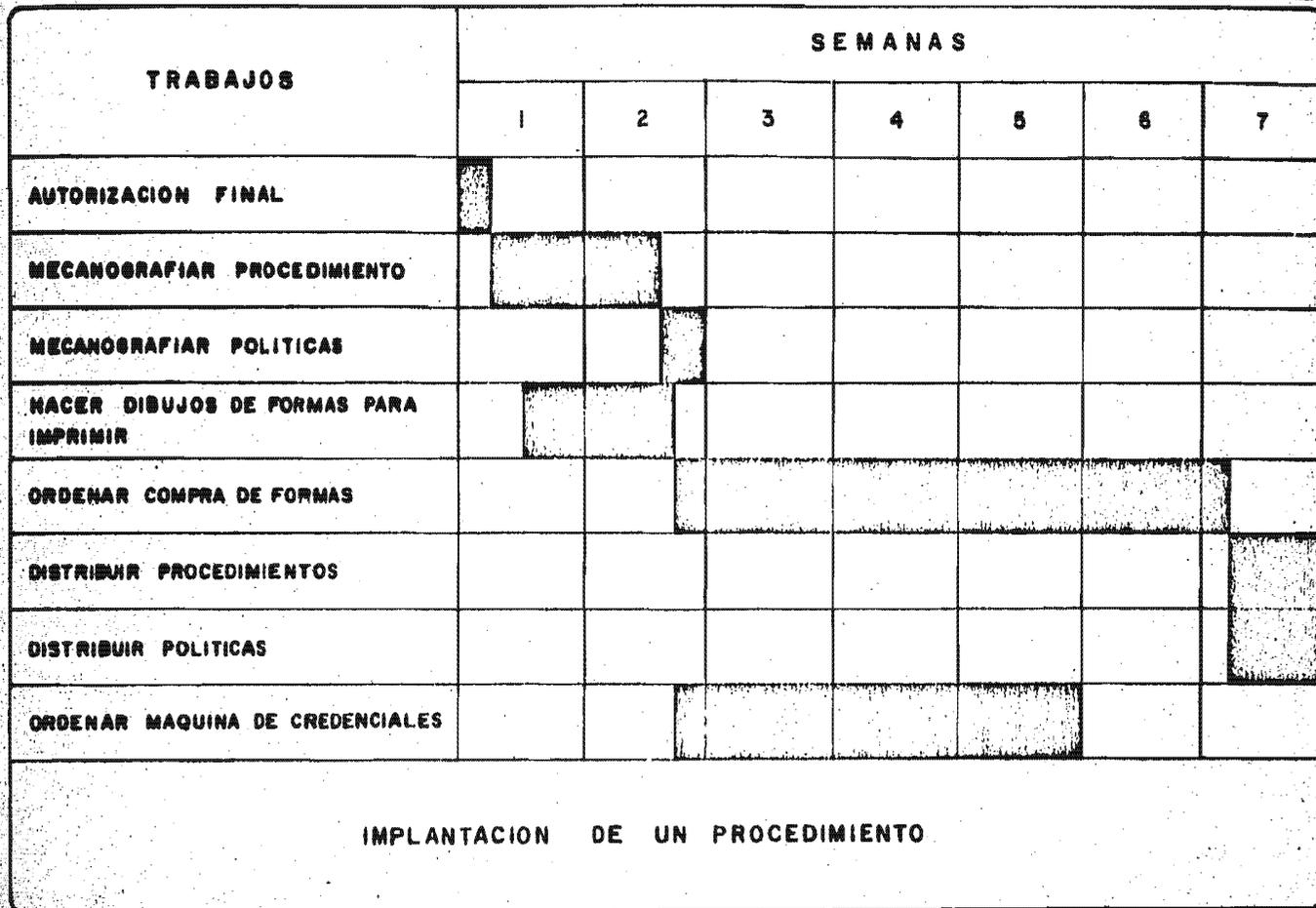
- > Gráficas de Gantt (figura 11)
- > Método del camino crítico
- > Diagrama hombre-máquina

UTILIZANDO EL MISMO EJEMPLO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE



**GRAFICA DE GANTT**

**FIGURA II**



Para programar el trabajo de un proyecto en este tipo de gráficas, se enlistan las actividades de arriba hacia abajo, en la parte izquierda de la gráfica. El periodo de tiempo requerido para cada actividad se representa por medio de barras graduadas en base a una escala de tiempo (de semanas, días o meses). La gráfica de Gantt ayuda a relacionar cada actividad con el calendario y el transcurso del tiempo.

#### f) Diagramas Estadísticos

Son aquellos que muestran datos que son comparables y generalmente cuantificables y sus relaciones. Son comúnmente conocidos como gráficas estadísticas y representan por puntos, líneas, figuras o volúmenes.

Estas gráficas son una base para la obtención de datos estadísticos, son de gran utilidad y su uso es muy frecuente en las áreas de ventas y producción.

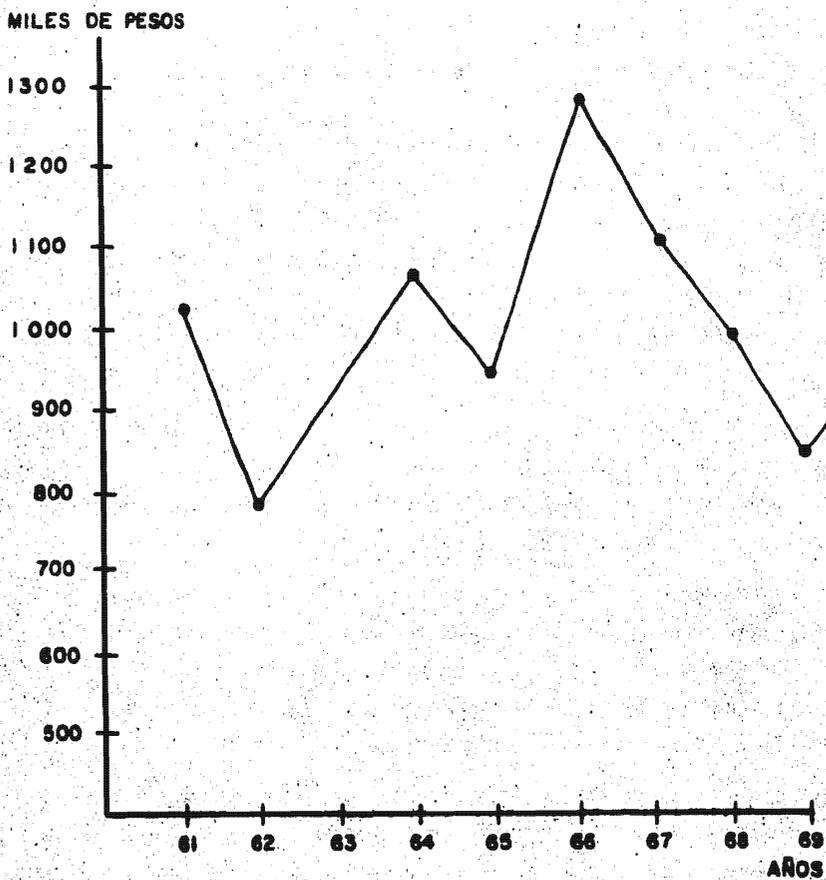
A continuación se ilustra un ejemplo de este tipo de diagramas. (figura 12).

#### g) Gráficas Diversas.

Se incluyen aquí todos aquellos diagramas o gráficas que no encuentran en las clasificaciones anteriores por no ajustarse exactamente a las características requeridas para ello. Como ejemplo estudiaremos el cuadro de distribución de cargas de trabajo.

DIAGRAMA ESTADISTICO

FIGURA  
12



GRAFICA DE VENTAS EN EL PERIODO DE 1961 A 1970

COMPANIA PRODUCTORA DE TELAS S.A.

### Cuadro de distribución de cargas de trabajo

Se le llama también carta de distribución de actividades. Su elaboración y análisis nos permite conocer qué actividades son realizadas por un grupo de personas dentro de una unidad de trabajo, ya sea ésta una área o un departamento.

A través de la carta de distribución de actividades se puede analizar:

- Qué actividades se realizan en la oficina.
- Como está dividido el trabajo.
- En qué forma contribuye cada empleado en el desarrollo de las actividades del área.
- El tiempo que toma la realización o ejecución de los trabajos, así como qué áreas se encuentran más recargadas y cuáles menos.

Los datos que se anotan en la carta de distribución de actividades son los siguientes:

- a) Lista de las actividades que desarrolla el grupo o área, en orden decreciente de importancia y en la primera columna de la izquierda.
- b) Los nombres de los empleados, comenzando con el del jefe o supervisor del grupo y en orden decreciente de importancia, los cuales se anotan en los encabezados de las columnas y con la indicación también del nombre de sus respectivos puestos.
- c) Las tareas o labores asignadas a cada empleado y la indicación del tiempo estimado en horas que cada uno dedica semanalmente a la tarea que tiene asignada. Estos datos se anotarán en la columna de cada empleado y en la línea correspondiente a cada actividad, o sea aquella a la que contribuye con su trabajo personal.
- d) Las sumas de las horas de las columnas verticales indican la distribución del tiempo de cada empleado a las tareas que tiene asignadas y las sumas horizontales el total de horas estimadas para cada actividad que se desarrolla.

A continuación se ilustra un ejemplo del cuadro de distribución de cargas de trabajo: (figura 13)

**DEPARTAMENTO DE VENTAS**  
**CUADRO DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES**

SECCION SERVICIO DE PEDIDOS DE CLIENTES	NOMBRE: RODRIGO GARCIA	NOMBRE: ANDRES MORAN	NOMBRE: CARLOS LOPEZ	NOMBRE: MA. LUISA COSS	NOMBRE: BENITA LARIOS	NOMBRE: HORACIO URIBE
ACTIVIDADES	PUESTO: JEFE DE SECCION	PUESTO: ENCARGADO DE REGISTRO Y CON- TROL DE PEDIDOS	PUESTO: ASISTENCIA LIS- TA DE PRECIOS Y COTIZACIONES	PUESTO: TAQUIMECANOGRAFA	TAQUIMECANOGRAFA	AUXILIAR DE OFICINA
	TAREAS	TAREAS	TAREAS	TAREAS	TAREAS	TAREAS
ATENCION DE PEDIDOS Y QUEJAS DE CLIENTES	ATIENDE A LOS CLIENTES A SUS SOLICI- TUDES Y A SUS QUEJAS	ATIENDE A LOS CLIENTES EN AUSENCIA DEL JEFE, RECIBE Y TOMA PEDIDOS Y QUEJAS DE LOS MISMOS	COTIZA PRECIOS CONTROLA LOS CAMBIOS Y AVISOS, ANOTA PRECIOS EN PEDIDOS Y HACE EXTENSIVO	RECIBE IMPOR- TES DE PEDIDOS Y ANTICIPOS, FORMULA REQ- BOS Y RELACIO- NES DE INGRESOS POR ESTOS CONCEPTOS	ATIENDE LOS TELEFONOS, TOMA Y PASA RECADOS	
REGISTRO Y CONTROL DE PEDIDOS DE CLIENTES	REVISAS PEDIDOS Y LOS AUTORIZA DESPUES DE CHECAR PRECIOS	ASIGNA NUMERO Y ANOTA PEDIDOS EN REGISTRO DE ORDENES DE EN- TRADAS Y EN REG. DE CONTROL NUMERICO DE PEDIDOS		TRANSCRIBE PEDIDOS A MAQU- INA LLEVA PEDIDOS ORIGINAL Y MANUSCRITO AL DEPTO. DE CREDITO PARA AUTORIZACION	FORMULA ORDENES DE EMBARQUE E INSTRUCCIONES	LLEVA PEDIDOS ORIGINAL Y MANUSCRITO A CREDITO PARA AUTORIZACION REG. PEDIDOS A CLIENTES EN TARJETAS INDIVIDUALES
CONTROL DE EXIS- TENCIAS Y PEDIDOS PENDIENTES DE SURTIRSE (BACK ORDER)	REVISAS INFORMES DE EXISTENCIAS Y DE PEDIDOS PENDIENTES DE SURTIRSE		REGISTRA ENTRA- DAS Y SALIDAS DE MERCANCIA EN KARDEX Y VIGLA NIVEL DE EXISTENCIA CON- TROLA B. ORDER	AYUDA A REGIS- TRAR ENTRADAS Y SALIDAS DE MERCANCIAS		
MANEJO DE QUEJAS DE LOS CLIENTES	SUPERVISA LOS TRAMITES RELATIVOS	RECIBE Y TRAMITA LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES	INVESTIGA LAS QUEJAS CUANDO SE REFIEREN A PRECIOS	TRANSCRIBE LAS QUEJAS A LOS DEPTOS. RESPONSABLES	TRANSCRIBE QUEJAS A LOS DEPTOS. RESPONSABLES	
ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA	REVISAS CORRES- PONDENCIA Y DICTA CARTAS Y MEMOS, FIRMA CORRESPONDENCIA INTERNA Y EXTERNA	DICTA CARTAS ACUSANDO RECIBOS DE LOS PEDIDOS DE LAS QUEJAS RECIBIDAS	DICTA CORRES- PONDENCIA, FORMULA LISTAS MANUS- CRITAS DE PRECIOS	TOMA Y TRAN- SCRIBE DICTADOS DEL JEFE DE SECCION, LLEVA ARCHIVO LLEVA ARCHIVO ALFABETICO DE CLIENTES Y VENDEDORES	TOMA Y TRAN- SCRIBE DICTADOS DE LOS SRES. MORAN Y LOPEZ LLEVA ARCHIVO ALFABETICO DE CLIENTES Y VENDEDORES	ARCHIVA COPIAS DE FACTURA NOTAS DE CARGO Y CREDITO RECI- BIDAS DE CON- TABILIDAD EN LOS EXPEDIENTES DE CLIENTES Y VENDEDORES
REPORTES E INFORMES DE LA SECCION	REVISAS CORRES- PONDENCIA Y DICTA CARTAS Y MEMOS, FIRMA CORRESPONDENCIA INTERNA Y EXTERNA	FORMULA INFOR- MES MANUS- CRITOS DE LAS ORDENES O PEDIDOS ENTRA- DOS O RECIBIDOS	FORMULA REPOR- TES MANUSCRITOS DE EXIS- TENCIA Y DE PEDIDOS PEN- DIENTES DE SURTIR	TRANSCRIBE A MAQUINA EN MASTERS DITTO LAS LISTAS DE EXISTENCIA Y PRECIOS, TRAN- SCRIBE REPORTE ORDENES ENTREGADOS		OPERA MAQUINA DUPLICADORA DITTO, ARRELA JUEGOS DE LISTAS DE PRECIOS Y EXISTENCIAS
ADMINISTRACION, SERVICIOS DE OFICINA Y DIVERSOS	SUPERVISA Y COORDINA LAS LABORES DE SU PERSONAL, ASISTE A JUNTAS DE COORDINACION	ATIENDE TELE- FONEMAS DE LOS CLIENTES, CALCULA COMI- SIONES DE AGENTES DE VENTAS	FORMULA CONCILIACIONES MENSUALES DE EXISTENCIAS CON CONTABILIDAD	FORMULA REGISTRO DE CONTROL DE ASISTENCIAS DEL PERSONAL DE LA SECCION	LLEVA REGISTRO DE COMISIONES A AGENTES VENDEDORES	CONTROLA DIS- TENCIA DE PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESCRITORIO, HACE SERVICIOS DE MENSAJERO

## 2.7 INTEGRACION

Uno de los elementos más importantes mediante el cual se activan todos los sistemas de una organización son los recursos humanos con los que cuenta, por ello la integración comprende en el marco del proceso administrativo la organización y administración del personal, desde los inicios de reclutamiento hasta la optimización de su desarrollo como parte esencial.

La administración de recursos humanos tiene como uno de sus objetivos el de proporcionar personal apropiado y desarrollar sus habilidades técnicas, ejecutivas y aptitudes para satisfacer las necesidades de una organización, las del propio personal y la colectividad en general. Dentro del proceso de integración la empresa debe contemplar el reclutamiento y la selección de personal como parte medular para contar con capacidades humanas en forma eficiente.

### - Valorización de las necesidades.

Antes que nada, conviene hacer un examen minucioso de las actuales operaciones y los requisitos de trabajo que se prevean para el futuro, incluyendo la tasa probable de rotación de empleos. ¿Se necesita en realidad mano de obra adicional o es posible reasignar o hacer una nueva alineación de las tareas, encargando éstas a la gente que en la actualidad se tiene? ¿Ciertos tipos de trabajo que en la actualidad se efectúa han dejado ya de ser necesarios? Es esencial que de antemano se valore con toda acuciosidad las verdaderas necesidades de mano de obra.

Así pues, conviene preparar una descripción y especificación de cada puesto en la compañía. La descripción debe delinear brevemente toda función principal que comprenda el puesto; mientras que la especificación describirá al individuo más apropiado para llenarlo en términos de experiencia, destreza, educación y otras características relativas a esa posición.

### - Prácticas de reclutamiento.

Prácticas de Reclutamiento de personal exigen que:

Se valoricen las necesidades de mano de obra, tanto a corto como a largo plazo. Se preparen descripciones y especificaciones de puesto, como ya se indicó.

Se organice una campaña regular de reclutamiento, teniendo presente que los principios de selección implican tener un gran número de candidatos de donde poder escoger a los solicitantes más adecuados, mediante el -- simple proceso de eliminación. Es obvio que la oferta de trabajadores influiría en gran parte los requisitos; en períodos de gran demanda, - serán mucho menos numerosos los reclutas disponibles para cada categoría de trabajo y en la mayoría de los casos debe planearse de antemano celebrar más entrevistas para puestos que requieran mayor experiencia y que exijan salarios más elevados. Dependiendo del puesto de que se trate, el número de entrevistas debe ser de acuerdo a las necesidades- propias de seguridad de la empresa. Al preparar la campaña de recluta miento debe tenerse a mano todo el material que se vaya a necesitar. Además de la descripción y especificaciones del puesto, se necesitará material descriptivo respecto a la compañía, tales como folletos, foto grafías, así como una buena cantidad de formas de solicitud y pruebas- (tests), si se piensa hacer uso de ellas.

Recurrir a todas las fuentes de reclutamiento, de tal modo que la selec ción final pueda hacerse dentro del grupo total de solicitantes prove- nientes de todas ellas.

#### Fuentes de mano de obra.

Los actuales empleados. Siempre que sea posible, debe informarse en primer lugar a los actuales empleados sobre las vacantes disponibles, sugiriéndoles hacer circular la noticia entre sus parientes y amigos. Un buen y constante trabajador a menudo tiene amigos o conocidos de - carácter y capacidad similares a él. Un empleado satisfecho es la me jor recomendación que se puede tener.

Antiguos empleados. Con frecuencia es posible volver a contratar anti guos empleados que por motivos personales abandonaron su empleo; o qui zás se pudiera acudir a ellos en busca de otros candidatos. En caso de una recontractación, debe tenerse sumo cuidado en determinar la razón - por la que antes abandonaron su puesto, ya ~~que~~ por muy excelente que - haya sido su desempeño anteriormente, es necesario hacer una evaluación detallada.

Solicitantes de ocasión. Cuando algún solicitante se acerca a preguntar si existe alguna vacante, déjesele que llene su solicitud o, por lo menos, que deje su nombre, dirección y puesto que desee.

Asociaciones comerciales e industriales. Estas y otras organizaciones cívicas cuentan con servicios de colocación a los que se pueden acudir.

Agencias de empleo comerciales. En la búsqueda de solicitantes, puede ser de mucha ayuda una agencia de empleos de buena reputación. Además, estas oficinas, cuando se les utiliza de modo adecuado, suelen llevar a cabo el tamizado inicial que se tiene que hacer. Si se recurre a la colaboración de una agencia de empleos, por propio interés conviene -- darle a conocer todos los detalles concernientes a la vacante que se está tratando de llenar.

Anuncios en la prensa. Los anuncios clasificados y desplegados en los medios periodísticos son quizás los métodos de reclutamiento más fructíferos y que más generalmente se usan. Si se decide insertar un anuncio, no hay que olvidar hacer mención del hecho a las personas involucradas en el reclutamiento, con objeto de trabajar en forma armónica.

#### Selección

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. La selección es, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

### Principios de la selección de personal.

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales.

#### Colocación.

Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionarán más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

#### Ética profesional.

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Por ejemplo al no ser aceptado representa circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces, definitivamente la vida de otras personas.

#### Elementos de la selección.

Para cumplir con esa importante responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

### *Vacante*

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, entendiéndose como tal, la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, - que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente, y solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

### *Requisición*

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

### *Análisis y valuación de puestos.*

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

### *Inventario de recursos humanos.*

Consiste en la localización e inventario de recursos humanos, de las personas que prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

### **Inducción.**

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y transcendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

### **Capacitación y Desarrollo.**

La capacitación y desarrollo se refiere a la adquisición de conocimientos de cualquier técnico, administrativo, científico, etc. y comprende integralmente al hombre en toda la formación de su personalidad, dentro del trabajo, por ello las empresas sea cualquiera su tamaño e independientemente de la obligación legal que actualmente existe en México, deben desarrollar programas de entrenamiento que permitan crecer el potencial humano para enriquecer la función establecida en cada empresa.

Existen algunos sinónimos que se plasman en el siguiente proceso:

#### **EDUCACION**

Adquisición intelectual de bienes culturales.

#### **ENTRENAMIENTO**

Preparación para una tarea

#### **ADIESTRAMIENTO**

Habilidad para tareas motoras

#### **DESARROLLO**

Formación de la Personalidad.

#### **CAPACITACION**

Conocimientos

## 2.8 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

La autoridad y responsabilidad están íntimamente relacionadas, es decir, si una persona tiene la responsabilidad de obtener ciertos resultados de berd tener en consecuencia la suficiente autoridad para lograrlo. Existe un planteamiento inverso que no presenta discrepancias con la idea antes mencionada y es que si un hombre tiene la autoridad para realizar de terminadas acciones, debe estar dispuesto a aceptar la responsabilidad por los resultados obtenidos.

La autoridad y responsabilidad establece las relaciones entre las diver- sas áreas que integran una empresa y le dan significado a una estructura orgánica.

Toda empresa debe contar con una estructura de autoridad en la cual el je fe debe observar que la ejecución que realizan los subordinados se ajuste a los requerimientos de la misma.

La estructura de autoridad estipula que quienes desempeñan ciertas labo-- res, responderán y obedecerán a ciertos tipos de demandas. La autoridad siempre se refiere a dos actos, quien la ejerce y quien la acepta; signi- fica tomar decisiones y ver que se cumplan; implica la existencia de una responsabilidad y aumenta o disminuye proporcionalmente en relación al ni- vel jerárquico.

Se dice que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, ya - que aunque un jefe delegue cierta autoridad a un subordinado, el jefe se- rá responsable del resultado de las decisiones que ha delegado, por conse- cuencia el jefe tendrá que exigir al subordinado el cumplimiento de sus ob- ligaciones al no poder delegarle también la responsabilidad.

Existen 4 tipos de autoridad:

- Autoridad formal.
- Autoridad operativa.
- Autoridad técnica.
- Autoridad personal.

La autoridad formal es el poder legítimo que se otorga a alguna persona en virtud del puesto que ocupa.

La autoridad operativa es la facultad de tomar decisiones sobre actividades específicas (comprar, seleccionar personal, contratar, cambiar personal, modificar horarios, redistribuir las cargas de trabajo).

La autoridad técnica es aquella que se tiene en razón del conocimiento especializado en ciertas áreas y es llamada también de staff o asesoramiento.

Autoridad personal es aquella que tienen algunas personas en razón de sus conocimientos, capacidad y cualidades, que logran ejercer influencia sobre los demás, sin tener autoridad formal alguna, este tipo de autoridad se identifica con el liderazgo.

Las técnicas para lograr el mando pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Disciplina.
2. Calificación de méritos.
3. Método de sugerencias.
4. Sistema de quejas.
5. Entrevistas.

Es importante que las organizaciones recompensen el cumplimiento ejemplar de los requerimientos del puesto, mediante primas, pago de incentivos, -- privilegios especiales y reconocimientos, así como sanciones al incumplimiento mediante restricciones de distinta índole.

La forma de ejercer el mando puede ser desde una sugerencia, una instrucción o una orden.

Debe estimularse el deseo de asumir la responsabilidad y autoridad mediante una apropiada delegación de funciones.

Para que una organización funcione eficazmente es necesario que el empresario aprenda a delegar, confiando en la capacidad relativa de los demás.

Existen algunas reglas para delegar autoridad y son las que a continuación se mencionan:

1. Fijar unidades apropiadas por cada grado de delegación que se realice.
2. Delegar con base en políticas y reglas.
3. Evitar la delegación por ensayo.
4. Delegar gradualmente.
5. Adiestrar a los delegados.
6. Delegar cuando el tramo de control empieza a entorpecer las decisiones.

Las principales características que deben reunir las personas que ejerzan el mando son las siguientes:

1. Habilidad para la ejecución.
2. Experiencia o especialización.
3. Disciplina.
5. Capacidad de decisión.
6. Saber escuchar.
7. Saber comunicarse.
8. Habilidad en el desarrollo de las relaciones humanas.
9. Ética profesional.

## 2.9 TOMA DE DECISIONES

En todas las organizaciones independientemente de sus objetivos y tamaños - existen decisiones y diversos niveles que efectúan la vida misma de la empresa, por esto la toma de decisiones significa la parte medular en la orientación de tareas y actividades.

Planeación de las decisiones.

La información representa la esencia de la toma de decisiones y su obtención, análisis y proceso significa el punto de apoyo. Dentro de esta planeación se debe contemplar los siguientes elementos:

- Obtención de datos.
- Conocer problemas ajenos.
- Intercambio de ideas.
- Cuestionamiento de las premisas de un problema.
- No deshechar problemas.
- Poner en práctica la idea.

En el esquema general para la toma de decisiones existen también algunos aspectos que se deben tomar en cuenta en forma secuencial para evitar o disminuir riesgos.

La clasificación del problema. ¿Es éste genérico? ¿es excepcional y único? o, ¿se trata de la primera manifestación de un género nuevo que requiera -- una nueva regla?

La definición del problema.

Las especificaciones que la respuesta al problema ha de satisfacer ¿cuáles son las "condiciones límite"?

La decisión con respecto a lo que es "adecuado", en lugar de lo que resulta aceptable, para satisfacer las condiciones límite. ¿Qué será lo que satisfaga las condiciones límite. ¿Qué será lo que satisfaga enteramente -- las especificaciones antes de prestarle atención a los compromisos, adaptaciones y concesiones necesarias para que la decisión resulte aceptable?

Incorporar a la decisión la actividad para llevarla a cabo. ¿Cómo debe ser la realización de la actividad? ¿Quién tiene que estar informado al respecto?

La retroalimentación que comprueba la validez y la efectividad de la decisión ante el curso real de los acontecimientos. ¿Cómo se está llevando a cabo la decisión? ¿Resultan adecuadas u obsoletas las suposiciones en que se fundamenta?

Por otra parte, existe aplicación del proceso administrativo en el contexto de la toma de decisiones de tal manera que podamos desglosarlo de la siguiente manera:

- Búsqueda de objetivos indispensables y deseados.
- Establecimiento de objetivos según su prioridad. Indispensables y deseados.
- Desarrollo de alternativas y sus dimensiones en cuanto a costo, cantidad, espacio, etc.
- Filtración de alternativas en relación a los objetivos establecidos. Seleccionar el "mejor camino".
- Delegación de funciones por áreas.
- Entrenamiento y educación de los delegados.
- Fechas de acción.
- Control.
- Valuación y clasificación de situaciones adversas a las decisiones tentativas. elección final.
- Resolución de problemas.
- Acontecimientos no deseables en el futuro.
- Evaluación y análisis de problemas de futuro.
- Asegurar el futuro.

Por lo anterior, como se observará la toma de decisiones es una de las tareas de responsabilidad de cualquier persona dentro de la empresa; en las líneas de autoridad y mando, generalmente solo se requiere una pequeña fracción de tiempo. Pero, tomar las decisiones importantes es la tarea específica del ejecutivo. Un ejecutivo efectivo toma tales decisiones como si fuera un proceso sistemático con elementos claramente definidos y siguiendo una secuencia precisa. De hecho, que se espere (por concepto de puesto

o conocimientos, que se tomen decisiones que tengan un impacto importante y positivo en toda la organización, su rendimiento y sus resultados, caracteriza al ejecutivo efectivo.

## 2.10. CONTROL.

El control es la última fase del proceso administrativo y consiste en comprobar que todo ocurre de conformidad con las normas establecidas con el objeto de tomar las medidas correctivas que procedan cuando surja cualquier discrepancia o variación.

Uno de los principales problemas administrativos consiste en mantener buenos controles en las operaciones que se realizan, ya que éstos permiten conocer si la empresa está funcionando de acuerdo con lo planeado y están cumpliendo con el objetivo para el cual fue creada.

Para que existan buenos controles, es necesario la implantación de normas o estándares a cumplir, que determinen los resultados que se espera obtener.

En el caso de una empresa comercial, se debe determinar un plan de ventas, establecer una organización, entrenamiento y desarrollo de personal, así como un plan de publicidad y promoción de ventas, determinar la línea de mercancías y existencias, compras y normas de calidad que deberá reunir el producto para satisfacer las necesidades de los clientes consumidores.

En la empresa industrial, se deben determinar los factores que intervienen en el proceso de fabricación, como son, la clase de materia prima a utilizar, la cantidad que se necesita comprar para los volúmenes a producir, el tiempo que tarda el proveedor en surtir el material, el inventario disponible en el almacén, los recursos financieros necesarios para efectuar las compras, la capacidad productiva de las máquinas a utilizar los procedimientos de trabajo a emplear para realizar cada operación, el tiempo asignado para ejecutar cada operación; el tiempo estimado para obtener el producto terminado, etc. todos los factores anteriores son objeto de control.

Las empresas que se dedican a proporcionar servicios, deben cuidar la rapidez, eficiencia y economía con que se realizan las operaciones, para lo cual es necesario determinar una estructura orgánica adecuada, sistemas y procedimientos, políticas y programas acordes a sus necesidades.

Otro aspecto a considerar para que exista un control eficaz es la medición continua y detallada de la realización de las operaciones, a fin de comprobar el desempeño y evaluar la eficacia del control, determinar do fallas en el mismo y tomando las medidas correctivas que sean necesarias.

Un control inadecuado puede ser ocasionado por fallas en los registros, incumplimiento de procedimientos por parte del encargado del control, -- inobservancia de los sistemas de supervisión o negligencia e ineptitud -- para llevarlo a cabo adecuadamente, por eso es conveniente estudiar las causas que lo provocan y determinar las acciones a seguir.

Una vez establecidas las normas y estándares a cumplir y cerciorándose de que existen los mecanismos de control adecuados, es necesario establecer una comparación.

La comparación dará como resultado, el grado en que el desempeño actual -- se apega a las normas y estándares preestablecidos y determinará las variaciones más significativas.

Las causas de dichas variaciones deben ser investigadas y determinar el curso de acción correspondiente.

Por ejemplo, el análisis del avance presupuestal de cualquier empresa es una comparación entre los resultados obtenidos reales contra los presupuestados, de lo cual se puede determinar entre otras cosas, exceso en gastos de administración y costos de fabricación, incumplimiento de programas de operación, adiestramiento y capacitación, incumplimiento de políticas de personal, crédito y cobranzas, etc.

Después de detectar cual fue la causa de las variaciones es necesario volver a establecer nuevas normas o estándares o perfeccionar los antes establecidos, a fin de contar con mejores bases de comparación.

*Principios para la implantación de controles:*

1. *El control debe contribuir a conseguir los objetivos.*  
*La advertencia de un error o de una desviación en los planes no es útil si no se señalan con tiempo para corregirlos, y más aún, el control debe indicar cual debe ser la acción correctiva.*
2. *Responsabilidad única para controlar.*  
*Aun cuando existan departamentos especiales que vigilen las actividades y descubran las desviaciones su función debe ser exclusivamente la de informar acerca de esas desviaciones al ejecutivo responsable, para solo así se le podrá hacer responsable plenamente de los resultados de la actividad que se le encomendó.*
3. *- Prevenir en lugar de corregir.*  
*Es más útil tratar de prever las desviaciones futuras, aunque sea con inexactitud, con el objeto de señalar las acciones que las rectifiquen y evitar así daños para la empresa, que corregir los hechos consumados o resultados obtenidos.*
4. *El control debe reflejar los planes.*  
*La técnica o los procedimientos usados en el control de una actividad, deben estar basados en los planes para la realización de la misma.*
5. *El control debe estar acorde con la organización.*  
*Los controles deben ser adecuados al ámbito de autoridad de cada ejecutivo, reflejando así la naturaleza de la actividad controlada.*
6. *El control debe estar de acuerdo con las necesidades personales del ejecutivo.*  
*Los instrumentos de control tienen poco o ningún valor real si los ejecutivos no pueden o no quieren utilizarlos, puede acontecer que no se adapten a sus necesidades, a sus conocimientos, a su capacidad, a sus aptitudes, o en última instancia, a sus deseos.*

7. El control debe basarse primordialmente en normas cuantitativas.  
Cada plan debe contener, preferiblemente, normas cuantitativas para tener medidas de efectividad sencillas y específicas que indiquen si se está cumpliendo. Estos requisitos son imprescindibles en virtud de que el control lo realizan seres humanos, los cuales están sujetos a la influencia de factores personales que les impiden valorar las actuaciones en forma objetiva. Así también el subordinado, si conoce las normas cuantitativamente, realizará una actividad mejor.
8. El control debe ejercerse sobre las excepciones.  
El control debe enfocarse al estudio de las desviaciones importantes que se hayan realizado en los puntos clave, tanto si son excepcionalmente buenas como si son malas y no en las cosas que se realizaron -- conforme al plan o norma establecidos, para evitar pérdidas de tiempo y esfuerzo.
9. Los controles deben ser flexibles.  
Los controles no deben estar ligados a un plan de tal forma que, si este falla o cambia, resulten inútiles. Deben mostrar los desacios de los planes y conservar el control de las operaciones, inclusive a pesar de ellos.
10. Revisión periódica del sistema de control.  
Como resultado de la dinámica de la empresa, las normas de control y los puntos clave están sujetos a cambio, por lo cual deben revisarse periódicamente, a fin de permitir que el sistema cumpla efectivamente sus propósitos.
11. Las medidas correctivas deben comprender íntegramente el proceso administrativo.  
El descubrimiento de las desviaciones debe originar una acción tendiente a modificarlas. Esta acción puede ser una reorganización, la sustitución de un subordinado o su capacitación; pero, en cualquier caso, debe ser llevada a cabo por el ejecutivo responsable de las operaciones que ejerza el control, lo cual implica que la acción correctiva -- debe ser planeada, organizada, dirigida y nuevamente controlada.

La auditoría administrativa es el mejor instrumento para mantener un buen control y reducir al mínimo los errores en la toma de decisiones.

El establecimiento de controles implica cierta incertidumbre sobre los resultados que se obtendrán ya que pueden surgir situaciones inesperadas, por lo tanto es conveniente llevar a cabo revisiones periódicas de los diversos controles, mismas que deberán ser efectuadas por medio de la auditoría administrativa.

Existen diversos puntos de vista que se oponen a las labores de control y que en cierta forma obstaculizan el cumplimiento del objetivo de la empresa, ya que algunas personas suponen que los controles se establecen por que no les tienen confianza, otras ni siquiera se dan cuenta de lo útil que es controlar y a otras más no les conviene que una empresa cuente con buenos controles.

Sin embargo, el empresario que advierte los problemas que causa una mala administración, deberá salvar cualquier obstáculo para estudiar metódicamente a la empresa, y proponer las sugerencias que permitan que éstas se manejen con mayor eficiencia.

**CAPITULO III**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

### 3.1. ORIGEN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa encuentra fuertes antecedentes en la contaduría pública dentro de la auditoría financiera interna, de la cual se llegó a creer que formaba parte; la finalidad en términos generales era realizar una revisión a las áreas financieras y contables para descubrir posibles fraudes o errores.

Al crecer las empresas, la administración se hizo más complicada, cobrando mayor importancia la comprobación y el establecimiento de controles internos, es así como surge la Auditoría Administrativa la cual puede aplicarse a todas y cada una de las áreas de la organización.

A continuación presentamos un cuadro que distingue las características de una Auditoría Financiera y una Auditoría Administrativa.

E. F. Norbeek.

COMPARACION ENTRE AUDITORIA FINANCIERA Y  
ADMINISTRATIVA

CARACTERISTICAS	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Propósito	Expresar una opinión sobre los estados financieros y determinar el manejo financiero.	Apreciar y mejorar la <u>hab</u> ilidad administrativa - funcional.
Alcance	La situación financiera.	Una función en operación.
Orientación	Hacia el estado financiero de los negocios desde un punto de vista retrospectivo.	Hacia el estado operativo de los negocios pasados, presentes y futuros.
Método	Las normas de auditoría generalmente aceptadas.	Las técnicas de la administración de las operaciones.
Precisión	Ostensiblemente absoluta.	Relativa.
Interesados.	Principalmente externos: los accionistas, el gobierno, el público.	Internos: la gerencia.
Realización	Real.	Potencial.
Necesidad.	Requerida legalmente.	Opcional: prerrogativa de la gerencia.
Historia.	Larga existencia.	Reciente, relacionada con el enfoque de sistemas.
Catalizador	La tradición.	La petición del ejecutivo.
Frecuencia.	Regular: cuando menos <u>anual</u> mente.	Periódica: pero su periodicidad es indefinida en la mayor parte de los casos.

### 3.2 CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa tiene por objeto evaluar la eficiencia de una empresa o entidad y como finalidad:

- a) Presentar un juicio imparcial de su situación real, su posición actual con respecto al futuro ponderando las conveniencias de sus políticas administrativas.
- b) Proporcionar recomendaciones para corregir las deficiencias presentes o mejorar sus sistemas de operación.

A la Auditoría Administrativa se le conoce con varios nombres, entre los más comunes se encuentran:

Auditoría de Operaciones u Operacional  
Auditoría de Funciones o Funcional  
Auditoría no Financiera  
Consultoría Administrativa

A continuación se presentan dos definiciones de la Auditoría Administrativa:

"La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos y control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales".

"La Auditoría Administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas".

WILLIAM P. LEONARD

### 3.3 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa puede realizarse en forma Interna o Externa.

**-INTERNA.** Es un programa periódico de revisión y evaluación del funcionamiento de la empresa, realizada por especialistas que laboran en la empresa, los cuales tienen un mayor conocimiento del desarrollo de la misma.

Este tipo de auditoría proporciona información inmediata referente a la situación de la empresa en general o de una área en particular.

Las ventajas que la caracterizan pueden ser entre otras:

**Costo.** Se reduce debido a que la propia empresa cuenta con el personal técnico o especialista en cada área que puede colaborar con el Auditor Interno (Lic. en Administración) y de esta manera se elimina el pago de honorarios por servicios profesionales.

**Personal Profesional.** La empresa al contar con especialistas en la Administración como es el Lic. en Administración, puede establecer programas periódicos de auditoría y de esta manera evaluar el grado de efectividad y establecer los controles y medidas correctivas en el momento oportuno.

**Identificación con la Empresa.** El Lic. en Administración (Auditor Interno) al formar parte de la organización, tiene un mayor conocimiento de la situación que prevalece en ella, condición que le permite desarrollar su trabajo con mayor facilidad y eficiencia.

**Colaboración.** El Auditor Interno puede conseguir una mayor colaboración por parte de los miembros de la organización al contar con una mayor comunicación y buenas relaciones entre sí.

**-EXTERNA.** Se efectúa por un grupo de especialistas independientes dedicados a realizarla en cualquier tipo de empresa, cuando sus

servicios son requeridos.

Las ventajas que presentan son entre otras:

**Acción.** Se encuentran libres de presiones y prejuicios que pueden influir en el desarrollo de su trabajo.

**Personal Profesional.** Estos grupos cuentan con un equipo de especialistas en cada una de las áreas de la empresa, que manejan las diversas técnicas de la administración con habilidad y eficacia.

**Identificación con la Empresa.** Desarrollar una opinión desprovista de la influencia que pudieran ejercer los directivos de la empresa en la que prestan sus servicios, ya que no se encuentran en la posición de defender lo que se ha hecho o se esté realizando.

**Colaboración.** Presentan un punto de vista nuevo y libre de vicios que el Auditor Interno puede pasar desapercibidos para identificar la desviación o incumplimiento de los objetivos o políticas de la empresa.

**Experiencia.** Proporciona valiosas sugerencias apoyadas en un amplio campo de acción, derivado de los diversos problemas analizados en las empresas en las que haya realizado la Auditoría Administrativa.

### 3.4 DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Generamente a través del diario contacto que se tiene con las operaciones propias de la empresa, usted y un gran número de empresarios, están en conocimiento de que ciertas actividades o áreas no se desarrollen o funcionen adecuadamente, creando la necesidad de emprender acciones cuyo propósito fundamental sea el de prevenir o corregir las deficiencias observadas.

Cuando se tiene conocimiento de que una área, departamento, sistema, procedimiento y otras, cuyo funcionamiento afecta su operación o bien el de toda la empresa, los esfuerzos deben encaminarse a solucionar una problemática conocida y específica y las medidas que se dictan generalmente son correctivas las cuales pueden prevenir hechos futuros que agraven aún más la situación ya existente.

Existen otros aspectos, los cuales a simple vista o con el diario vivir dentro de la empresa, no se alcanzan a contemplar provocando un estado de tranquilidad que no corresponde a la realidad, puesto que se piensa que todo transcurre normalmente. Es por eso que a diario se repiten frases como las siguientes:

"LA COMPANIA MARCHA BIEN"

"ESTAMOS OBTENIENDO RESULTADOS"

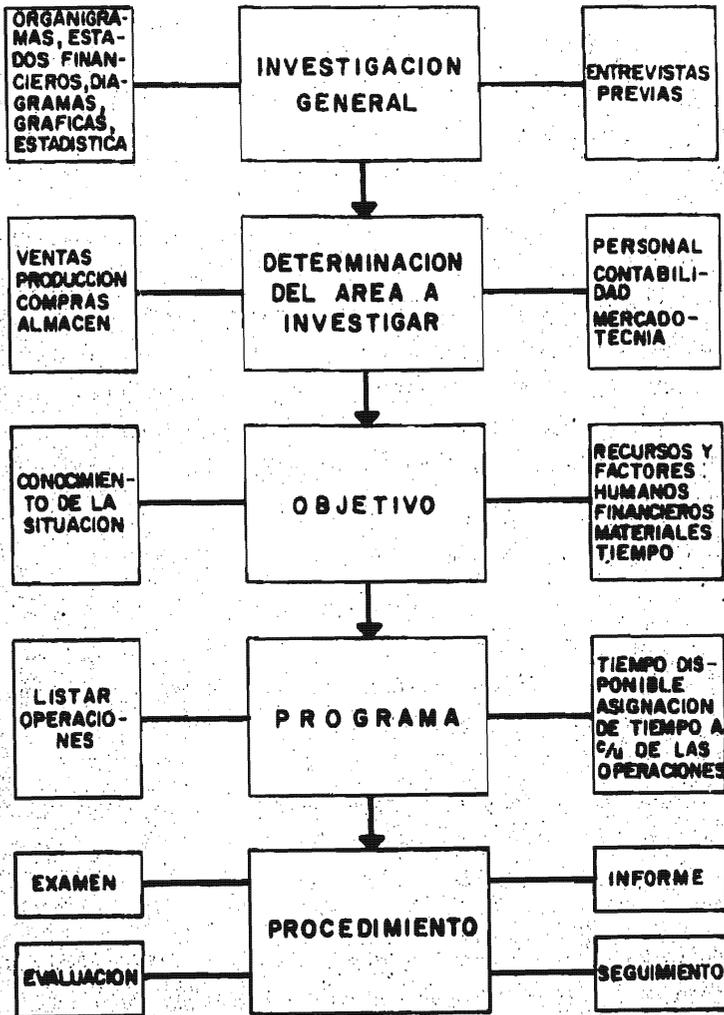
"ESTAMOS PRODUCIENDO"

"ESTAMOS VENDIENDO"

La pregunta que surge a raíz de tales aseveraciones sería: ¿REALMENTE SE ESTAN LLEVANDO A CABO LAS OPERACIONES A UN GRADO DE EFICIENCIA ÓPTIMO?. En la mayoría de los casos estas afirmaciones resultan hipotéticas puesto que nunca se presentan en su exacta magnitud. No es lo mismo asegurar que "LA COMPANIA MARCHA BIEN", que preguntarse: ¿efectivamente lo ha hecho?, o qué tan bien debería hacerlo. Este mismo cuestionamiento sería aplicable para cualquier juicio emitido sin bases reales.

El fondo del problema radica esencialmente en el desconocimiento que se tiene de una serie de apoyos con que cuenta la administración en general,

**DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DEL DESARROLLO  
DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**



a fin de encauzar de una manera consciente los esfuerzos realizados en cualquier empresa. Uno de estos apoyos y que es el tema de este estudio, es la AUDITORIA ADMINISTRATIVA, la cual ya ha sido definida anteriormente.

Ahora bien, en los dos casos presentados anteriormente, la auditoría Administrativa, puede mediante su adecuado desarrollo manifestarse como un medio eficaz para corregir, o prevenir situaciones desfavorables, o bien como medidor de la eficiencia de las operaciones.

Para fines de estudio, se puede decir que existen dos tipos de investigación dentro de la empresa:

1° CUANDO SE ANALIZA PARTE DE ELLA

2° CUANDO SE ANALIZA EN SU TOTALIDAD

Con esta separación no se pretende tomar como regla general que siempre se dan estas dos alternativas, puesto que del análisis practicado en la generalidad de las operaciones, pueden determinarse situaciones desfavorables contenidas en alguna de sus partes que sea a fin de cuentas la que trastorne el buen funcionamiento total o bien, que el estudio practicado en una de sus áreas demuestre que las raíces del problema abarcan la totalidad del sistema. Como ya se mencionó la separación es para fines de estudio y una mejor comprensión.

1° CUANDO SE ANALIZA PARTE DE ELLA

Es necesario que antes de iniciar la investigación se fijen los objetivos por alcanzar, considerando para ello: el conocimiento profundo de lo que se va a realizar, y determinar la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros requeridos para llevarla a cabo.

Asimismo, es necesario tener en cuenta el tiempo disponible para la realización del trabajo o investigación para la programación y delimitación de las actividades a desarrollar.

Determinando lo anterior de hecho entramos a lo que el Lic. Jorge Alvarez Anguiano denomina: Procedimiento de Auditoría Administrativa, que comprende de las siguientes etapas:

- Examen
- Evaluación
- Informe
- Seguimiento.

## 2° SE ANALIZA EN SU TOTALIDAD

Al examinar a la empresa en su totalidad, el proceso de investigación será más complejo, debiéndose realizar una serie de actividades previas al desarrollo del procedimiento mencionado, la cual tendrá como propósito:

- Evaluar o medir la eficiencia
- Descubrir áreas en las que existen problemas.
- Proponer en su caso, las medidas correctivas.

Para llevar a efecto la investigación general, como primer paso:

a) Se debe recopilar la información a través de la observación de hechos y registros, verificando todas aquellas situaciones que se presentan en las actividades, y en documentos como son:

- Organigramas
- Estados financieros
- Gráficas
- Diagramas de flujo y
- Estadísticas, entre otros.

Cuando la empresa no cuenta con este tipo de documentos, es recomendable su elaboración (Capítulo II de esta investigación).

Se tiene conocimiento de que un gran número de pequeñas y medianas empresas, han subsistido e incluso han logrado desarrollarse sin contar para ello con estos elementos. Sin embargo, es un hecho que en la medida en que se organicen, tendrán mejores oportunidades de desarrollo dentro del mercado en que se desenvuelvan. Lo anterior no quiere decir que al contar una empresa con organigramas, gráficas, diagramas de flujo y otros, esté asegurando su porvenir; pero sí se puede decir que mediante la acertada interpretación del contenido de los mismos, se estará en condiciones de descubrir hechos favorables o desfavorables para la organización, pudiendo con ello, realizar mejoras o corregir fallas. Simplemente al no contar con elementos que indiquen determinada situación, cómo puede ser

posible que tome usted la decisión adecuada?, ¿de qué manera puede localizar una falla?, ¿cómo corregirla?. No se duda en ningún momento de la visión que los empresarios han logrado desarrollar, su habilidad en el manejo de los negocios es reconocida. Sin embargo, también en estos casos surge el cuestionamiento de si lo hecho hasta ahora es lo mejor, ¿es posible mejorarlo?

La importancia que tienen estas fuentes de información es fundamental, de ahí la insistencia de que las organizaciones de todo tipo cuenten con ella.

A continuación se detallan algunas de sus características, y el apoyo -- que se puede obtener mediante su análisis.

Organigramas: Muestran la estructura general de la empresa, ubicando las distintas funciones (departamentos) existentes, los niveles y jerarquías, líneas de autoridad y responsabilidad, de relación y comunicación. Asimismo, muestran en forma particular la estructura de un departamento con sus niveles, jerarquías, líneas de autoridad y responsabilidad, relación y comunicación.

Su análisis puede reflejar que en la práctica no se está respetando lo establecido causando con esto contradicciones en el funcionamiento, o se puede dar el caso que no obstante el estricto apego a la estructura, no se obtiene fluidez en el ejercicio. Hay ocasiones en que los verdaderos problemas surgen a raíz de una deficiente estructuración orgánica.

Estados financieros: contienen los registros de las operaciones realizadas por la empresa y presentan en un momento determinado la situación -- financiera de la misma. A pesar de sus limitaciones, contienen datos de importancia, que complementados con información referente a condiciones del mercado, régimen fiscal, problemas de personal y otros, sirven de base para formarse una opinión de la situación financiera de una empresa, de su productividad y de la política seguida por su administración, con el fin de aplicar al futuro, con las adaptaciones a los nuevos moldes, -- la experiencia obtenida en el pasado.

Gráficas: Son un valioso auxiliar en la comprensión de resultados. Muestran la trayectoria que sigue una acción específica, y se pueden manejar tantas como las necesidades así lo requieran. Se enuncian las siguientes:

-De ventas: Proyectan la tendencia de las ventas por periodos de tiempo; actúan como un medidor de resultados, contemplando las variaciones provocadas por situaciones específicas como lo son: Incrementos en el precio de los artículos; modificaciones de políticas; cambios de temporada y otros. Por su contenido, resultan ser auxiliares valiosos en la elaboración de pronósticos y presupuestos, y en la adopción de nuevas políticas de venta.

-De producción: Están íntimamente relacionadas con las de ventas, por lo que, una variación importante observada en su comparación debe ser tema de estudio para su corrección.

-De Productividad del Personal: Muestran el tiempo de permanencia del personal que ingresa a la empresa; pueden manejarse por áreas o departamentos, a fin de detectar cuál de ellos presenta el mayor índice de rotación.

Diagramas de Flujo: Facilitan la comprensión de un determinado proceso. Permiten por otra parte, localizar de una manera eficaz: duplicidad de labores, funciones, deficiencias de operación, inadecuada secuencia y un excesivo esfuerzo en una tarea, entre otras cosas.

Estadísticas: Al igual que los anteriores elementos mencionados, de las estadísticas es posible obtener información confiable que induzca al investigador mediante la comparación de datos, a determinar si los resultados obtenidos están acordes a lo planeado, o si éstos se salen de la realidad.

b) Como siguiente y última actividad a desarrollar dentro de la recolección de información, mencionaremos:

las entrevistas previas. Su utilidad práctica radica en la captación de

ideas, sugerencias y datos cuya evaluación nos lleve al descubrimiento de áreas conflictivas.

Su estructura y redacción dependen de las características particulares de los entrevistados, y de la información que se pretenda obtener.

Una vez que esté al descubierto el área motivo de estudio, se estará llegando al inicio de otro proceso de investigación, pero contando para ello con el conocimiento exacto de la situación, que nos ha dado el proceso de la investigación general.

Posterior a las consideraciones anteriores, se hace conveniente que muestre la secuencia de las mismas, y el tiempo necesario para la ejecución de cada una de ellas.

El programa de trabajo comprende las siguientes actividades:

1. Listar las operaciones en forma específica.
2. Contar como unidades, los días, semanas o meses que se disponga para realizar el trabajo.
3. Asignar a cada operación, las unidades de tiempo que le correspondan concediendo prioridad a:
  - a) Las operaciones cuyos resultados condicionen o determinen la realización de otras actividades.
  - b) Las operaciones más complejas, delicadas o difíciles.
4. Fijar las fechas límites para realizar las operaciones tomando en cuenta:
  - a) El tiempo apropiado para realizar las operaciones de acuerdo al horario de la empresa.
  - b) El tiempo que por motivo de vacaciones, días festivos y otros, no pueda ser aprovechado.
  - c) Un margen razonable de seguridad que cubra imprevistos.

Una vez que ya se ha dado orden a lo que se va hacer, se inicia el PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA en función a las etapas que lo integran.

Examen: Consiste en obtener la información necesaria para el estudio de los problemas, deficiencias o irregularidades en alguna de las áreas de la empresa, los cuales serán evaluados posteriormente.

Para lo anterior, seguimos los siguientes pasos:

### 1. Obtención de la información

Para esta actividad, la auditoría administrativa requiere de la utilización de técnicas que el investigador debe poner en práctica para lograr su objetivo, y que lo lleven a resultados más objetivos y confiables.

Las técnicas que tienen mayor aplicación en este cometido son:

#### a) Los cuestionarios

Son formas impresas que contienen una serie de preguntas, cuya finalidad es la obtención de información escrita que permite perfeccionar el poder de observación del auditor.

#### b) Entrevistas.

Estos instrumentos consisten en establecer una comunicación personal con el objeto de hacer acopio de testimonios orales. Las que usualmente se practican más en todo tipo de auditoría son:

- Entrevistas preliminares. Nos ayudan a tener una idea global del problema a evaluar.
- Entrevistas para sondeos rápidos. Son útiles para obtener cierta información en una forma rápida.
- Entrevistas de posición. Ubican al entrevistado según su categoría dentro de la empresa.
- Entrevistas de comprobación de hipótesis. Se aplican a personas seleccionadas al azar y se interrogan a especialistas y técnicos que ya hayan estudiado problemas similares a los que se desea comprobar.

#### c) La observación directa.

Es una técnica aplicada por el auditor y consiste en dirigir su atención hacia la forma en que se llevan a cabo las operaciones que se realizan y se da cuenta de manera abierta o discreta del desempeño del personal.

1) Rastreo.

Consiste en seguir el desarrollo de una operación desde que ésta se inicia hasta que termina, analizando cada una de las fases que la componen.

- Depuración de la información.

En este paso se elimina toda la información que en un momento determinado es inservible y que por lo tanto en nada o en muy poca ayuda a aclarar ciertos problemas o irregularidades.

Entre la información que puede ser eliminada, se encuentra la siguiente:

- La información no confiable.
- La información dudosa.
- La información obsoleta.
- La información contradictoria.

Lo anterior, con el objeto de contar con una información más objetiva y así poderla evaluar de tal forma que, los resultados logren el máximo grado de certeza y confiabilidad posible.

Evaluación: Es la etapa del procedimiento de la auditoría administrativa que consiste en valorar la información que se ha recabado y es sin duda, el elemento clave para determinar las soluciones de los problemas que quebrantan el funcionamiento de la empresa. Es aquí donde se va a requerir profundamente la intervención del empresario que como conocedor de su negocio y con el auxilio oportuno y acertado del Licenciado en Administración, podrán aplicar conjuntamente esfuerzo, conocimiento y experiencia para definir las soluciones y recomendaciones pertinentes.

Siendo la evaluación la etapa que tabula, procesa e interpreta los datos ya obtenidos, va a ser necesario utilizar un método que evalúe adecuadamente para tomar las decisiones que orienten en forma eficiente las tareas y actividades de la empresa con el objeto de evitar o disminuir riesgos.

El método que se propone para tal propósito, está basado en el sistema de evaluación de la eficiencia del Banco de México.

**Características:**

- Es práctico.
- Es eficiente.
- Se aplica a todo tipo de empresas.
- Evalúa desde una operación de la empresa, hasta toda ella en general.
- Lo puede utilizar cualquier empresario sin mayor riesgo.
- Evalúa aspectos cualitativos en forma cuantitativa.

A continuación, se explicará esquemáticamente el procedimiento de este método de evaluación.

1. Determinar el factor a evaluar.

El factor está determinado por aquella área que como consecuencia del estudio realizado por el examen presenta alguna deficiencia en su operación y puede ser un procedimiento, una sección, y hasta un departamento en general.

2. Definir los elementos del factor.

Establecemos como elementos a aquellos aspectos sustantivos de determinado factor que son susceptibles de corregir o mejorar.

3. Clasificar por orden de importancia los elementos del factor.

Aplicar numéricamente un orden progresivo (1,2,3,4,5...) a los elementos de acuerdo a la importancia que revisten dentro de cada factor en función al criterio del empresario y al objetivo del factor. Es aquí donde se plantea cierta subjetividad puesto que, el orden de que se habla, no se determina a través de un sistema cuantitativo que dé objetividad al ordenamiento.

El orden de importancia de los elementos, varía en relación directa al objetivo que se desea alcanzar en cada factor y de acuerdo a las características propias de cada empresa.

4. Determinar el % de contribución de los elementos al total (100%).

a contribución de los elementos al total, se expresa en porcentaje y

denota la fracción del elemento en relación al factor. La suma de todas estas fracciones, necesariamente da una resultante de 100% y que consideradas aisladamente, representan claramente la importancia de su contribución.

La contribución de los elementos al total se determinarán primeramente, buscando los inversos de los números que correspondieron a cada uno de los elementos en orden de importancia (1 = 1/1, 2 = 1/2, 3 = 1/3, 4 = 1/4, 5 = 1/5...), esto es para que a cada elemento corresponda un porcentaje de contribución lógico, es decir, que al elemento que tocó el número 1 en orden de importancia, debe corresponderle el mayor porcentaje de contribución, de lo contrario, si no se convierten los números a su inverso, al número "1" le tocaría el menor porcentaje de contribución.

Enseguida, los inversos (1/1, 1/2, 1/3, 1/4, 1/5...) se convierten a números decimales (1/1 = 1.00000, 1/2 = .50000, 1/3 = .33333, - - - 1/4 = .25000, 1/5 = .20000...) con el fin de obtener los porcentajes de contribución expresados en números enteros. Una vez hecho lo anterior, se suman los decimales,

$$\begin{array}{r} 1.00000 \\ .50000 \\ + .33333 \\ .25000 \\ \hline .20000 \\ \hline 2.28333 \end{array}$$

luego, dividimos 100 entre el total de dicha suma, ( $\frac{100}{2.28333}$ ) = , para obtener una cantidad (43.7957), misma que se multiplicará por cada uno de los anteriores decimales, dándonos así el porcentaje de contribución de cada uno de los elementos del factor.

$$\begin{array}{l} 43.7957 \times 1.00000 = 44\% \\ 43.7957 \times .50000 = 22\% \\ 43.7957 \times .33333 = 15\% \\ 43.7957 \times .25000 = 11\% \\ 43.7957 \times .20000 = 8\% \end{array}$$

5. Definir el % de eficiencia de cada elemento.

Este porcentaje se definirá en base a los resultados que arrojan las listas de comprobación de cada uno de los elementos. Estas listas,-

deberán contener preguntas cerradas y fundamentales, de lo contrario, la combinación de preguntas fundamentales con preguntas de refinamiento, -- falseará los resultados trayendo consigo una inadecuada apreciación de -- los datos y por consiguiente, el desconocimiento total de la situación.

Para obtener el porcentaje de eficiencia de los elementos, se determinará el número total de preguntas de la lista de comprobación que será -- equivalente a 100%.

Del mismo modo, determinaremos el total de preguntas afirmativas que -- equivaldrá al porcentaje real de eficiencia de los elementos.

En conclusión, lo que se aplicará para obtener el porcentaje de eficiencia es una regla de tres simple en la cual,

número total de preguntas de la lista de comprobación será a 100,  
como número de preguntas afirmativas será a X.

$$\begin{array}{l} 9 \text{ ---- } 100 \\ 5 \text{ ---- } X \end{array} \quad \frac{100 \times 5}{9} = 55.55\%$$

Lo anterior es suponiendo que el número total de preguntas de la lista de comprobación fueran 9 y el número de preguntas afirmativas fueran 5. El % de eficiencia determina el rango para cada elemento.

6. Aplicación de la fórmula  $\frac{b \times c}{100}$ .

Al multiplicar el porcentaje de contribución de los elementos al total (b) por el porcentaje de eficiencia (c) obtendremos un porcentaje que nos indica en general la forma en que funciona cada elemento en -- relación con su contribución dentro de la empresa.

7. Determinación de Rangos.

Los rangos que hemos establecido para determinar la calificación de los elementos, son:

M.B.	=	MUY BIEN	=	100 - 90%
B.	=	BIEN	=	89 - 75%
R.	=	REGULAR	=	74 - 56%
M.	=	MAL	=	55 - 0%

El método de evaluación de la eficiencia que se ha explicado en este capítulo, se aplicará a los factores de COMPRAS · PRODUCCION Y COMERCIALIZACION (capítulo IV), con el propósito de ejemplificar el funcionamiento de dicho método.

**Informe:** Sin este componente tan importante, no es posible concebir un trabajo de investigación como lo es la auditoría administrativa; es el remate de todo un proceso, donde se plasman los resultados obtenidos por un auditor. Resulta de vital importancia en la toma de decisiones, puesto que es un elemento de análisis confiable por los aspectos que lo integran.

De acuerdo con el alcance de la investigación, éste puede presentarse de las más variadas formas, y antes de proponer los elementos que lo integran, se juzga conveniente hacer mención de aspectos que en general no son considerados por ser obvios, pero que revisten importancia ya que, facilitan la comprensión y acentúan el interés del contenido.

**Redacción.** Deberá ser suficientemente clara, homogénea y precisa, para evitar confusiones o ambigüedades que puedan en un momento dado desvirtuar aspectos importantes

**Oportunidad.** El presentar el informe oportunamente, promueve la atención inmediata a los problemas determinados por la investigación.

**Descripción.** Es la exposición del desarrollo de la investigación realizada y en la cual es conveniente hacer resaltar los aspectos que por su naturaleza requieran especial atención asimismo deberán mencionarse situaciones favorables cuya eficacia resulte comprobada.

**Estructura.** Como ya anteriormente se ha hablado de la importancia del informe en cuanto a que es el documento que refleja los resultados obtenidos de una auditoría, debemos pensar que éste debe tener una estructura ordenada y racional, una formulación poco cuidadosa expone a obtener consecuencias negativas, contemplando situaciones irrelevantes o de escasa importancia y dejando de comentar otras cuya atención debe ser inmediata o bien, pasar por alto recomendaciones fundamentales que pueden redundar en mejoras importantes y/o eliminación de errores.

A manera de evitar situaciones como las antes comentadas, se sugiere la siguiente estructura de un informe:

1. Profundidad de la auditoría.
2. Jerarquizar los aspectos investigados por el resultado de su evaluación.
3. Recomendaciones.
4. Anexos.

1. Profundidad de la auditoría: Siguiendo los procedimientos para la investigación ya propuestos, se estará en condiciones de determinar si el objeto de la investigación es la entidad completa, o es únicamente un departamento, un sistema, un procedimiento.

Dentro del informe es recomendable mencionar los límites abarcados en el análisis con el propósito de proporcionar a cualquier lector de un conocimiento instantáneo de la profundidad de la investigación, facilitando asimismo, la comprensión del contenido puesto que se evitan desviaciones importantes y se mantiene la atención en lo específicamente evaluado.

2. Jerarquizar los aspectos investigados por el resultado de su evaluación: Como consecuencia de una acertada evaluación de los aspectos investigados, se determinan aquellos que debido a su relevancia, es menester presentarlos como una parte fundamental del informe. Resulta indispensable decir, que todo tipo de investigación encuentra situaciones sobresalientes, y otras que sin serlo en la actualidad, pueden revestirse de importancia en el futuro. Al mencionar estas últimas, se pueden prevenir hechos desfavorables, que mediante una oportuna -- intervención podrán ser debidamente controlados.
3. Recomendaciones: Puesto que la función básica de la auditoría administrativa es la de evaluar la eficiencia y en su caso proponer soluciones, éstas precisamente se sugieren en base a los resultados obtenidos. Debemos enfatizar que en la medida en que estas recomendaciones surjan de un acertado diagnóstico, se estará respaldando de una manera satisfactoria el esfuerzo realizado y se cumplirán adecuadamente los fines pretendidos.

4. Anexos: Los anexos de un informe de auditoría administrativa serán -- aquellos documentos que sirvan al auditor para dar mayor claridad, o bien que sirvan para confirmar aseveraciones conformadas en el cuerpo del informe. Entre éstos podemos mencionar como ejemplos: gráficas, estados financieros, estados comparativos, diagramas de flujo y estadísticas entre otros.

Siendo el informe el documento que contiene el resultado de todo el estudio analítico de la auditoría, resultaría conveniente que sea -- elaborado, interpretando y redactado por un Licenciado en Administración, ya que éste es el profesionalista que cuenta con todos los conocimientos y medios indispensables para realizarlo.

Seguimiento: Es la última etapa del desarrollo de la auditoría administrativa, y consiste en vigilar y controlar todas aquellas operaciones que surgieron como consecuencia de la evaluación de los aspectos y elementos que resultaron deficientes en el proceso de investigación y que mediante la recomendación del analista se adoptaron para su práctica.

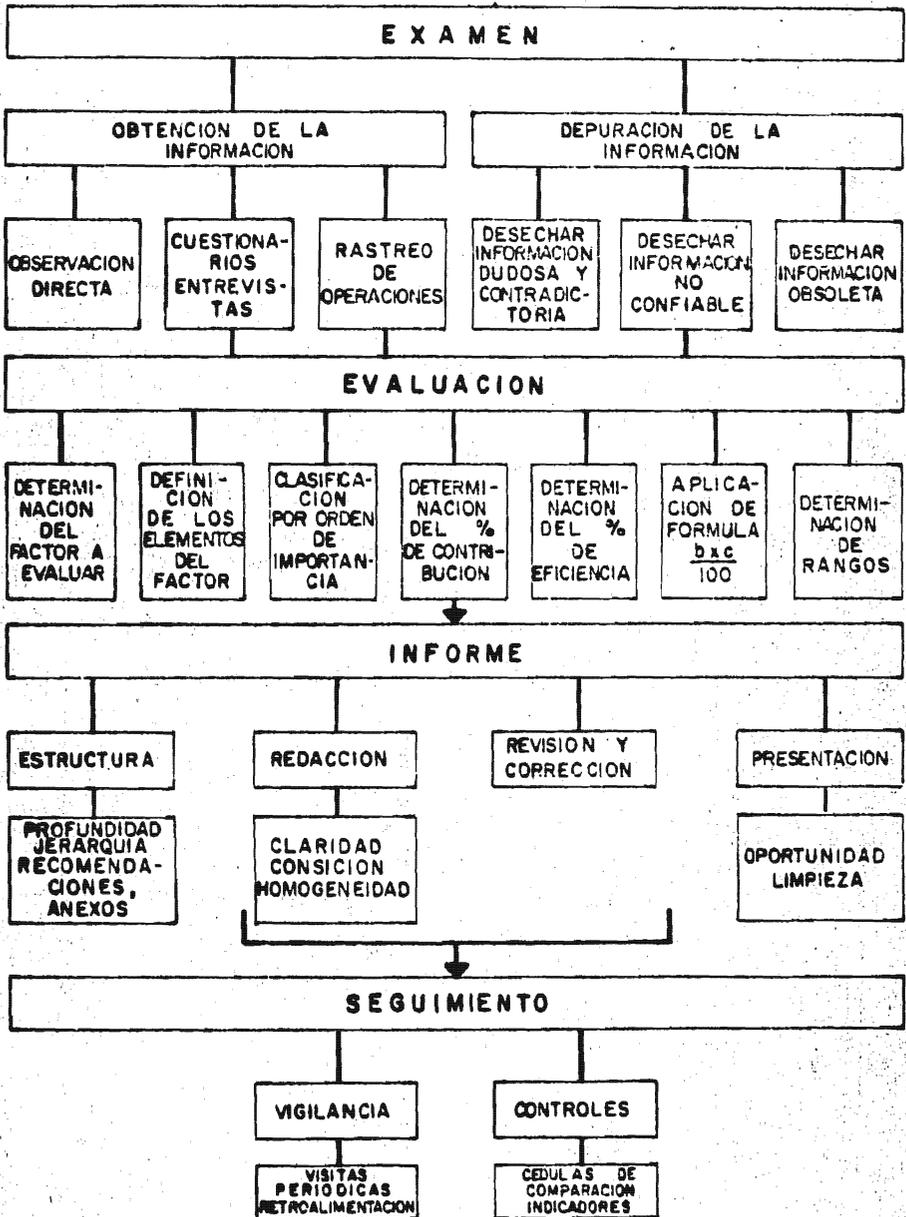
La función de la vigilancia y control, puede actuar eficientemente a través de realizar visitas periódicas a las áreas investigadas y evaluadas, con el fin de mantener un intercambio de información, retroalimentando -- el proceso. Por otro lado, se mantendrán parámetros comparativos e indicadores, donde se pueden medir y comparar los resultados obtenidos antes de la evaluación y después de ella.

Por lo anterior, y para efectos de control, es necesario que se sigan al pie de la letra las indicaciones y recomendaciones que el auditor haya -- sugerido para así lograr al máximo la eficiencia.

**PROGRAMA DIAGRAMADO DEL DESARROLLO DE  
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
GRAFICA DE GANT**

RESPONSABLE	No DE ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		TIEMPO	ENERO				FEBRERO			
					SEMANA				SEMANA			
					1	2	3	4	1	2	3	4
	1	EXAMEN OBTENCION DE LA INFORMACION	OBSERVACION DIRECTA	ESTIMADO								
	2		CUESTIONARIOS	REAL								
	3		ENTREVISTAS	ESTIMADO								
	4		RASTREO DE OPERACIONES	REAL								
	5	DEPURACION DE LA INFORMACION	INFORMACION NO CONFIABLE	ESTIMADO								
	6		INFORMACION DUBIOSA	REAL								
	7		INFORMACION OBSOLETA	ESTIMADO								
	8	EVALUACION	DETERMINACION DEL FACTOR	REAL								
	9		ORDEN DE LOS ELEMENTOS	ESTIMADO								
	10		CONTRIBUCION DE LOS ELEMENTOS	REAL								
	11		PORCENTAJE DE EFICIENCIA	ESTIMADO								
	12	INFORME	PORCENTAJE TOTAL DE EFICIENCIA	REAL								
	13		CALIFICACION DE LA EFICIENCIA	ESTIMADO								
	14		ESTRUCTURACION	REAL								
	15	REVISION Y CORRECCION	REDACCION	ESTIMADO								
	16		ESTIMADO									
	17	PRESENTACION	REAL									
			ESTIMADO									

# DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



### 3.5 EVALUACION DE FACTORES.

- Factor Producción.
- Factor Comercialización.
- Factor Compras.

Los factores que vamos a tomar como ejemplos a evaluar, están detallados en el Capítulo IV de este trabajo. (en las páginas Nos. , siendo éstos, PRODUCCION, COMERCIALIZACION Y COMPRAS).

Las preguntas que conforman las listas de comprobación de los ELEMENTOS a evaluar en cada Factor, se han contestado arbitrariamente para efectos de ejemplificación, y de ninguna manera se apegan a la realidad de determinada empresa.

El factor PRODUCCION comprende 6 elementos:

- El elemento PLANEACION Y CONTROL DE PRODUCCION E INVENTARIOS.
- El elemento MANUFACTURA.
- El elemento MANTENIMIENTO.
- El elemento INGENIERIA DEL PRODUCTO.
- El elemento INGENIERIA INDUSTRIAL.
- El elemento CALIDAD.

El primer elemento contiene en su lista de comprobación 11 preguntas en total, de las cuales 6 son contestadas afirmativamente.

El segundo elemento comprende en su lista de comprobación 11 preguntas en total, de las cuales 8 son contestadas afirmativamente.

El tercer elemento comprende en su lista de comprobación 12 preguntas en total, de las cuales 5 son contestadas afirmativamente.

El cuarto elemento contiene en su lista de comprobación 8 preguntas de las cuales 4 son contestadas afirmativamente.

El quinto elemento contiene en su lista de comprobación 6 preguntas de las cuales 4 son contestadas afirmativamente.

El sexto elemento comprende en su lista de comprobación 7 preguntas de las -  
cuales 5 son contestadas afirmativamente.

El factor **COMERCIALIZACION** se compone de 6 elementos:

- El elemento **MERCADO**.
- El elemento **VENTAS**.
- El elemento **MARCA, PRESENTACION Y EMPAQUE**.
- El elemento **CANALES DE DISTRIBUCION**.
- El elemento **PROMOCION**.
- El elemento **PUBLICIDAD**.

El primer elemento comprende en su lista de comprobación 9 preguntas en total,  
de las cuales 6 son contestadas afirmativamente.

El segundo elemento comprende en su lista de comprobación 9 preguntas en total,  
de las cuales 4 son contestadas afirmativamente.

El tercer elemento comprende en su lista de comprobación 6 preguntas en total,  
de las cuales 5 son contestadas afirmativamente.

El cuarto elemento comprende en su lista de comprobación 6 preguntas, de las -  
cuales 3 son contestadas afirmativamente.

El quinto elemento comprende en su lista de comprobación 7 preguntas, en total  
de las cuales 4 son contestadas afirmativamente.

El sexto elemento comprende en su lista de comprobación 8 preguntas, de las -  
cuales 3 son contestadas afirmativamente.

El factor **COMPRAS** comprende tres elementos:

- El elemento **REQUISICION**.
- El elemento **COTIZACION**.
- El elemento **DIRECTORIO DE PROVEEDORES**.

El primer elemento contiene en su lista de comprobación un total de 12 pregun-  
tas, de las cuales 7 son contestadas afirmativamente.

El segundo elemento comprende en su lista de comprobación 8 preguntas en total, de las cuales 3 son contestadas afirmativamente.

El tercer elemento comprende en su lista de comprobación 11 preguntas, de las cuales 7 son contestadas afirmativamente.

**EVALUACION DEL FACTOR PRODUCCION**

ELEMENTO: <u>INGENIERIA DEL PRODUCTO</u>			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se establecen las especificaciones y características del producto por escrito?	x	
2	¿Se diseñan las herramientas y dispositivos, así como, maquinaria y equipos necesarios para la manufactura del producto o servicio?	x	
3	¿Se toman en cuenta las innovaciones tecnológicas y las necesidades del consumidor para el mejoramiento o actualización del producto?		x
4	¿Se toma en cuenta el desarrollo de nuevos productos?		x
5	¿Se establecen parámetros para comparar lo programado contra lo desarrollado, referente a los nuevos productos?	x	
6	¿Se estudian y analizan los cambios en el diseño del producto o servicio?		x
7	¿Se elaboran modelos piloto para efectuar pruebas?	x	
8	¿Se conocen los productos sustitutos y complementarios?		x
<b>TOTAL:</b>		4	4

ELEMENTO: PLANEACION Y CONTROL DE PRODUCCION E INVENTARIOS.			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se tiene un programa de producción?	x	
2	¿Se detalla el programa de producción por tipo de producto o servicio?	x	
3	¿Se fijan fechas de inicio y terminación del trabajo?		x
4	¿Se conoce la capacidad de producción de la planta?		x
5	¿Se efectúa la cuantificación de materias primas de acuerdo a las listas de materias primas?		x
6	¿Se tienen márgenes de seguridad del inventario?	x	
7	¿Cuenta con un programa de abastecimientos?		x
8	¿Se expiden las órdenes de producción de acuerdo a las fechas de inicio del trabajo establecidas, en el programa de producción?		x
9	¿Verifica que las entradas al almacén de producto terminado, vayan de acuerdo a la fecha de terminación en el programa de producción.	x	
10	¿Se registra el avance de las órdenes de producción?	x	
11	¿Se han calculado los máximos y mínimos para las materias primas en existencia?	x	
TOTAL:		6	5

ELEMENTO: MANUFACTURA				
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO	
1	¿Se determina la cantidad y características de personal para llevar a cabo los programas de producción?	x		
2	¿Se capacita a los trabajadores para manejar diferentes tipos de máquinas?	x		
3	¿Se establece los requerimientos mínimos de operación de la planta?	x		
4	¿Se cumplen con las normas y disposiciones de seguridad industrial?			x
5	¿Existen parámetros para medir las mermas o desperdicios?	x		
6	¿Se analizan las causas de variaciones de las mermas o desperdicios?			x
7	¿Se comparan las mermas o desperdicios contra el programa de producción?	x		
8	¿Se hacen ajustes y correcciones al flujo del proceso productivo al haber cambios en el diseño del producto o servicio?	x		
9	¿Se verifica continuamente que la producción vaya de acuerdo con el programa por cuanto a fechas de inicio y terminación.	x		
10	¿El abastecimiento de materias primas al proceso productivo es continuo?	x		
11	¿V de acuerdo al programa de producción?			
<b>TOTAL:</b>		8		3

ELEMENTO: INGENIERIA INDUSTRIAL			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se llevan a cabo estudios de tiempos, movimientos y métodos de trabajo?	x	
2	¿Se ha definido el flujo del proceso productivo?	x	
3	¿Se conoce el promedio de vida útil de la maquinaria, equipo e instalaciones?	x	
4	¿Se diseñan los dispositivos de protección y seguridad de la maquinaria, equipo e instalaciones, basados en las necesidades?		x
5	¿Se cumple con el programa de higiene y seguridad industrial?	x	
6	¿Se efectúan análisis de distribución de la planta?		x
TOTAL:		4	2

ELEMENTO: <u>MANTENIMIENTO</u>			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	<i>¿Se inspecciona periódicamente la maquinaria, equipo e instalaciones para prevenir fallas?</i>	x	
2	<i>¿Se actualizan las listas de partes y refacciones?</i>		x
3	<i>¿Se han establecido las prioridades de mantenimiento correctivo?</i>	x	
4	<i>¿Se cuenta con programas de mantenimiento preventivo y lubricación?</i>		x
5	<i>¿Se llevan registros de las reparaciones o servicios de mantenimiento?</i>		x
6	<i>¿Se tiene identificada cada máquina, equipo e instalación?</i>		x
7	<i>¿Se cuenta con un inventario de refacciones?</i>	x	
8	<i>¿Cuenta el personal con los conocimientos necesarios para efectuar el trabajo de mantenimiento?</i>		x
9	<i>¿Cuenta el departamento con los planes, dibujos y especificaciones de la maquinaria, equipo e instalaciones?</i>	x	
10	<i>¿Son actuales?</i>		x
11	<i>¿Se supervisan y verifican los trabajos de mantenimiento externo?</i>		x
12	<i>¿Se lleva un registro y control de éstos, así como, de sus costos?</i>	x	
<b>TOTAL:</b>		<b>5</b>	<b>7</b>

ELEMENTO: CALIDAD			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se cuenta con especificaciones y características de calidad del producto?	x	
2	¿Se cumplen?	x	
3	¿Se verifican las especificaciones de calidad de la materia prima, antes de que entren al proceso productivo?	x	
4	¿Se verifica la calidad de los productos en proceso?	x	
5	¿Se asegura la calidad del producto o servicio una vez que ha sido distribuido e instalado y puesto a funcionar?		x
6	¿Se toma en cuenta al cliente para mejorar los controles de calidad?		x
7	¿Se llevan registros de las inspecciones de materia prima, productos en proceso y terminados?	x	
<b>TOTAL:</b>		<b>5</b>	<b>2</b>

1. FACTOR PRODUCCION.

2. ELEMENTOS:

Planeación y Control de la Producción e Inventarios.

Manufactura.

Mantenimiento.

Ingeniería del Producto.

Ingeniería Industrial.

Calidad.

3. CLASIFICACIÓN POR ORDEN DE IMPORTANCIA.

Ingeniería del Producto	1
Planeación y Control de Producción e Inventarios	2
Manufactura	3
Ingeniería Industrial	4
Mantenimiento	5
Calidad	6

4. DETERMINACIÓN DEL % DE CONTRIBUCION.

1/1 = 1.00000	$\frac{100}{2.4499} = 40.81$	$40.81 \times 1.00000 = 41\%$
1/2 = .50000		$40.81 \times .50000 = 20\%$
1/3 = .33333		$40.81 \times .33333 = 14\%$
1/4 = .25000		$40.81 \times .25000 = 10\%$
1/5 = .20000		$40.81 \times .20000 = 8\%$
1/6 = .16666		$40.81 \times .16666 = 7\%$

5. PORCENTAJES DE EFICIENCIA.

- INGENIERIA DEL PRODUCTO.

Total de preguntas de la lista de comprobación = 8

Número de respuestas afirmativas de la lista  
de comprobación = 4

8 - 100

4 - x  $\frac{100 \times 4}{8} = 50\%$

- PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION E INVENTARIOS.

Total de preguntas de la lista de comprobación = 11

Número de respuestas afirmativas de la lista de  
comprobación = 5

11 - 100

$$6 - x \quad \frac{100 \times 6}{11} = 55\%$$

- MANUFACTURA.

Total de preguntas de la lista de comprobación = 11

Número de respuestas afirmativas de la lista de comprobación = 8

11 - 100

$$8 - x \quad \frac{100 \times 8}{11} = 73\%$$

- INGENIERIA INDUSTRIAL.

Total de preguntas de la lista de comprobación = 6

Número de respuestas afirmativas de la lista de comprobación = 4

6 - 100

$$4 - x \quad \frac{100 \times 4}{6} = 67\%$$

- MANTENIMIENTO.

Total de preguntas de la lista de comprobación = 12

Número de respuestas afirmativas de la lista de comprobación = 5

12 - 100

$$5 - x \quad \frac{100 \times 5}{12} = 42\%$$

- CALIDAD.

Total de preguntas de la lista de comprobación = 7

Número de respuestas afirmativas de la lista de comprobación = 5

7 - 100

$$5 - x \quad \frac{100 \times 5}{7} = 71\%$$

6. APLICAR  $\frac{b \times c}{100}$

- Ingeniería del Producto  $\frac{41 \times 50}{100} = 20\%$
- Planeación y Control de la Producción e Inventarios  $\frac{20 \times 55}{100} = 11\%$
- Manufactura  $\frac{14 \times 73}{100} = 10\%$
- Ingeniería Industrial  $\frac{10 \times 67}{100} = 7\%$
- Mantenimiento  $\frac{8 \times 42}{100} = 3\%$
- Calidad  $\frac{7 \times 71}{100} = 5\%$

7. RANGOS

	MB	B	R	M
- Ingeniería del Producto				x
- Planeación y control de la Producción e inventarios			x	
- Manufactura			x	
- Ingeniería Industrial			x	
- Mantenimiento				x
- Calidad			x	

FACTOR: (1) PRODUCCION.	(3) ORDEN DE IMP.	(4) CONTRIBUCION DE	(5) % DE	(6) $\frac{b \times c}{100}$	(7)	MB	B	R	M
ELEMENTOS (2)	a	b	c	d		100-90	89-75	74-56	55-0
INGENIERIA DEL PRODUCTO	1	41	50	20					x
PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION E INVENTARIOS	2	20	55	11				x	
MANUFACTURA	3	14	73	10				x	
INGENIERIA INDUSTRIAL	4	10	67	7				x	
MANTENIMIENTO	5	8	42	3					x
CALIDAD	6	7	71	5				x	

**EVALUACION DEL FACTOR COMERCIALIZACION**

ELEMENTO: <u>VENTAS</u>			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Existen objetivos, políticas y programas de ventas?		x
2	¿Se han determinado las características del producto o servicio?	x	
3	¿Se considera el ciclo de vida del producto o servicio en la toma de decisiones?		x
4	¿Se realiza un análisis en la innovación de los productos o servicios?	x	
5	¿La innovación de los productos responde a las necesidades del consumidor?	x	
6	¿Se ofrecen servicios y garantías para el producto o servicio?	x	
7	¿Se cumplen las garantías y los servicios que ofrecen?		x
8	¿Existe un método para la determinación del precio del producto o servicio?		x
9	¿Se conocen los precios de los productos competitivos?		x
<b>TOTAL:</b>		<b>4</b>	<b>5</b>

ELEMENTO: <u>MERCADO</u>			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se ha definido al mercado al que satisface?	x	
2	¿Se conocen las características del mercado al que satisface?	x	
3	¿Se ha analizado la capacidad de compra de los consumidores a fin de determinar su mercado potencial y de consumo real?		x
4	¿Conoce su capacidad de producción para satisfacer las necesidades del mercado en que se encuentran?		x
5	¿Conoce las necesidades y opiniones de los consumidores con respecto al producto o servicio que ofrece?	x	
6	¿Se ha detectado el deseo de compra por posibles consumidores para desarrollar el mercado?	x	
7	¿Se ha estimulado a los posibles consumidores para que adquieran el producto o servicio?	x	
8	¿Conoce los puntos fuertes y débiles de los productos o servicios que ofrece la competencia?	x	
9	¿Aprovecha la experiencia de la competencia para la iniciación, expansión y permanencia del producto o servicio?		x
TOTAL:		6	3

ELEMENTO: MARCA, PRESENTACION Y EMPAQUE			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Existe el registro legal de la marca del producto o servicio que ofrece?	x	
2	¿El consumidor identifica la marca de su producto o servicio?	x	
3	¿La presentación del producto o servicio cumple con las disposiciones de información establecidas por las autoridades correspondientes?	x	
4	¿El diseño en la presentación del producto o servicio está basado en un análisis previo?	x	
5	¿El empaque del producto facilita su manejo, almacenamiento y protección?	x	
6	¿Se realizan evaluaciones para conocer el efecto que produce en los consumidores, la marca, la presentación y el empaque?		x
<b>TOTAL:</b>		<b>5</b>	<b>1</b>

ELEMENTO: <u>CANALES DE DISTRIBUCION</u>			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se ha realizado un análisis para conocer las características que ofrecen los diferentes canales de distribución?	x	
2	¿Se han comparado los costos para seleccionar el canal de distribución?	x	
3	¿El canal utilizado satisface los requerimientos de distribución del producto o servicio?		x
4	¿Se proporciona el apoyo técnico, administrativo o financiero que requieren los distribuidores?	x	
5	¿Se considera la experiencia y opinión del distribuidor en el manejo de su producto o servicio?		x
TOTAL:		3	3

ELEMENTO: PUBLICIDAD			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Utiliza la publicidad para sus productos o servicios?	x	
2	¿Se analiza la efectividad del medio publicitario en relación al producto o servicio?		x
3	¿Se analizan los costos de los medios de publicidad?	x	
4	¿El mensaje publicitario informa, motiva e influye en los consumidores del producto o servicio?	x	
5	¿Se realiza un programa de publicidad por una agencia especializada o por un departamento de la empresa?		x
6	¿Se verifica que los mensajes se inserten en el lugar, horario, duración y con las características convenidas?		x
7	¿Se evalúan los efectos publicitarios?		x
8	¿Las características del producto o servicio apoyan al mensaje publicitario?		x
<b>TOTAL :</b>		<b>3</b>	<b>5</b>

ELEMENTO: PROMOCION			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se realizan promociones de ventas?	x	
2	¿Se analiza la efectividad de las diferentes formas de promoción en relación al producto ó servicio?		x
3	¿Se analizan los costos que representan la utilización de las diferentes formas de promoción?	x	
4	¿Los períodos en que se promociona el producto o servicio está fijado en un análisis previo?		x
5	¿Al efectuar las promociones se han establecido claramente los objetivos que se persiguen?		
	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Incrementar el número de consumidores</li> <li>-Vender los productos o servicios a pesar de haber terminado su temporada.</li> <li>-Retener y satisfacer a los consumidores</li> <li>-Alcanzar la venta del mayor número de unidades</li> <li>-Introducir un nuevo producto al mercado</li> </ul>	x	
6	¿Es del conocimiento del público en general de las promociones que se realizan?	x	
7	¿Se evalúan los resultados obtenidos con las promociones?		x
TOTAL:		4	3

1. FACTOR: COMERCIALIZACION.

2. ELEMENTOS:

- Mercado
- Ventas
- Marca, Presentación y Empaque
- Canales de distribución
- Promoción
- Publicidad

3. CLASIFICACION POR ORDEN DE IMPORTANCIA

Ventas	1
Mercado	2
Marca, Presentación y Empaque	3
Canales de Distribución	4
Publicidad	5
Promoción	6

4. DETERMINACION DE PORCENTAJE DE CONTRIBUCION.

$$1/1 = 1.00000$$

$$\frac{100}{2.4499} = 40.81 \text{ (FACTOR).}$$

$$1/2 = .50000$$

$$1/3 = .33333$$

$$1/4 = .25000$$

$$1/5 = .20000$$

$$1/6 = \underline{.16666}$$

$$2.4499$$

$$40.81 \times 1.00000 = 41\%$$

$$40.81 \times .50000 = 20\%$$

$$40.81 \times .33333 = 14\%$$

$$40.81 \times .25000 = 10\%$$

$$40.81 \times .20000 = 8\%$$

$$40.81 \times .16666 = 7\%$$

5. PORCENTAJE DE EFICIENCIA.

Mercado

Total de preguntas de la lista de comprobación = 9

Número de respuestas afirmativas de la lista

de comprobación.

= 6

$$\frac{9 - 100}{6 - x} \quad \frac{100 \times 6}{9} = 67\%$$

- VENTAS

Total de preguntas de la lista de comprobación = 9  
Número de respuestas afirmativas de la lista de comprobación = 4

$$9 - 100 \\ 4 - x \quad \frac{100 \times 4}{9} = 44\%$$

- MARCA, PRESENTACION Y EMPAQUE

Total de preguntas de la lista de comprobación = 6  
Número de respuestas afirmativas de la lista de comprobación = 5

$$6 - 100 \\ 5 - x \quad \frac{100 \times 5}{6} = 83\%$$

- CANALES DE DISTRIBUCION

Total de preguntas de la lista de comprobación = 6  
Número de respuestas afirmativas de la lista de comprobación = 3

$$6 - 100 \\ 3 - x \quad \frac{100 \times 3}{6} = 50\%$$

- PROMOCION

Total de preguntas de la lista de comprobación = 7  
Número de respuestas afirmativas de la lista de comprobación = 4

$$7 \times 100 \\ 4 - x \quad \frac{100 \times 4}{7} = 57\%$$

- PUBLICIDAD

Total de preguntas de la lista de comprobación = 8

Número de respuestas afirmativas de la lista de comprobación = 3

8 - 100

$$3 - x \quad \frac{100 \times 3}{8} = 38\%$$

6. APLICACION DE LA FORMULA  $\frac{b \times c}{100} =$

- VENTAS  $\frac{41 \times 44}{100} = 18\%$

- MERCADO  $\frac{20 \times 67}{100} = 13\%$

- MARCA  $\frac{14 \times 83}{100} = 12\%$

- CANALES  $\frac{10 \times 50}{100} = 5\%$

- PUBLICIDAD  $\frac{8 \times 38}{100} = 3\%$

- PROMOCION  $\frac{7 \times 57}{100} = 4\%$

7. RANGOS.

	MB.	B.	R.	M.
- VENTAS				x
- MERCADO			x	
- MARCA		x		
- CANALES				x
- PUBLICIDAD				x
- PROMOCION			x	

FACTOR (1) COMERCIALIZACION	(3) ORDEN DE IMP. DE LOS ELEMEN.	(4) CONTRIBUCION DE LOS ELEMEN.AL TOTAL	(5) % DE EFICIENCIA	(6) $\frac{b \times c}{100}$	17				
						M	B	R	M
ELEMENTOS (2)	a	b	c	d		100-90	89-75	74-56	55-0
MERCADO	2	20	67	13				x	
VENTAS	1	41	44	18					x
MARCA, PRESEN- TACION Y EMPA- QUE	3	14	83	12			x		
CANALES DE DIS- TRIBUCION	4	10	50	5					x
PROMOCION	6	7	57	4				x	
PUBLICIDAD	5	8	38	3					x

**EVALUACION DEL FACTOR COMPRAS**

ELEMENTO: REQUISICION			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Existen formas preimpresas en el departamento?	x	
2	¿Se hace uso de ellas?		x
3	¿Se usan para todas las adquisiciones?		x
4	¿Se aprueban las requisiciones por una o varias personas de nivel autorizado?	x	
5	¿Son las requisiciones lo suficientemente detalladas como para tomar decisiones correctas sobre las compras?	x	
6	¿Existe partida presupuestal?	x	
7	¿Contiene la requisición la autorización presupuestal?	x	
8	¿Se lleva un control de requisiciones?	x	
9	¿Existe un control de requisiciones canceladas?	x	
10	¿Se controla las requisiciones parciales?		x
11	¿Se verifican existencias de lo solicitado en la requisición?		x
12	¿Son elaboradas las requisiciones de material por el departamento de almacén e inventarios?		x
<b>TOTAL:</b>		<b>7</b>	<b>5</b>

ELEMENTO: <u>COTIZACION</u>			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Cuenta usted con un organigrama actualizado de sus operaciones de compras, que defina claramente los deberes, objetivos y responsabilidades de cada uno de los empleados?	x	
2	¿Se obtienen cotizaciones de varios proveedores para hacer la selección?	x	
3	¿Tiene el departamento de compras ingerencia en la formulación de las políticas futuras de c-mpras?		x
4	¿Está centralizada en el departamento de compras toda la actividad de las mismas?		x
5	¿El departamento de compras maneja inicialmente todos los contactos con los proveedores?	x	
6	¿Cuenta con un presupuesto de compras o con cualquier otro plan - que le sirva a manera de guía para medir la eficacia?		x
7	¿Se colocan todos los pedidos con base en una requisición escrita, o acepta usted solicitudes verbales?		x
8	¿Ha fijado normas para controlar los pedidos urgentes?		x
TOTAL:		3	5

ELEMENTO: <u>DIRECTORIO DE PROVEEDORES</u>			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Es el proveedor una compañía de reputación, estable y de capacidad económica?	x	
2	¿Han sido demostradas en ocasiones anteriores la habilidad y la integridad de proveedor?	x	
3	¿Cuenta el proveedor con instalaciones adecuadas para solventar nuestras necesidades?		x
4	¿Proporciona en determinado momento el proveedor asesoría a la empresa?		x
5	¿Dispone de servicio de urgencia?		x
6	¿Se puede obtener piezas de repuesto cuando se necesiten?	x	
7	¿Garantiza el proveedor las entregas a tiempo?		x
8	¿Puede confiarse en el proveedor para que suministre el flujo continuo de productos o materiales?	x	
9	¿Empaca el proveedor su producto en forma conveniente?	x	
10	¿Ayuda el proveedor a desarrollar los mercados mutuos?	x	
11	¿Proporciona el proveedor información actualizada de sus artículos?	x	
<b>TOTAL:</b>		<b>7</b>	<b>4</b>

1. FACTOR: COMPRAS

2. ELEMENTOS

Requisición

Cotización

Directorio de Proveedores

3. CLASIFICACION POR ORDEN DE IMPORTANCIA

Requisición 1

Cotización 2

Directorio de Proveedores 3

4. DETERMINACION DEL % DE CONTRIBUCION

$$\begin{array}{r} 1/1 = 1.00000 \\ 1/2 = .50000 \\ 1/3 = .33333 \\ \hline 1.83333 \end{array} \quad \frac{100}{1.83333} = 54.55$$

$$54.55 \times 1.00000 = 55\%$$

$$54.55 \times .50000 = 27\%$$

$$54.55 \times .33333 = 18\%$$

5. PORCENTAJES DE EFICIENCIA.

- REQUISICION

Total de preguntas de la lista de compras = 12

Número de respuestas afirmativas de la --

lista de comprobación = 7

$$12 - 100$$

$$7 - X \quad \frac{100 \times 7}{12} = 58\%$$

- COTIZACION

Total de preguntas de la lista de comprobación = 8

Número de respuestas afirmativas en la lista

de comprobación = 3

$$8 - 100$$

$$3 - X \quad \frac{100 \times 3}{8} = 38\%$$

**DIRECTORIO DE PROVEEDORES**

Total de preguntas de la lista de comprobación = 11

Número de respuestas afirmativas de la lista de comprobación. = 7

11 - 100

$$7 - x \quad \frac{100 \times 7}{11} = 64\%$$

6. APLICAR:  $\frac{b \times c}{100}$

Requisición  $\frac{55 \times 58}{100} = 32\%$

Cotización  $\frac{27 \times 38}{100} = 10\%$

Directorio de proveedores  $\frac{18 \times 64}{100} = 12\%$

7. RANGOS

	MB	B	R	M
Requisición			x	
Cotización				x
Directorio de proveedores			x	

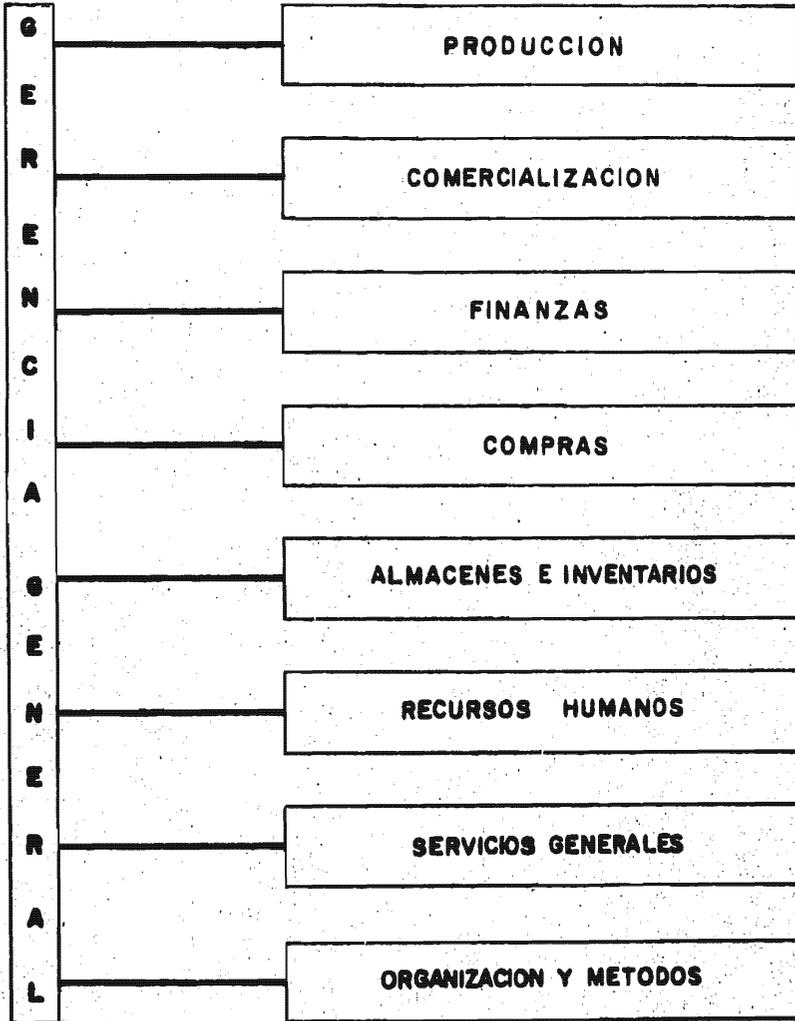
FACTOR: COMPRAS (1)	(3) ORDEN DE IMP. DE LOS ELEMEN.	(4) CONTRIBUCION DE LOS ELEMEN. AL TOTAL	(5) % DE EFICIENCIA	(6) $\frac{b \times c}{100}$	(7)			
					MB %	B %	R %	M %
ELEMENTOS (2)	a	b	c	d	100-90	89-75	74-56	55-0
REQUISICION	1	55	58	32			x	
COTIZACION	2	27	38	10				x
DIRECTORIO DE PROVEEDORES.	3	18	64	12			x	

## CAPITULO IV

### GUIAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 4.1 Producción
- 4.2 Comercialización
- 4.3 Finanzas
- 4.4 Compras
- 4.5 Almacenes e Inventarios
- 4.6 Recursos Humanos
- 4.7 Servicios Generales
- 4.8 Organización y Métodos

# DIAGRAMA DE FACTORES



#### 4.1 FACTOR PRODUCCION

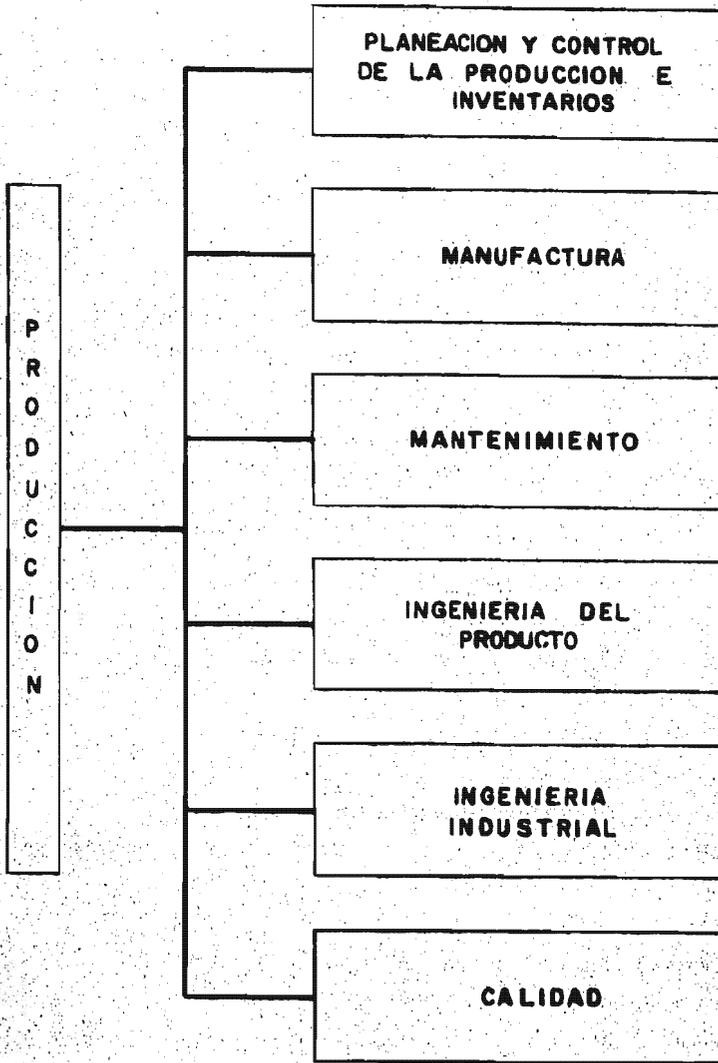
##### a) OBJETIVO.

Llevar a cabo la manufactura de un producto o generación de un servicio a través del uso racional y productivo de los recursos humanos y materiales para cumplir los planes y programas de producción de la em presa.

##### b) ELEMENTOS.

1. Planeación y control de la producción e inventarios.
2. Manufactura.
3. Mantenimiento.
4. Ingeniería del producto.
5. Ingeniería Industrial
6. Calidad.

**PRODUCCION**



1. ELEMENTO: PLANEACION Y CONTROL DE PRODUCCION E INVENTARIOS.

a) OBJETIVO:

- Establecer los planes, programas y controles de producción e inventarios requeridos por la empresa para la manufactura de productos y servicios destinados al mercado.

b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Mantener abastecida en forma continua y a tiempo la línea de producción con las materias primas requeridas, así como los almacenes de productos terminados sin llegar al exceso u obsolescencia.
- Determinar las cantidades necesarias a producir de los productos o servicios de acuerdo a la capacidad instalada de producción, así como, qué máquinas y personal harán el trabajo, fijando las fechas de inicio y terminación en un programa de producción basado en un pronóstico de ventas, es decir, determinar cuánto, cuándo y dónde se requieren los recursos humanos y materiales en el proceso de producción.
- El programa de producción debe ser una exposición clara de las demandas de ventas, como son: Mezcla Tipo y Características de productos así como fechas de entrega límite al cliente.

La información que se requiere para elaborarlo, es la siguiente:

Pronóstico de ventas.

Disponibilidad actual de producto terminado.

Distribución de planta y No. de trabajadores por máquina/por turno.

Listas de:

- Materias primas
- Herramientas y dispositivos (para determinar la secuencia de uso).
- Mano de obra disponible.
- Refacciones (para prevenir fallas de la maquinaria y el equipo).
- Maquinaria y equipo (para determinar la carga de máquinas).
- Instrumentos de medición.
- Diagramas de proceso y hojas de ruta.
- Fecha de entrega a cliente (son restricciones de tiempo para el programa).

- Registrar y controlar la expedición y avance de los órdenes de producción que sean incluidas en el programa de producción.
- Determinar las necesidades de materias primas, refacciones, herramientas e instrumentos de medición para mantener en existencia las cantidades requeridas de acuerdo al programa de producción, calculando los máximos y mínimos según el consumo anterior y las entregas pactadas con los proveedores en el programa de compras, así como, los márgenes de seguridad de los inventarios.
- Todas las materias primas, y refacciones que sean utilizados en el proceso de producción deben corresponder a órdenes de producción.
- Supervisar que las desviaciones de los planes y programas sean mínimas y ajustarlas.

c) PROCEDIMIENTO:

1. Elaborar el programa de producción basado en el pronóstico de ventas.
2. Verificar las existencias de producto terminado y de materias primas para determinar la cantidad de productos o servicios a producir.
3. Efectuar la cuantificación de materias primas de acuerdo con las listas de Materias primas elaboradas por ingeniería del producto. (Ver cuadro No. 1 cuantificación de materias primas).
4. Determinar las necesidades y mantener en existencia las cantidades requeridas de acuerdo al programa de producción, calculando los máximos y mínimos según los consumos anteriores y pactando las entregas de los proveedores en un programa de compras.
5. Determinar las necesidades de mano de obra en coordinación con manufacturas, así como, la carga de máquinas de acuerdo a la distribución de la planta y al flujo del proceso de producción, es decir, cuánto debe producir cada máquina, y trabajador, laborando, cuántos turnos. (Ver cuadro No. 2 Carga de Máquinas).

6. Registrar y controlar:

Los niveles de inventarios de materias primas, así como de refacciones, herramientas e instrumentos de medición.

Los niveles de inventario de productos en proceso y terminados.

La expedición y avance de órdenes de producción.

ELEMENTO: PLANEACION Y CONTROL DE PRODUCCION E INVENTARIOS.			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se tiene un programa de producción?		
2	¿Se detalla el programa de producción por tipo de producto o servicio?		
3	¿Se fijan fechas de inicio y terminación del trabajo?		
4	¿Se conoce la capacidad de producción de la planta?		
5	¿Se efectúa la cuantificación de materias primas de acuerdo a las listas de materias primas?		
6	¿Se tienen márgenes de seguridad del inventario?		
7	¿Cuenta con un programa de abastecimientos?		
8	¿Se expiden las órdenes de producción de acuerdo a las fechas de inicio del trabajo establecidas, en el programa de producción?		
9	¿Verifica que las entradas al almacén de producto terminado, vayan de acuerdo a la fecha de terminación en el programa de producción.		
10	¿Se registra el avance de las órdenes de producción?		
11	¿Se han calculado los máximos y mínimos para las materias primas en existencia?		
<b>TOTAL:</b>			

## 2. ELEMENTO: MANUFACTURA

### a) OBJETIVO:

Producir, fabricar o manufacturar productos o servicios en la calidad, en la cantidad necesaria, en el tiempo oportuno y en la forma económica que permita el proceso de producción de la empresa.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Determinar que tipo de recursos humanos necesita para cumplir con el programa de producción.
- Supervisar que el flujo del proceso productivo sea continuo, evitando "cuellos de botella" como son ausencias del personal falta de materias primas, descomposturas de maquinaria y equipo.
- Elaborar las necesidades de mano de obra, capacitación y adiestramiento para tener versatilidad a través de establecer qué tipo de personal requiere para el manejo y operación de la maquinaria y equipo y que un trabajador pueda operar varias máquinas.
- Determinar en coordinación con Ingeniería Industrial, los requerimientos mínimos de operación de la planta por cuanto a tiempos y métodos, distribución, flujo del proceso desde su inicio hasta su terminación y en hojas de ruta.
- Llevar a cabo el movimiento físico oportuno de las materias primas y los productos en proceso, en la línea de producción.
- Ajustar de acuerdo con Ingeniería del Producto el herramental y la maquinaria en el caso de cambios en el diseño y especificaciones de los productos o servicios.
- Checar en forma continua la terminación de las órdenes de producción, asegurando la entrega al almacén de productos terminados.

- Verificar que el personal cumpla con las normas y disposiciones de seguridad industrial que sean establecidas al respecto.
- Verificar que la línea de producción esté abastecida de las materias primas, en caso contrario, apremiar a Planeación y Control de Producción e Inventarios para que provea.

c) PROCEDIMIENTO.

1. Recibir las órdenes de producción y distribuir las entre las áreas de inicio del proceso productivo.
2. Distribuir la mano de obra y programar los movimientos de materias primas, productos en proceso y terminados.
3. Supervisar que el personal y la maquinaria y equipo cumplan eficientemente con el trabajo.
4. Checar que el avance de la producción vaya de acuerdo con el programa, haciendo los ajustes y correcciones necesarias.
5. Verificar que las mermas se mantengan al mínimo posible, dentro de lo programado.
6. Coordinar con recursos humanos que la capacitación y adiestramiento cumpla con los requerimientos del departamento.

ELEMENTO: MANUFACTURA			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se determina la cantidad y características de personal para llevar a cabo los programas de producción?		
2	¿Se capacita a los trabajadores para manejar diferentes tipos de máquinas?		
3	¿Se establece los requerimientos mínimos de operación de la planta?		
4	¿Se cumplen con las normas y disposiciones de seguridad industrial?		
5	¿Existen parámetros para medir las mermas o desperdicios?		
6	¿Se analizan las causas de variaciones de las mermas o desperdicios?		
7	¿Se comparan las mermas o desperdicios contra el programa de producción?		
8	¿Se hacen ajustes y correcciones al flujo del proceso productivo al haber cambios en el diseño del producto o servicio?		
9	¿Se verifica continuamente que la producción vaya de acuerdo con el programa por cuanto a fechas de inicio y terminación?		
10	¿El abastecimiento de materias primas al proceso productivo es continuo?		
11	¿V de acuerdo al programa de producción?		
TOTAL:			

### 3. ELEMENTO: MANTENIMIENTO

#### a) ORJETIVO.

- Mantener y conservar en condiciones de funcionamiento la maquinaria, equipo e instalaciones de producción mediante programas de mantenimiento preventivo y correctivo, para evitar retrasos y pérdidas de producción y ventas.

#### b) RECOMENDACIONES GENERALES.

- Efectuar inspecciones periódicas de la maquinaria y equipo para descubrir condiciones que puedan ocasionar averías repentinas o deficiencias para evitar retrasos en la producción.
- Elaborar y actualizar la lista de partes y refacciones requeridas por la maquinaria, el equipo y las instalaciones para mantener un inventario que permita reparaciones oportunas.
- Elaborar los programas de mantenimiento preventivo, así como, de lubricación en coordinación con planeación y control de producción e inventarios y manufactura, para establecer prioridades de reparación de acuerdo al programa de producción.
- Supervisar los trabajos que sean llevados a cabo por empresas externas de mantenimiento sean preventivos o correctivos.
- Guardar, conservar y actualizar los planes, croquis y especificaciones tanto de la maquinaria y equipo como de las instalaciones para consultarlos cuando sean necesario o se hagan trabajos de mantenimiento.
- Registrar y controlar a través de tarjetas, las fallas, reparaciones, servicios o trabajos de mantenimiento que se lleven a cabo y verificar si están determinadas por los programas respectivos.
- Establecer las identificaciones necesarias para la maquinaria, equipo e instalaciones.

- Registrar la historia de cada máquina en una bitácora.

c) PROCEDIMIENTO.

MANTENIMIENTO PREVENTIVO:

1. Elaborar un programa de mantenimiento preventivo acorde a las necesidades de la planta y producción.
2. Mantener un inventario de partes, refacciones y lubricantes para efectuar los trabajos de mantenimiento preventivo.
3. Inspeccionar continuamente la maquinaria, equipo e instalaciones para prevenir fallas o averías.

MANTENIMIENTO CORRECTIVO:

1. Establecer prioridades de mantenimiento en coordinación con manufactura y planeación y control de producción e inventarios, de acuerdo al programa de producción.
2. Enviar al personal que pueda determinar la falla o avería de la maquinaria, equipo e instalaciones.
3. Solicitar partes, refacciones o lubricantes al almacén para efectuar la reparación.
4. Efectuar reparación y verificar funcionamiento.

EN GENERAL;

1. Registrar y controlar los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo que sean efectuados.

ELEMENTO: <u>MANTENIMIENTO</u>			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se inspecciona periódicamente la maquinaria, equipo e instalaciones para prevenir fallas?		
2	¿Se actualizan las listas de partes y refacciones?		
3	¿Se han establecido las prioridades de mantenimiento correctivo?		
4	¿Se cuenta con programas de mantenimiento preventivo y lubricación?		
5	¿Se llevan registros de las reparaciones o servicios de mantenimiento?		
6	¿Se tiene identificada cada máquina, equipo e instalación?		
7	¿Se cuenta con un inventario de refacciones?		
8	¿Cuenta el personal con los conocimientos necesarios para efectuar el trabajo de mantenimiento?		
9	¿Cuenta el departamento con los planes, dibujos y especificaciones de la maquinaria, equipo e instalaciones?		
10	¿Son actuales?		
11	¿Se supervisan y verifican los trabajos de mantenimiento externo?		
12	¿Se lleva un registro y control de éstos, así como, de sus costos?		
TOTAL:			

#### 4. ELEMENTO: INGENIERIA DEL PRODUCTO

##### a) OBJETIVO.

- Determinar un producto o servicio en calidad, diseño y precio, que satisfaga las necesidades de los consumidores.

##### b) RECOMENDACIONES GENERALES.

- Establecer las especificaciones, dimensiones, tolerancias y todas las demás características del producto o servicio a través de planos, dibujos, listas de materia prima, manuales y tablas de especificaciones y características.
- Diseñar las herramientas y dispositivos necesarios para la manufactura de productos o servicios y su secuencia de uso, así como, sus especificaciones y características en manuales y tablas.
- Planear y calcular el desarrollo de nuevos productos o servicios, así como, efectuar ensayos y pruebas para verificar su viabilidad.
- Actualizar y mejorar las especificaciones y características del producto o servicio a través de la información que le sea proporcionada por comercialización para lograr los objetivos del mercado.
- Coordinar con manufactura, planeación y control de producción e inventarios e Ingeniería Industrial, los cambios al diseño del producto, especificaciones y características en los referente a los ajustes y cambios que se deben hacer en el proceso productivo.
- Mantener actualizado el producto de acuerdo a las innovaciones tecnológicas y la evolución de las necesidades de los consumidores.

##### c) PROCEDIMIENTO.

1. Diseñar las herramientas, dispositivos, así como también, maquinaria y equipo e instalaciones para manufacturar productos o servicios.
2. Determinar las especificaciones y características de la materia prima y los materiales que servirán para la manufactura del producto o servicio.

3. *Elaborar un modelo piloto del producto a servicio y someterlo a prueba.*
4. *Realizar los ajustes al modelo piloto, y probarlo hasta obtener el modelo definitivo.*

ELEMENTO: INGENIERIA DEL PRODUCTO			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se establecen las especificaciones y características del producto por escrito?		
2	¿Se diseñan las herramientas y dispositivos, así como, maquinaria y equipos necesarios para la manufactura del producto o <u>servicio</u> ?		
3	¿Se toman en cuenta las innovaciones tecnológicas y las necesidades del consumidor para el mejoramiento o actualización del producto?		
4	¿Se toma en cuenta el desarrollo de nuevos productos?		
5	¿Se establecen parámetros para comparar lo programado contra lo desarrollado, referente a los nuevos productos?		
6	¿Se estudian y analizan los cambios en el diseño del producto o <u>servicio</u> ?		
7	¿Se elaboran modelos piloto para efectuar pruebas?		
8	¿Se conocen los productos sustitutos y complementarios?		
TOTAL:			

## 5. ELEMENTO: INGENIERIA INDUSTRIAL.

### a) OBJETIVO.

- Determinar el proceso y flujo de producción para la manufactura de productos o servicios estableciendo tiempos y métodos de trabajo, - distribución adecuada de la planta, así como, un programa de seguridad e higiene industrial.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES

- Efectuar los siguientes estudios:
  - .Determinación de la capacidad productiva de la planta.
  - .De tiempos y métodos de trabajo para establecer sistemas de incentivos que permitan el incremento de la eficiencia y productividad de mano de obra.
  - .De vida útil de la maquinaria, equipo e instalaciones, así como el reemplazo respectivo.
  - .Diseñar los dispositivos de protección y seguridad que sean requeridos por la maquinaria, equipo e instalaciones.
  - .Elaborar un programa de seguridad e higiene industrial en coordinación con Recursos Humanos.

### c) PROCEDIMIENTO.

1. Efectuar los estudios de distribución de la planta en base al flujo del proceso productivo, a la capacidad de producción deseado, a la maquinaria y equipo con que se cuente y a las necesidades de espacio para oficinas, almacenes y áreas de proceso e inspección.
2. Efectuar los análisis de cada operación, incluyendo: Estudios de tiempos y movimientos, de métodos de trabajo, y análisis de necesidad y secuencia de la operación.
3. Medir la productividad de la planta por medio del análisis de las horas de trabajo de la mano de obra, para detectar las deficiencias.

4. Medir la eficiencia de cada trabajador y la utilización de cada máquina.
5. Establecer los sistemas de incentivos y de promociones de la mano de obra.
6. Determinar las prioridades del reemplazo de la maquinaria, equipo e instalaciones, basándose en los análisis anteriores, en coordinación con Mantenimiento, Ingeniería del Producto y Manufactura.

ELEMENTO: <u>INGENIERIA INDUSTRIAL</u>			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	<i>¿Se llevan a cabo estudios de tiempos, movimientos y métodos de trabajo?</i>		
2	<i>¿Se ha definido el flujo del proceso productivo?</i>		
3	<i>¿Se conoce el promedio de vida útil de la maquinaria, equipo e instalaciones?</i>		
4	<i>¿Se diseñan los dispositivos de protección y seguridad de la maquinaria, equipo e instalaciones, basados en las necesidades?</i>		
5	<i>¿Se cumple con el programa de higiene y seguridad industrial?</i>		
6	<i>¿Se efectúan análisis de distribución de la planta?</i>		
<b>TOTAL:</b>			

## 6. ELEMENTO: CALIDAD

### a) OBJETIVO:

- Cumplir con las características y especificaciones previamente establecidas.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES.

- Establecer las especificaciones y características de calidad del producto o servicio en coordinación con Ingeniería del Producto y Comercialización.
- Inspeccionar en forma permanente y progresiva los insumos, el proceso productivo y el producto o servicio final.
- Establecer las acciones correctivas cuando los insumos, los productos o servicios en proceso y finales, excedan los límites de Tolerancia permitidos.
- Utilizar las técnicas de inspección y muestreo como son:
  - Inspección primera pieza.
  - Inspección 100%.
  - Inspección por muestreo.
- Asegurar la calidad del producto o servicio final en la distribución, instalación y utilización finales.

### c) PROCEDIMIENTO.

#### INSPECCION DE MATERIA PRIMA.

1. Recibir materia prima para inspección.
2. Verificar que cumplan con las especificaciones y características.
3. Si cumplen. Autorizar entrada al almacén respectivo.
4. Si no cumplen. Rechazar y devolver la materia prima al proveedor.
5. Elaborar reportes de aceptación y rechazo de materia prima.

### INSPECCION DEL PROCESO PRODUCTIVO

1. Verificar que los productos en proceso, cumplan con las especificaciones y características de calidad.
2. Si cumplen. Autorizar que continúen en el proceso, hasta su terminación.
3. Si no cumplen. Rechazar y determinar su retrabajo o considerarlos como desperdicio, merma y chatarra, en cuyo caso serán entregados al almacén de materias primas y materiales.
4. Elaborar reportes de aceptación y rechazo de productos en proceso.

### INSPECCION DE PRODUCTO O SERVICIO TERMINADO

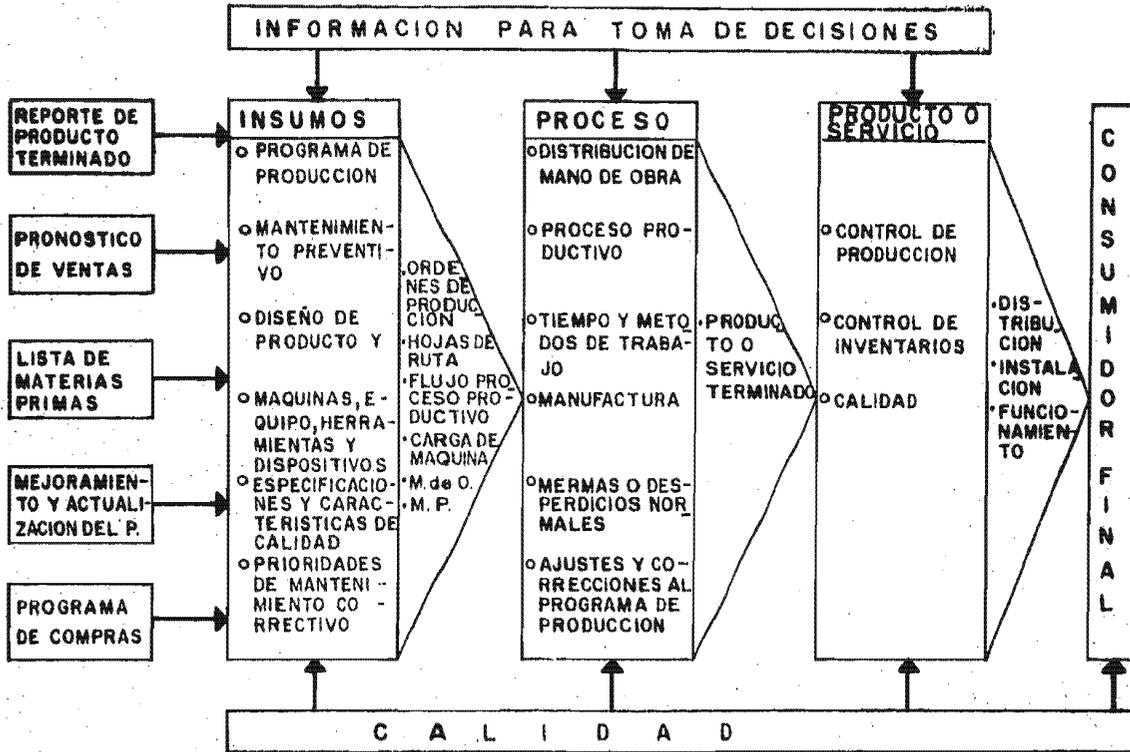
1. Verificar que los productos o servicios finales cumplan con las especificaciones y características de calidad.
2. Si cumplen. Autorizar salida y distribución.
3. Si no cumplen. Rechazar y determinar su retrabajo, en caso de desperdicios, mermas o chatarra, entregar al almacén de materia prima y materiales.
4. Elaborar reportes de aceptación y rechazo de productos o servicios terminados.

### ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

1. Verificar que se cumplan las especificaciones y características de calidad hasta la distribución, instalación y funcionamiento del producto o servicio.
2. En caso contrario, dar el servicio de calidad que espera el cliente y a su entera satisfacción.

ELEMENTO: CALIDAD			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se cuenta con especificaciones y características de calidad del producto?		
2	¿Se cumplen?		
3	¿Se verifican las especificaciones de calidad de la materia prima, antes de que entren al proceso productivo?		
4	¿Se verifica la calidad de los productos en proceso?		
5	¿Se asegura la calidad del producto o servicio una vez que ha sido distribuido e instalado y puesto a funcionar?		
6	¿Se toma en cuenta al cliente para mejorar los controles de calidad?		
7	¿Se llevan registros de las inspecciones de materia prima, productos en proceso y terminados?		
TOTAL:			

# GRAFICA FACTOR PRODUCCION



CUADRO No. 1

CUANTIFICACION DE MATERIAS PRIMAS

Básicamente consiste en la multiplicación de la lista de materias primas por el número de productos o servicios a manufacturar, también se llama "Explosión de Materiales".

A continuación se muestra un ejemplo de cuantificación y lista de materias primas.

COMPANIA \_\_\_\_\_ HOJA 1 DE 4

LISTA DE MATERIA PRIMA

PRODUCTO: 02

FECHA: AGOSTO 15, 1984

NO. DE DIBUJO O PLANO: 0350 B

REVISION No.: 5

PARTE No.	DESCRIPCION	PIEZAS X UNID.	CONPRADA	PRODUCIDA	COLOCACION ALMACEN	NOTAS
01	Balln tipo H	4	X		14 B	
02	Tapón tipo B	6	X		12 B	
03	Solera de 16 mm.	2		X	15 C	Tole- ran- cia + 0.05 mm

CUADRO No. 1

CUANTIFICACION DE MATERIA PRIMA

FECHA: \_\_\_\_\_

No.: \_\_\_\_\_

NUMERO PARTE	PZAS. / UNIDAD	PRODUCTO O SERVICIO 01 CANT. A PROD. 20	PRODUCTO O SERVICIO 02 CANT. A PROD. 10	PRODUCTO O SERVICIO 03 CANT. A PROD. 20
01	4	80	40	80
02	6	120	60	120
03	2	40	20	40

CUADRO No. 2

Consiste en la determinación de cuántas máquinas y trabajadores harán el trabajo en cuántos turnos.

CARGA DE MÁQUINAS PERSONAL

No.	MÁQUINA	DÍAS DEL MES TURNOS	1			2			3			4			5		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
001	TORNO	Prog. Personal	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2
		Real															
002	DOBLADORA	Prog. Personal	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3
		Real															

CUADRO No. 2

GRAFICA DE CARGA DE MAQUINAS

1. Anotar el número de días laborables hábiles del mes que se trate.
2. Anotar debajo del número de secuencia de orden de producción el número de orden de producción respectivo, así como la cantidad a producir.
3. Anotar por turno el número de secuencia y el turno o turnos que trabajará la máquina respectiva.
4. Controlar el avance de la carga de máquinas.



## 4.2 FACTOR: COMERCIALIZACION

### a) OBJETIVO:

Llevar un producto o servicio desde un centro de producción hasta el consumidor, satisfaciendo sus necesidades oportunamente a precios accesibles y en cantidades suficientes.

### b) ELEMENTOS:

#### 1. Mercado

1.1 Localización

1.2 Potencialidad

#### 2. Ventas

2.1 Fuerza de ventas

2.2 Productos

2.3 Precio, plazos y condiciones

2.4 Servicio y garantía

#### 3. Marca, presentación y Empaque

3.1 Registro legal

3.2 Requisitos

#### 4. Canales de distribución

4.1 Análisis y selección de los medios de distribución

#### 5. Promoción

5.1 A los consumidores finales

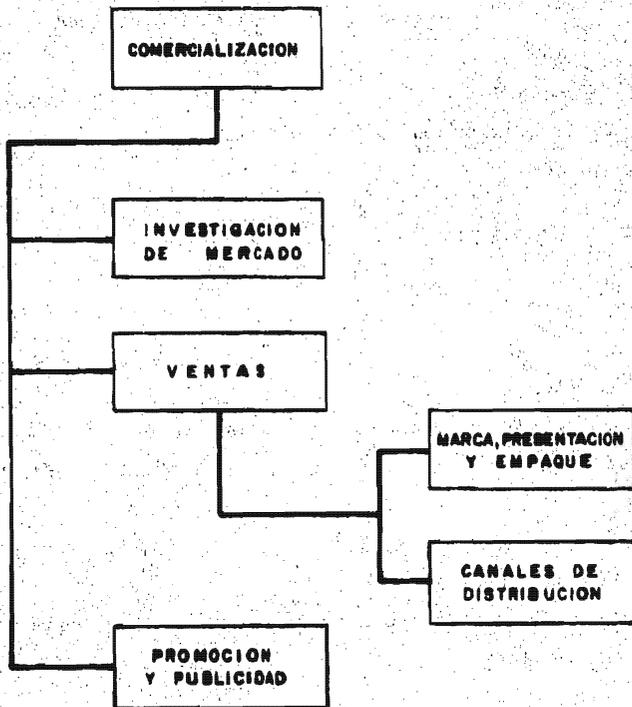
5.2 A los consumidores industriales

5.3 A la fuerza de ventas

#### 6. Publicidad

6.1 Análisis y selección de los medios de publicidad.

## ORGANIGRAMA DEL DEPTO. DE COMERCIALIZACION



ORGANIGRAMA VERTICAL

1. ELEMENTO: MERCADO

a) OBJETIVO:

Procurar la permanencia o introducción del producto o servicio en el mercado de ventas.

b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Precisar el tipo de mercado al que satisface de acuerdo:

Destino del producto o servicio	Ámbito geográfico
Mercado de consumo industrial	Mercado local
Mercado de consumo final	Mercado regional
	Mercado nacional

- Realizar estudios de medida de mercado a fin de tener datos cuantitativos de la demanda potencial del producto o servicio a través de su manifestación:

Capacidad de compra

Mercado potencial

Mercado de consumo Real

Deseo de compra

Mercado de desarrollo

**MERCADO POTENCIAL.**

Está constituido por consumidores que tienen en el momento la necesidad de adquirir el producto o servicio, independientemente de que lo deseen.

**MERCADO DE CONSUMO REAL.**

Constituido por consumidores que en el momento actual están comprando el producto o servicio.

**MERCADO DE DESARROLLO.**

Constituido por posibles consumidores a quienes se necesita estimular para que adquieran el producto o servicio.

- Conocer la influencia que ejercen los productos o servicios, los precios, las promociones y los canales de distribución.

- *Determinar la participación que tiene la competencia en el mercado, así como conocer los puntos fuertes y débiles de los productos o servicios que ofrece dicha competencia.*
- *Conocer las necesidades y exigencias de los consumidores en lo que se refiere al producto o servicio.*

c) PROCEDIMIENTO.

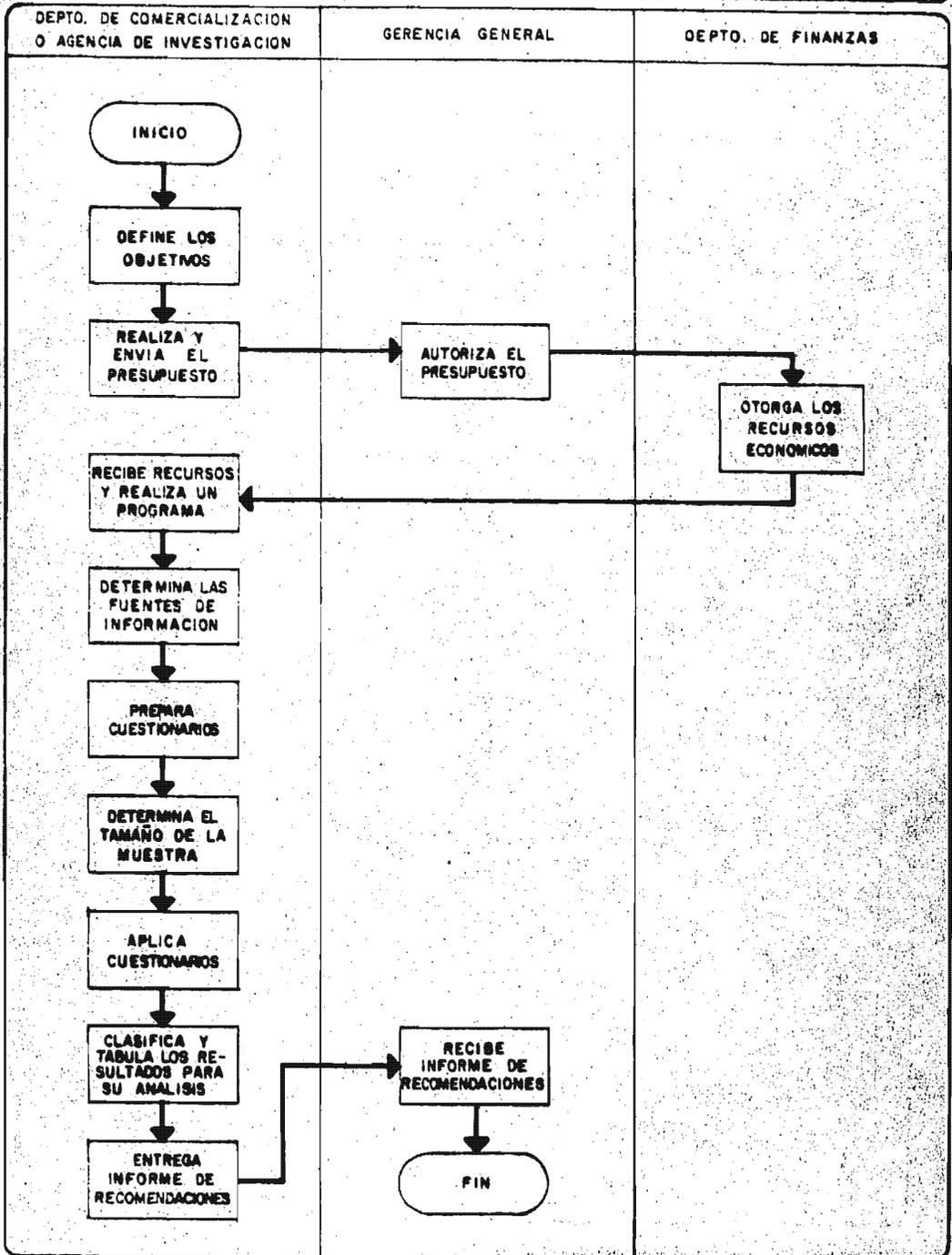
*Realizar una investigación de mercado. Aún cuando el empresario no sea un investigador experto, es conveniente que conozca el procedimiento general que se emplea en la investigación de mercado.*

1. *Definir los objetivos de la investigación.*
2. *Analizar y decidir si la investigación de mercado será realizada por la propia empresa o por una compañía de investigación.*
3. *Obtener la autorización del presupuesto de la investigación ante los departamentos que corresponda.*
4. *Fijar el tiempo en que se va a realizar la investigación del mercado.*
5. *Determinar las fuentes de información primaria por medio de cuestionarios y entrevistas dirigidas a los involucrados (consumidores, vendedores y ejecutivos).*
6. *Determinar las fuentes de información secundarias, a través de materiales publicados como: archivos, censos, libros, revistas especializadas.*
7. *Prepara los cuestionarios para cualquier modalidad que se requiera.*
  - Por teléfono*
  - Por correo*
  - A través de una entrevista personal*
  - En la presentación del producto.*

8. *Determinar la totalidad de la población o universo referida a quienes va dirigido el producto o servicio.*
9. *Diseñar el tamaño de la muestra, considerando dos características.*  
*Ser representativa. Contener la muestra de todas aquellas personas que tengan las mismas características.*  
*Ser suficiente. La cantidad de los miembros seleccionados o tamaño de la muestra debe ser el mínimo para que represente al universo.*
10. *Dirigir la investigación a fin de realizar los ajustes necesarios.*
11. *Clasificar y tabular las contestaciones.*
12. *Realizar análisis estadísticos de los resultados.*
13. *Presentar el informe con las conclusiones y recomendaciones necesarias en la toma de decisiones.*

ELEMENTO: <u>MERCADO</u>			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se ha definido al mercado al que satisface?		
2	¿Se conocen las características del mercado al que satisface?		
3	¿Se ha analizado la capacidad de compra de los consumidores a fin de determinar su mercado potencial y de consumo real?		
4	¿Conoce su capacidad de producción para satisfacer las necesidades del mercado en que se encuentran?		
5	¿Conoce las necesidades y opiniones de los consumidores con respecto al producto o servicio que ofrece?		
6	¿Se ha detectado el deseo de compra por posibles consumidores para desarrollar el mercado?		
7	¿Se ha estimulado a los posibles consumidores para que adquieran el producto o servicio?		
8	¿Conoce los puntos fuertes y débiles de los productos o servicios que ofrece la competencia?		
9	¿Aprovecha la experiencia de la competencia para la iniciación, expansión y permanencia del producto o servicio?		
<b>TOTAL:</b>			

**FACTOR : COMERCIALIZACION**  
**ELEMENTO : MERCADO**  
**DIAGRAMA DE FLUJO : INVESTIGACION DE MERCADO**



## 2. ELEMENTO: VENTAS

### a) OBJETIVO:

Otorgar al consumidor e interpretar las características del producto o servicio a cambio de su equivalente monetario.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Establecer los objetivos, políticas y programas de ventas considerando entre otros los siguientes puntos:

Tomar en cuenta en el área de inversión aquellos proyectos de expansión y de reemplazo de equipo.

Considerar el presupuesto asignado a ventas para la realización de su programa, estableciendo con esta base las prioridades.

Organizar la fuerza de ventas a través del establecimiento de una estructura, de la oportuna integración de los recursos humanos, así como de la capacitación que requieran.

Conocer la capacidad de producción de la empresa en la elaboración de los productos o servicios.

Conocer los planes de inventarios ya que el tener altos volúmenes de productos de materias primas y de productos terminados representa - los siguientes costos; por espacio de almacenamiento, por pérdidas, daños, obsolescencia entre otros.

- Considerar las siguientes diferencias de actitudes y de comportamiento en los consumidores según la clasificación de los productos (bienes de consumo) de Melvin T. Copeland.

### **BIENES DE CONSUMO FINAL:**

**Bienes de Rutina.** Se adquieren con frecuencia, se consumen rápidamente, la costumbre domina en la conducta del consumidor además minimiza el tiempo y el esfuerzo que dedica a la compra de éstos. En este grupo se encuentran entre otros, los cigarrillos, dulces, revistas.

Bienes de Selección. Se compran después de haber realizado comparaciones sobre los aspectos de calidad, precio, diseño; se consumen lentamente como ejemplo se encuentran los muebles, alfombras, zapatos, ropa, artículos electrodomésticos.

Bienes de Especialidades. Los consumidores están habitualmente dispuestos a realizar un esfuerzo especial para adquirirlos, poseen una característica única de entre los demás productos o bien tienen un alto grado de identificación con la marca, como ejemplo: comprar automóviles europeos (Mercedes Benz, Rolls Roys), cámaras fotográficas (Hassel Blad, Leica), vinos de cosechas especiales.

#### BIENES DE CONSUMO INDUSTRIAL

Instalaciones, plantas, edificios y equipos pequeños. Por lo que se refiere a instalaciones, se consideran como grandes renglones de equipo capital; esenciales para las operaciones del usuario industrial. La compra de éstos implica una inversión muy alta, los vendedores generalmente tienen que convecer a varias personas antes de conseguir el pedido y el período de negociación puede abarcar un largo tiempo; como la mayoría de las instalaciones se caracterizan por un alto valor unitario los fabricantes las venden directamente a los consumidores.

Las plantas y edificios se usan en forma complementaria en la producción, suelen venderse como unidades completas y los consumidores compran con los mismos criterios al de las instalaciones.

En el equipo pequeño se incluyen productos como: bancos de trabajo, carretillas, herramientas de mano, entre otros y que el industrial utiliza para producir sus artículos o servicios; debido a la gran frecuencia de ventas de éstos es recomendable que los vendedores visiten a menudo a los consumidores, que se inserten anuncios en re-vistas especializadas y en catálogos industriales.

Materias Primas. Son productos básicos que entran a la producción de bienes manufacturados, los procedimientos de compra de éstos varlan según el costo que represente al total de los bienes manufacturados; cuando los costos representan una parte muy grande, su -

adquisición generalmente es a través de fabricante de las materias primas.

**Bienes Semifabricados.** Son artículos como el acero, vidrio y madera que son producto final de una industria y el material básico de otra, comparados con los precios de las materias primas, éstos son más estables.

**Partes Fabricadas.** Son bienes terminados que, sin ningún cambio sustancial de forma, se incorporan o ensamblan en un producto final más complicado; se negocian contratos de compraventa por períodos entre el producto y el consumidor, los cuales son realizados entre ejecutivos de ambas partes.

**Artículos de producción y materiales de oficina.** Los primeros no se convierten en parte integrante del producto, aún cuando son esenciales como el petróleo, combustible, carbón, compuestos para barrer, trapos para limpiar entre otros. Los segundos incluyen los equipos y suministros de las oficinas; algunos equipos suelen tomarse en arrendamiento en lugar de comprarse, se van adquiriendo por el departamento de compras a solicitud de los usuarios o con un programa de compras.

- Conocer en qué etapa del ciclo de vida se encuentran los productos o servicios, debido a que está considerado este ciclo como un factor muy importante en la obtención de utilidades; es de considerar los siguientes aspectos de cada etapa del ciclo de vida del producto o servicio:

**Iniciación en el Mercado.** Es una fase de fuerte promoción, de asegurar la distribución inicial al mantener abastecidos a los canales de distribución que se hayan seleccionado, de identificar y eliminar las debilidades de producto o servicio, por lo general la demanda excede a la distribución.

*Expansión del Mercado.* La eficacia de manufactura y de distribución son los aspectos muy importantes para lograr el éxito; la competencia aumenta rápidamente, de tal manera que si los consumidores no encuentran con facilidad las marcas preferidas, se les puede persuadir de que acepten sustitutos; generalmente la venta personal en esta etapa se orienta a conseguir nuevos puntos de venta y mantener los abastecidos.

*Apogeo del Mercado.* Durante esta etapa, la intensidad de la competencia hace bajar las utilidades pues la oferta excede a la demanda; las ventas continúan aumentando durante un tiempo a una tasa cada vez menor hasta que se nivelan en el punto de saturación del mercado.

*Declinación del Mercado.* Se caracteriza, ya sea porque una innovación desaloja al producto o servicio o por un cambio evolutivo en el comportamiento de compra del consumidor; existiendo un exceso de capacidad productora; los costos se incrementan, ocasionando una fuerte reducción en publicidad y otros gastos; es así como el precio pasa a ser un arma principal en los competidores.

- Es conveniente reconocer la existencia del ciclo de vida de los productos o servicios a fin de que los técnicos realicen continuamente programas de innovación de productos, considerando los siguientes aspectos:

*Creación de ideas para nuevos productos, resultante del análisis de las necesidades identificadas y el grado en que las satisfacen los productos actuales.*

*Realización de una investigación de mercado.* A fin de conocer entre otras cosas, la magnitud y tipo de organización que se requiere, segmento del mercado al que aspira, la oportunidad de alcanzar liderazgo de producto, así como un análisis de las utilidades que se obtienen del producto o servicio.

Desarrollo del nuevo producto. Se prepara un programa para administrar y ejecutar el proyecto en desarrollo.

Determinar las características del producto o servicios tales como: Tamaño (medidas básicas), peso, propiedades técnicas y químicas, requisitos de funcionamiento; considerando las necesidades de los consumidores y los costos.

- Ofrecer servicios y garantías de los productos o servicios; las políticas y prácticas de los primeros no sólo facilitan la venta inicial sino que contribuyen a mantener y estimular las ventas y a crear la buena voluntad entre la clientela; es recomendable evaluar su contribución a la utilidad neta. En el caso de la garantía, es considerada como una parte del conjunto de factores que el consumidor recibe cuando adquiere un producto; son eficaces para estimular las ventas cuando:

El producto tiene un alto precio al por menor y el consumidor en perspectiva quiere seguridades de que funcionará como promete.

El producto tiene una larga vida útil y al presunto consumidor le preocupa el riesgo de que el producto falle.

Los consumidores creen que el producto es complejo y costoso de reparar.

El producto no es bien conocido y los consumidores necesitan seguridades que les ayuden a decidir.

- Otorgar por escrito acompañando al producto, explicando en cada uno de los casos, las condiciones y características de la garantía y servicio que se otorga.
- Asegurar la uniformidad de las acciones relacionadas con los precios dentro de la organización, influir y controlar el comportamiento de compra y cubrir las exigencias legales que marca la ley en cuanto a precios.

- Determinar los precios de los productos o servicios; existen muchos métodos de determinación de precios, se mencionarán dos:

1° El costo del producto más un porcentaje de utilidad

Costos fijos totales	y	Costos variables totales
son costos de producción fijos como:		se encuentran íntimamente ligados a la producción como:

La renta, depreciación de los activos, sueldos y salarios.

Materiales directos, material de empaque, combustibles, fletes.

A la suma de estos costos, se le aplica un porcentaje en relación al rendimiento que considere a su inversión.

2. Análisis de la oferta y la demanda

Utiliza los conceptos de ingreso marginal y costo marginal para la determinación de la producción más rentable y la relaciona con la curva de la demanda del consumidor para determinar el precio.

- Considerar las restricciones legales en cuanto a la fijación de precios.
- Establecer las condiciones y forma de pago para los productos y servicios que ofrece.

c) PROCEDIMIENTO:

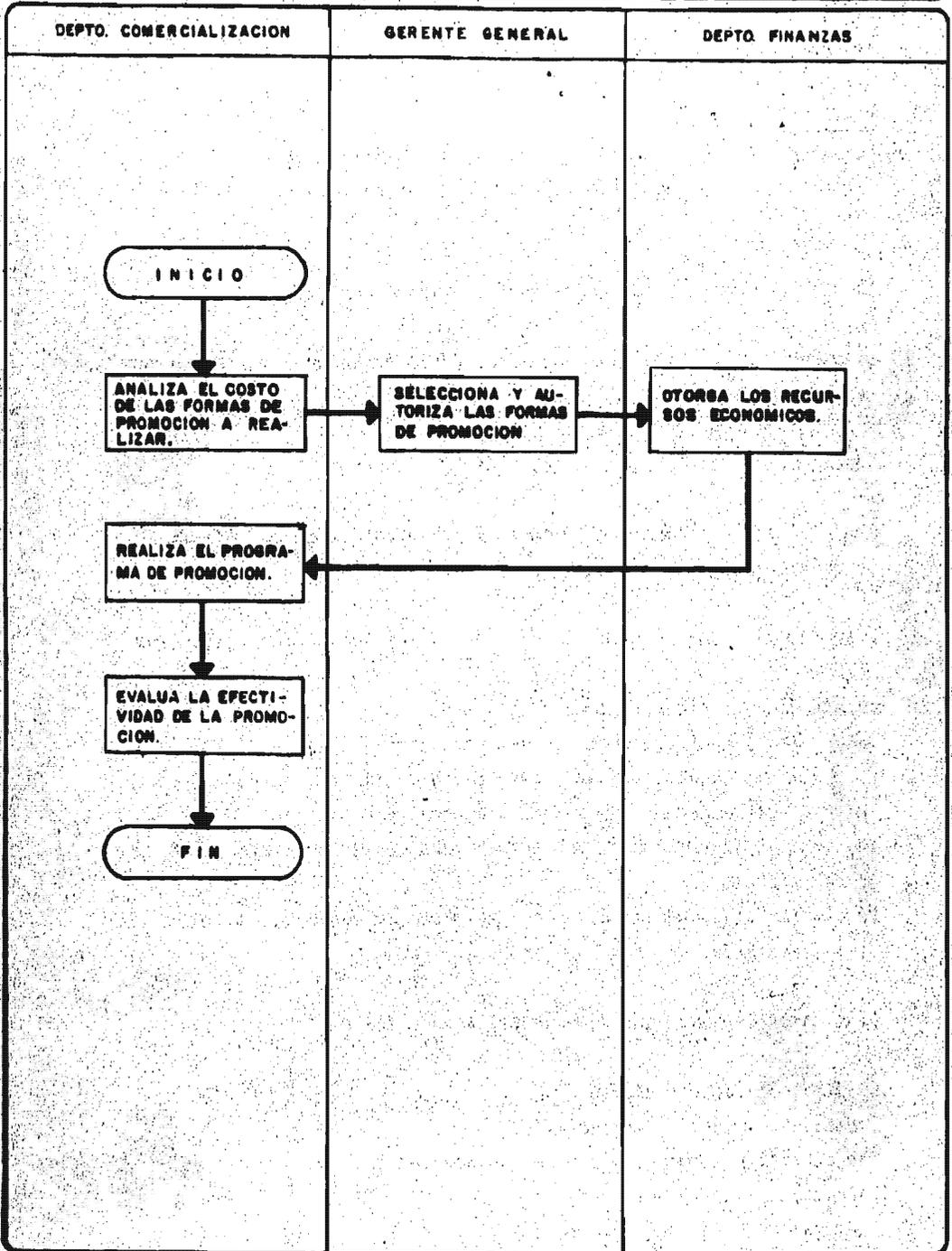
1. Realizar un programa de ventas
2. Verificar la disponibilidad de los productos o servicios.
3. Levantar pedido.
4. Enviar pedido al almacén para autorizar la entrega.
5. Elaborar la facturación.
6. Entregar el producto o servicio, así como la factura y realizar el

*cobro correspondiente.*

- 7. Supervisar que las ventas se realicen de acuerdo a las poltticas -  
trazadas.*

ELEMENTO: VENTAS			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Existen objetivos, políticas y programas de ventas?		
2	¿Se han determinado las características del producto o servicio?		
3	¿Se considera el ciclo de vida del producto o servicio en la toma de decisiones?		
4	¿Se realiza un análisis en la innovación de los productos o servicios?		
5	¿La innovación de los productos responde a las necesidades del consumidor?		
6	¿Se ofrecen servicios y garantías para el producto o servicio?		
7	¿Se cumplen las garantías y los servicios que ofrecen?		
8	¿Existe un método para la determinación del precio del producto o servicio?		
9	¿Se conocen los precios de los productos competitivos?		
TOTAL:			

**FACTOR : COMERCIALIZACION**  
**ELEMENTO : PROMOCION**



### 3. ELEMENTOS: MARCA, PRESENTACION Y EMPAQUE

#### a) OBJETIVO:

*Distinguir al producto o servicio a fin de crear una imagen propia.*

#### b) COMENTARIOS:

*- Dar un nombre al producto o servicio que permita identificarlo y distinguirlo de los de la competencia, con las siguientes características:*

*No debe violar la protección legal de otra marca ya existente.*

*La palabra debe ser corta, sencilla, fácil de reconocer, pronunciar recordar y escribir.*

*Describir al producto servicio.*

*Aplicable a un producto o servicio de la misma línea que más tarde se quiera agregar.*

*- Diseñar la presentación a fin de cumplir con los siguientes puntos:*

*Identificar al producto o servicio*

*Dar instrucciones sobre el uso del producto*

*Proporcionar información del contenido y de sus ingredientes*

*Informar el precio al que se debe comprar el producto*

*Informar el registro ante las autoridades correspondientes y el número de patente.*

*Dar la fecha de caducidad, cuando el producto pueda perder su nivel de satisfacción.*

*- Diseñar el empaque considerando los siguientes puntos:*

*Es útil para su protección*

*Facilita su manejo y almacenaje*

*Previene la pérdida de uno o más ingredientes*

*Previene la adulteración*

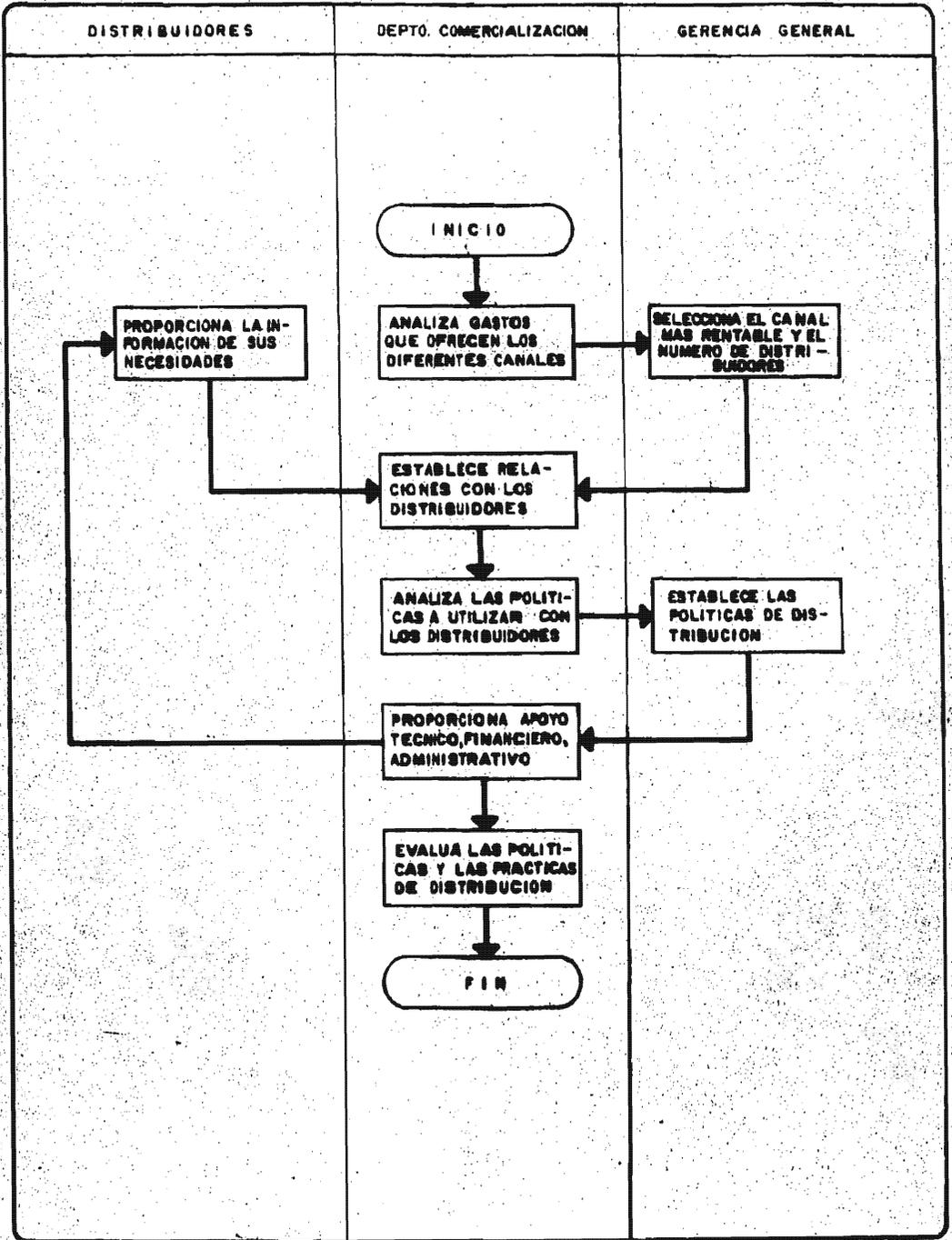
*Mantiene en condiciones higiénicas al producto*

*Ayuda a la indentificación del producto.*

c) PROCEDIMIENTO

1. *Solicitar al departamento de producción todas las características - que se deben considerar en el diseño de la presentación y empaque del producto.*
2. *Obtener varios diseños y seleccionar al que se adapte al producto.*
3. *Cumplir con requisitos que establecen las autoridades correspondientes en lo referente a marca, presentación y empaque.*
4. *Evaluar los efectos producidos en los consumidores en cuanto a marca, presentación y empaque.*

**FACTOR : COMERCIALIZACION**  
**ELEMENTO : CANALES DE DISTRIBUCION**



ELEMENTO: MARCA, PRESENTACION - EMPAQUE			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	<i>¿Existe el registro legal de la marca del producto o servicio - que ofrece?</i>		
2	<i>¿El consumidor identifica la marca de su producto o servicio?</i>		
3	<i>¿La presentación del producto o servicio cumple con las disposiciones de información establecidas por las autoridades correspondientes?</i>		
4	<i>¿El diseño en la presentación del producto o servicio está basado en un análisis previo?</i>		
5	<i>¿El empaque del producto facilita su manejo, almacenamiento y protección?</i>		
6	<i>¿Se realizan evaluaciones para conocer el efecto que produce en los consumidores, la marca, la presentación y el empaque?</i>		
TOTAL:			

#### 4. ELEMENTO: CANALES DE DISTRIBUCION

##### a) OBJETIVO:

Determinar el medio de distribución conforme a las características del producto, a fin de que el consumidor pueda adquirir con el menor esfuerzo posible.

##### b) COMENTARIOS:

- Conocer las características que ofrecen los diferentes conductos de distribución. Generalmente se dan cuatro canales los cuales no pueden usarse en su totalidad, se pueden elegir las siguientes formas de hacer llegar el producto al consumidor.

1. PRODUCTOR	MAJORISTA	MINORISTA	CONSUMIDOR
2. PRODUCTOR	MAJORISTA		CONSUMIDOR
3. PRODUCTOR		MINORISTA	CONSUMIDOR
4. PRODUCTOR			CONSUMIDOR

La elección del primer canal es resultante por las siguientes causas:

Si tiene una línea limitada de productos

Si no pueden financiar la distribución directa a los minoristas.

Si los puntos de venta al por menor son muchos y están muy dispersos

Si se requiere de apoyo promocional por parte de los mayoristas.

En el segundo canal, es de considerar que los mayoristas son empresas con capital y recursos suficientes, que proporcionan los productos en forma rápida y a un bajo costo ya que tienen en depósito una gran cantidad de productos; sus compras son en alto volumen, generalmente venden a minoristas a los que les dan facilidades en el financiamiento tienen su propia fuerza de ventas y efectúan las campañas de publicidad.

En la tercera forma de distribución se requiere que el producto tenga capacidad de financiar las ventas de los minoristas y contar con una línea de productos que estos pidan en grandes cantidades; generalmente son pequeñas empresas y están consideradas como especialistas en ventas debido a que están en contacto directo con el consumidor, no tiene gran capaci-

dad de recursos económicos, por lo que adquieren una cantidad limitada de productos.

El canal directo productor-consumidor tienen varias limitaciones debido a que los consumidores finales son muchos, están muy dispersos y compran en cantidades muy pequeñas.

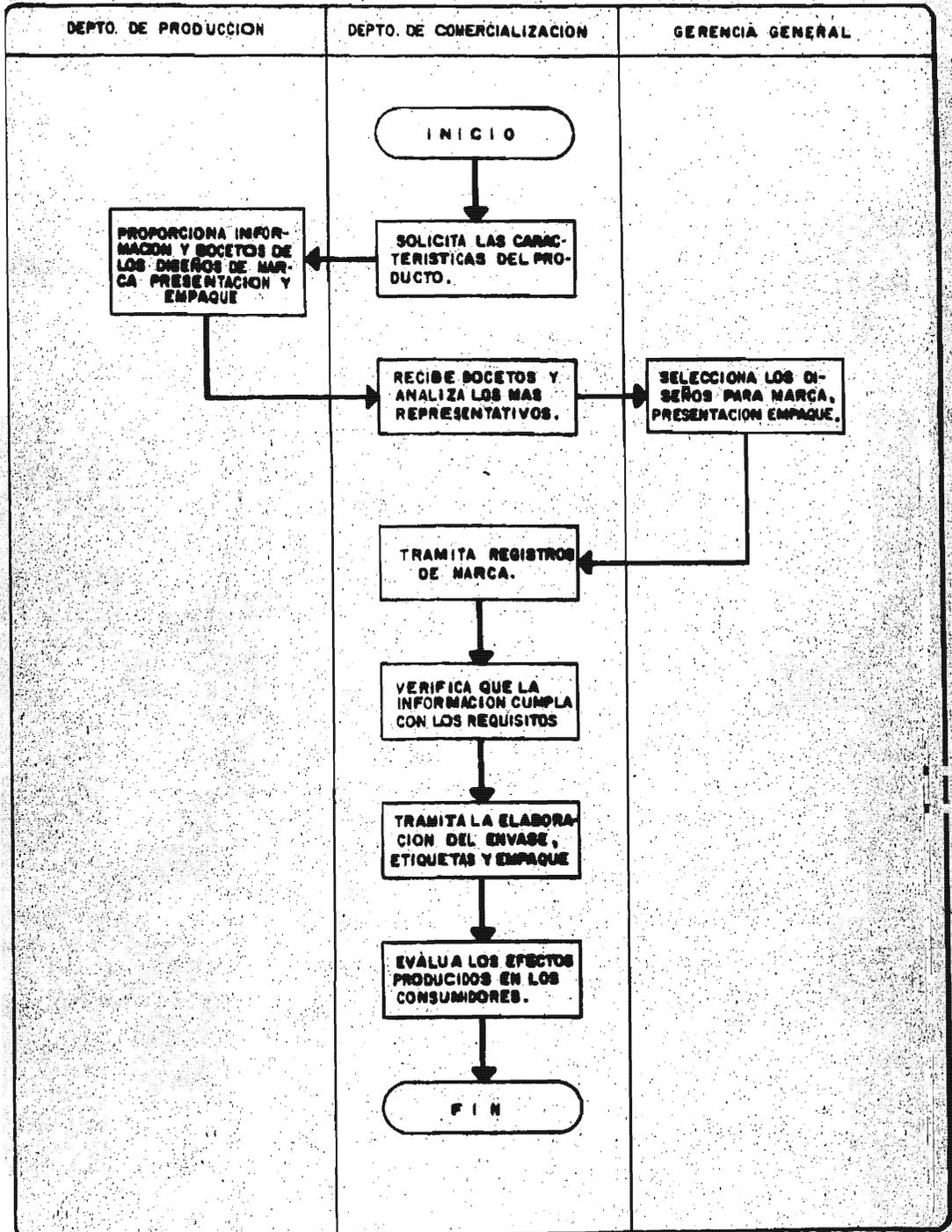
- Considerar los siguientes aspectos que influyen en la determinación de los canales de distribución:
  - El grado de diferencia con los productos y servicio de la competencia, - si el producto es perecedero, básico, industrial, su costo unitario y - la utilidad que represente.
  - Determinar la cantidad de intermediarios que debe existir en cada nivel de distribución considerando entre otros aspectos su estabilidad, prestigio, fuerza de ventas, capacidad económica y de almacenaje.

#### c) PROCEDIMIENTO

1. Analizar los costos de las diferentes alternativas que ofrecen los canales de distribución y seleccionar la más rentable.
2. Analizar y decidir la cantidad de los distribuidores.
3. Identificar las necesidades de los distribuidores para proporcionar el apoyo técnico, financiero y administrativo.
4. Mantener la cooperación de los distribuidores a fin de alcanzar eficiencia en las ventas.
5. Evaluar las políticas, prácticas de distribución, promoción y las relaciones que existen con los distribuidores.

ELEMENTO: CANALES DE DISTRIBUCION			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se ha realizado un análisis para conocer las características que ofrecen los diferentes canales de distribución?		
2	¿Se han comparado los costos para seleccionar el canal de distribución?		
3	¿El canal utilizado satisface los requerimientos de distribución del producto o servicio?		
4	¿Se proporciona el apoyo técnico, administrativo o financiero que requieren los distribuidores?		
5	¿Se considera la experiencia y opinión del distribuidor en el manejo de su producto o servicio?		
6	¿Se evalúan los resultados de las actuaciones de los distribuidores?		
TOTAL:			

**FACTOR : COMERCIALIZACION**  
**ELEMENTO : MARCA, PRESENTACION Y EMPAQUE**



## 5. ELEMENTO: PROMOCION

### a) OBJETIVO:

Informar, recordar y persuadir a los consumidores a fin de estimular la demanda poniendo en relación las cualidades de los productos o servicios con las necesidades y deseos latentes en los mismos.

### b) COMENTARIOS.

- Disponer de la venta personal, la venta masiva y de la exhibición en el punto de compra como los elementos mejor conocidos de la promoción a fin de informar al consumidor que el producto se encuentra en el mercado a un precio atractivo.
- Analizar el costo de la utilización de los elementos considerando entre otros los siguientes puntos:

La flexibilidad inherente en la venta personal es una gran ventaja en favor de su empleo; esto significa que el vendedor puede adaptar su mensaje a las necesidades específicas del consumidor para satisfacerlo; así como proporcionar información inmediata al empresario sobre la reacción del consumidor, existiendo así una mayor retroalimentación.

La venta masiva está dirigida a un gran número de consumidores al mismo tiempo, ofrece diversos medios de comunicación, presenta menos flexibilidad en la retroalimentación que la venta personal; la publicidad es la forma más usada para la venta masiva.

La exhibición en el lugar de compra, es considerada como el vendedor mudo que llama la atención del consumidor; los medios que se utilizan en su realización son entre otros, las tiendas minoristas, salas de venta de las empresas, pabellones de ferias, exposiciones industriales.

- Analizar y seleccionar la forma de promoción a realizar, considerando al grupo que va dirigido, siendo éstos:

### *Promociones al Consumidor Final.*

*Muestra. Prueba gratuita de un producto o servicio.*

*Cupón. Certificado que da derecho al portador a ahorrar algo estipulado concretamente en la compra del producto o servicio.*

*Oferta de Devolución. Se promete devolver en un tiempo determinado el total del importe del producto, o parte de él, si el consumidor no queda satisfecho.*

*Reducción de precio. Rebajan cierta cantidad de dinero en el precio regular del producto o servicio.*

*Premio. Unidad de mercancía que se ofrece a su costo o a un precio relativamente bajo como bonificación al comprador de un determinado producto o servicio. Existen 4 tipos de premios:*

*El que acompaña al producto por dentro o fuera.*

*El envase reusable*

*Gratis postal, se envía por correo al solicitante.*

*Autoliquidante, se envía por correo debajo de su precio normal.*

*Competencia. Se da oportunidad a los consumidores de participar en un concurso o juego.*

### *Promociones al Consumidor Industrial.*

*Rebaja de compra. Es una oferta de poca duración que se hace al distribuidor de reducible un porcentaje del precio.*

*Concesión de cuenta y Recuento. Consiste en una oferta de cierta cantidad de dinero por cada unidad de producto retirada del almacén.*

*Artículo gratis. Se otorga cierta cantidad de un producto sin costo alguno a base de que compren un volumen determinado de ese u otro producto.*

*Premios para impulsar productos. Incentivo especial al distribuidor para impulsar el producto.*

*Concurso de ventas. Para estimular y motivar a los distribuidores.*

*Premio extra al distribuidor. Es un regalo directo que se otorga como compensación por un pedido.*

Promociones a la fuerza de ventas.

Bonificaciones. Cantidades en dinero que se conceden a los agentes de ventas como suplemento a sus ganancias regulares.

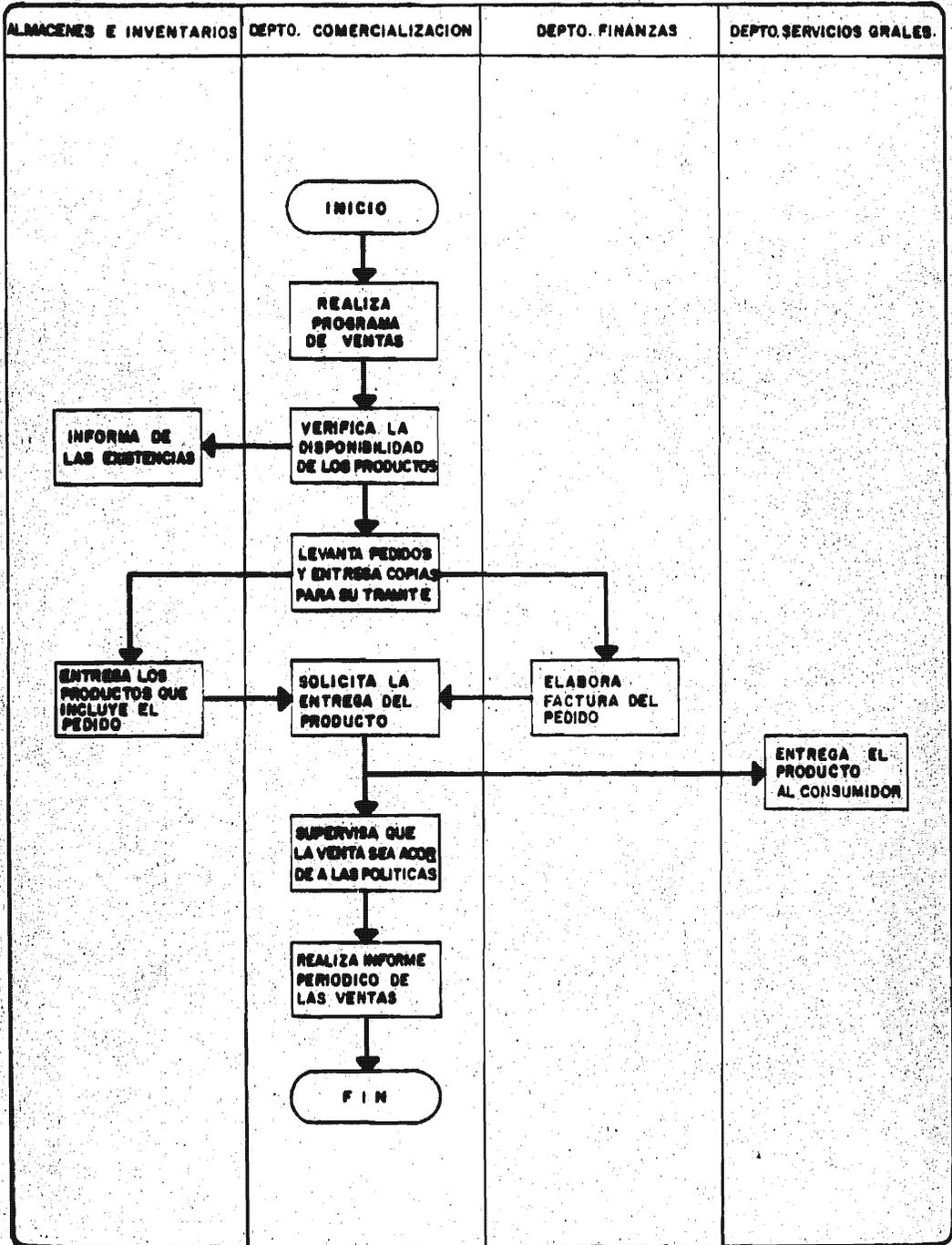
Concurso de venta. Competición que tiene por objeto estimular a los agentes de ventas a redoblar esfuerzos por vender durante un tiempo-determinado.

c) PROCEDIMIENTO

1. Fijar los objetivos que se esperan alcanzar
2. Seleccionar la(s) forma(s) de promoción
3. Determinar qué actividades y qué volumen hay que llevar a cabo para lograr las metas propuestas.
4. Determinar el presupuesto para la promoción, analizando el costo de los recursos materiales y humanos que se requieran.
5. Solicitar la autorización del presupuesto de promoción ante el funcionario correspondiente.
6. Evaluar la efectividad de la forma de promoción, seleccionada.

ELEMENTO: PROMOCION			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se realizan promociones de ventas?		
2	¿Se analiza la efectividad de las diferentes formas de promoción en relación al producto o servicio?		
3	¿Se analizan los costos que representan la utilización de las diferentes formas de promoción?		
4	¿Los periodos en que se promociona el producto o servicio está fijado en un análisis previo?		
5	¿Al efectuar las promociones se han establecido claramente los objetivos que se persiguen?  Ejemplos: -Incrementar el número de consumidores -Vender los productos o servicios a pesar de haber terminado su temporada. -Retener y satisfacer a los consumidores -Alcanzar la venta del mayor número de unidades -Introducir un nuevo producto al mercado		
6	¿Es del conocimiento del público en general de las promociones que se realizan?		
7	¿Se evalúan los resultados obtenidos con las promociones?		
TOTAL:			

**FACTOR : COMERCIALIZACION**  
**ELEMENTO : VENTAS**



## 6. ELEMENTO: PUBLICIDAD

### a) OBJETIVO:

Proporcionar información al público para que se incline en la compra del producto o servicio a través de mensajes visuales y orales; así como ayudar a la venta de los mismos.

### b) COMENTARIOS.

- Considerar que la publicidad tiene como objetivos directos los siguientes:

Ayudar a la venta de un producto o servicio

Ayudar a un programa de relaciones públicas de la empresa, acreditando la marca.

Hacer saber al público cualquier información relacionada con la empresa, sus productos o servicios.

Obtener una posición competitiva dentro del mercado

Ayudar a una promoción de ventas

Asegurar el uso correcto de un producto

Crear ciertas ideas o actitudes respecto al producto o servicio.

Lanzar un nuevo producto al mercado

- Utilizar el medio de publicidad que requiera el producto o servicio de entre los siguientes:

Mensajes en periódicos, revistas, sección amarilla

Tableros y carteles a la intemperie

Cartulinas colocadas en los vehículos de transporte

Mensajes en la radio y T.V.

Letreros en las tiendas

Películas realizadas con los fines publicitarios

Objetos novedosos que incluyan mensajes publicitarios u ostenten el nombre del comerciante.

Autoparlantes

Volantes

- Considerar que la eficacia de la publicidad depende de la habilidad del publicista y la frecuencia del anuncio.
- Efectuar una estimación de lo que la publicidad puede lograr, analizando los presupuestos y los efectos publicitarios.
- Considerar las cualidades del producto o servicio para obtener una publicidad efectiva:
  - Calidad
  - Precio adecuado
  - Garantía y servicio
  - Entrega oportuna
  - Vendedores aptos
  - Facilidades para la venta

c) PROCEDIMIENTO

1. Establecer los objetivos que se pretenden alcanzar
2. Solicitar un programa publicitario acorde a los objetivos trazados, a una agencia de publicidad que requiera la empresa para anunciar el producto o servicio.
3. Establecer el tiempo de mensaje y el lugar
4. Verificar que los mensajes se inserten en el lugar, horario, duración y con las características convenidas.

## ELEMENTO: PUBLICIDAD

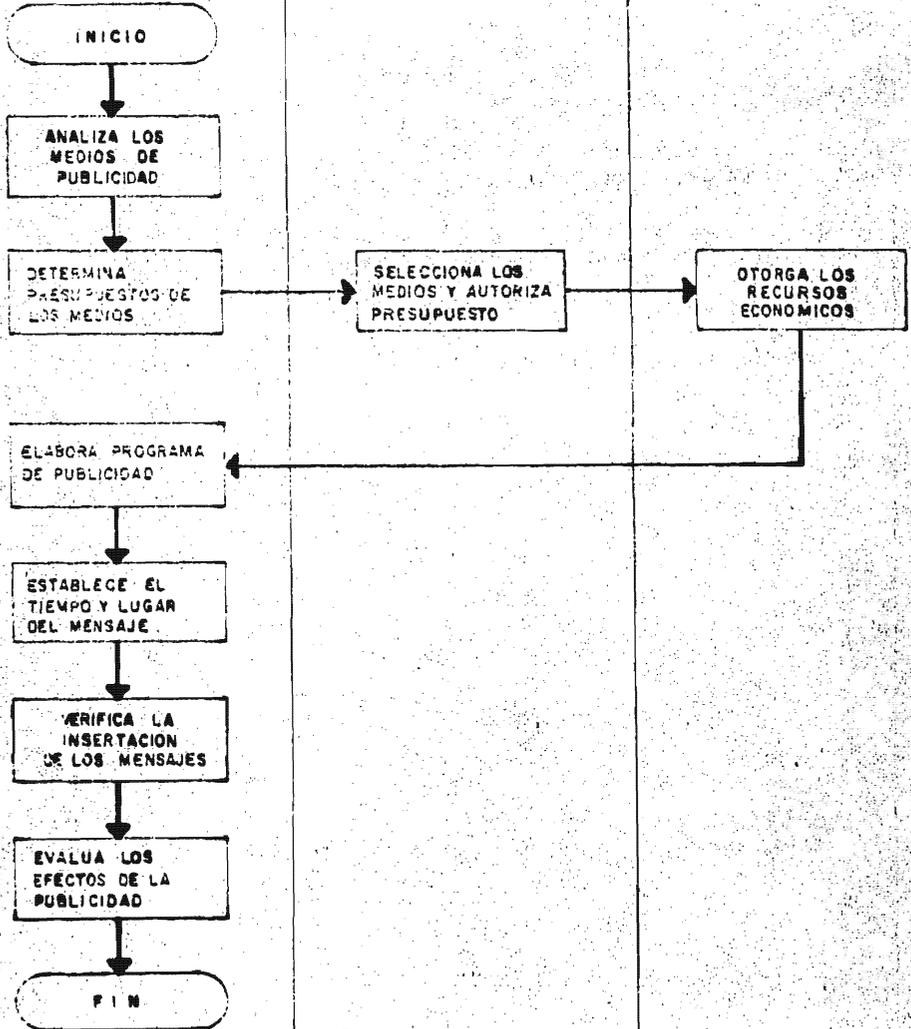
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	<i>¿Utiliza la publicidad para sus productos o servicios?</i>		
2	<i>¿Se analiza la efectividad del medio publicitario en relación al producto o servicio?</i>		
3	<i>¿Se analizan los costos de los medios de publicidad?</i>		
4	<i>¿El mensaje publicitario informa, motiva e influye en los consumidores del producto o servicio?</i>		
5	<i>¿Se realiza un programa de publicidad por una agencia especializada o por un departamento de la empresa?</i>		
6	<i>¿Se verifica que los mensajes se inserten en el lugar, horario, duración y con las características convenidas?</i>		
7	<i>¿Se evalúan los efectos publicitarios?</i>		
8	<i>¿Las características del producto o servicio apoyan al mensaje publicitario?</i>		
<b>TOTAL:</b>			

FACTOR : COMERCIALIZACION  
ELEMENTO : PUBLICIDAD

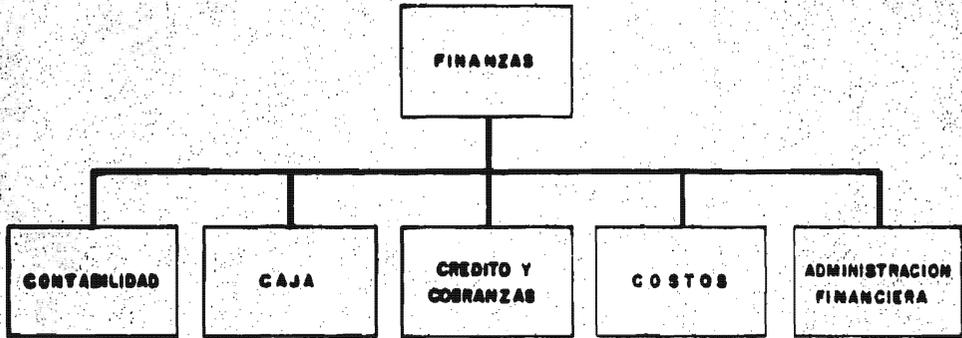
DEPTO. COMERCIALIZACION

GERENCIA GENERAL

DEPTO. FINANZAS



# ORGANIGRAMA DE FINANZAS



#### 4.3 FACTOR: FINANZAS

a) OBJETIVO:

Proporcionar la información de la situación financiera de la empresa, a los diversos organismos internos y externos, contando para ello con un sistema de registro de operaciones acorde a las necesidades y características de la misma.

b) ELEMENTOS:

1. Contabilidad

1.1 Estados Financieros.

1.2 Sistemas de Registro de Operaciones

1.3 Auxiliares.

2. Caja

2.1 Pago de Nóminas

2.2 Pago a Proveedores

2.3 Pago de Recibos varios

2.4 Cobro de Recibos varios

2.5 Recepción de Fondos

3. Crédito y Cobranzas

3.1 Cartera de clientes

3.2 Cobranza

3.3 Investigación

4. Costos

4.1 Materiales

4.2 Mano de Obra

4.3 Materiales Indirectos.

5. Administración Financiera

6. Proyectos de inversión

7. Presupuestos.

## 1. ELEMENTO: CONTABILIDAD

### a) OBJETIVO:

Mantener a través del registro oportuno de las operaciones financieras, la información actualizada y confiable de la situación económica de la empresa.

### b) RECOMENDACIONES:

En función de las características de la empresa, determinar el método de registro de operaciones que garantice el cumplimiento de los objetivos establecidos. Existen los métodos siguientes:

*El Diario Continental*

*Libro Diario*

*Libro Mayor*

*Libro de Inventarios y Balances*

*El Centralizador*

*Pólizas de Diario*

*Pólizas de Caja*

*El Mecanizado*

*Medios Computarizados*

Las operaciones realizadas dependiendo de su volumen, deberá registrarse en el momento de su acontecer, o bien de manera global, pero sin descuidar la presentación en tiempo de la información.

Contar en todo momento con la documentación necesaria que justifique las operaciones, de no ser así, éstas deberán ser autorizadas mediante la firma del personal responsable.

Diseñar un catálogo de cuentas y subcuentas, que contemple los conceptos por los cuales éstas se aplican poniendo especial cuidado en que éstos conceptos sean lo suficientemente claros precisos y objetivos.

- Tener exclusividad por el manejo de la cartera de cheques, y asimismo establecer control de la misma através de un procedimiento de firmas mancomunadas para su expedición y registro de fondos.
- Mantenerse actualizado por medio de publicaciones empresariales y del sector público respecto de las modiciaciones y reformas que sufran las leyes fiscales (Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Código Fiscal, Impuesto Sobre Productos del Trabajo) así como reglamentos y disposiciones gubernamentales como lo son: I.M.S.S. e I.N.F.O.N.A.V.I.T.

c) PROCEDIMIENTO:

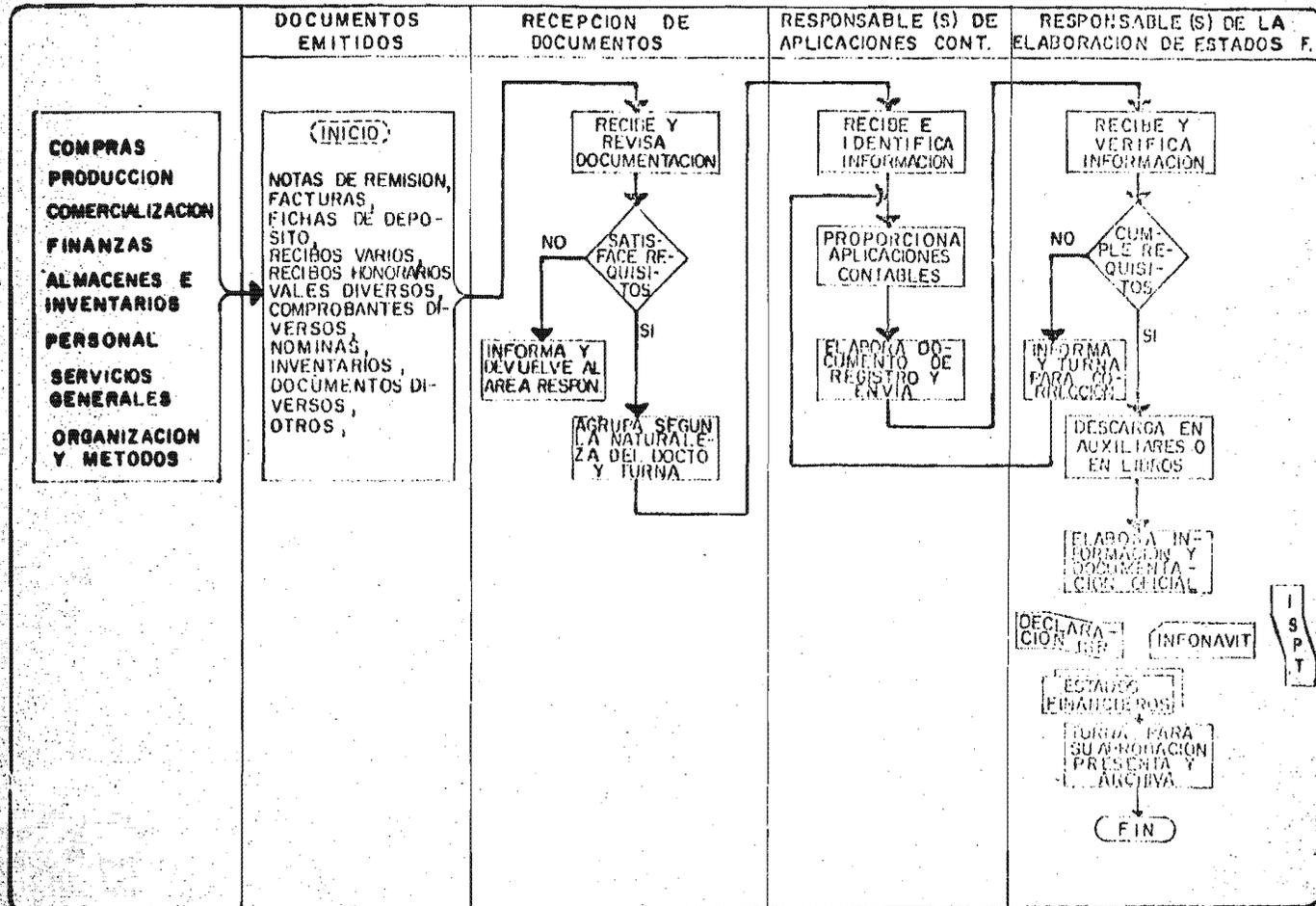
- 1 Concentra toda aquella documentación que por su naturaleza, requiera de registro contable.
- 2 Revisar la información para determinar la procedencia y el cumplimiento de los requisitos previamente establecidos para la continuación de su proceso.
- 3 Devolver aquella documentación que no satisfaga los lineamientos establecidos y que por tal motivo requiera de autorización o bien, de una mayor información que la respalde.
- 4 Identificar la naturaleza de las operaciones a fin de realizar las aplicaciones contables correspondientes.
- 5 Elaborar Polizas, Volantes, o traspasar directamente a los auxiliares o libros autorizados, los movimientos contables procedentes.
- 6 Elaborar de acuerdo al tiempo establecido para su presentación, las declaraciones al I.S.R., INFONAVIT., I.S.P.T., además de los estados financieros correspondientes, o bien los registros oficialmente autorizados.

Por la naturaleza de sus funciones, ésta es una área que debe coordinarse en todo momento con la totalidad de departamentos que conforman la empresa para obtener de ellas la información que sea sujeta de registros, como lo son: Notas de remisión, Facturas, recibos

varios, notas de gastos, tarjetas de control de asistencia, tarjetas de control de inventarios, recibos de pago de nómina, comprobantes de pago de liquidaciones al I.M.S.S. comprobantes de pago de liquidación al personal, finiquitos, pago de vacaciones, notas de combustible, refacciones, reparaciones externas, recibos de honorarios; entre otros.

ELEMENTO: CONTABILIDAD			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI NO	
		1	¿Existe un sistema establecido de registro?
2	¿Se cumple?		
3	¿Se procesa toda la información sujeta a registro contable?		
4	¿Se revisa la documentación antes de su operación?		
5	¿Se tiene un procedimiento de seguimiento para aquella documentación devuelta para autorización o aclaración?		
6	¿Se detiene demasiado tiempo esta documentación?		
7	¿Se extravía?		
8	¿Se realiza el registro contable con toda oportunidad?		
9	¿Se procesa continuamente información extemporánea?		
10	¿Se elaboran los cierres contables en los plazos establecidos?		
11	¿Se realizan ajustes de último momento continuamente?		
12	¿Fiscalmente hablando, se presentan en los plazos establecidos?		
13	¿Se ha cubierto recargos por presentación extemporánea?		
14	¿Se cuenta con un archivo de la información ya contabilizada?		
15	¿Se utiliza?		
16	¿Se extravía la documentación ya procesada?		
17	¿Se mantiene en archivo la información por el límite de tiempo que establece la ley?		
TOTAL:			

# DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD



## 2. ELEMENTO: CAJA

### a) OBJETIVO:

Satisfacer las necesidades de efectivo que demanda la empresa en su diaria actividad.

### b) RECOMENDACIONES:

- Establecer un programa de flujo de efectivo, de tal manera que se cuente con el mismo para hacer frente a los compromisos periódicos que afronta la empresa.
- A fin de prevenir contingencias, es conveniente estudiar y contratar los servicios de resguardo y depósito de efectivo, evitando con esto la conservación de fondos por largos periodos de tiempo.
- La entrada y salida de efectivo, invariablemente deberá ser respaldada por la documentación correspondiente para ambos casos.
- No aceptar cheques postfechados, ni personales.
- No conservar recibos y documentación por periodos largos de tiempo.

### c) PROCEDIMIENTO:

1. Captar efectivo y cheques debidamente respaldados por los anexos correspondientes.
2. Realizar las operaciones de entrada y salida de efectivo y documentos mercantiles en exclusividad.
3. Verificar los comprobantes que respaldan las operaciones.
4. Solicitar mayor información o autorización de aquellos movimientos confusos que se llegarán a presentar.
5. Proporcionar las cuentas de aplicación en razón a la naturaleza de las operaciones, o bien; si así se prefiere, enviar la documentación al área contable para su proceso.

ELEMENTO: CAJA			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Existe un procedimiento para el manejo de fondos?		
2	¿Se cumple?		
3	¿Se ha contemplado la necesidad de adquirir los servicios externos de resguardo?		
4	¿Se ha cotizado un servicio de aseguramiento?		
5	¿Se cuenta con vigilancia?		
6	¿Se revisa la documentación que soporta la entrada y salida de fondos?		
7	¿Se tiene seguimiento de aquella que es devuelta para su autorización o aclaración?		
8	¿Se ha llegado a extravíar?		
9	¿Se retiene por largos periodos de tiempo?		
10	¿Se retienen cheques, recibos, vales, notas, por favores personales?		
11	¿Existe un plazo establecido para realizar los cortes de caja?		
12	¿Se identifica la misma documentación soportando las entradas y salidas de fondos en distintos cortes de caja?		
13	¿Se tiene establecido el procedimiento a seguir para los anteriores casos?		
14	¿Existen faltantes o sobrantes continuamente?		
15	¿Existen faltantes o sobrantes continuamente?		
16	¿Se realizan programas de flujo de efectivo para hacer frente a operaciones futuras?		
TOTAL:			

### 3. ELEMENTO CREDITO Y COBRANZAS

#### a) OBJETIVO:

Efectuar la recuperación en tiempo de los fondos que en bienes y/o servicios, facilita la empresa a través de las ventas a plazos que realiza: contando para ello con una selección eficiente de los - - clientes potenciales y un cuidadoso sistema de cobranza.

#### b) RECOMENDACIONES

- Conformar un sistema de crédito mismo que especifique los requerimientos que deberán cumplir las solicitudes, así como los criterios de tiempo, forma y condiciones de pago.
- En relación al procedimiento de apertura de crédito, realizar el proceso de investigación de todos aquellos datos cuya naturaleza requieran verificación, sin considerar como verdaderos los proporcionados por los clientes que en algún momento hayan sido recomendados interna o externamente.
- Establecer incentivos a través de bonificaciones por concepto de pronto pago, pagos efectuados en tiempo y en el domicilio de la empresa, a fin de promover la recuperación de efectivo y evitar gastos de cobranza e investigación.
- Establecer mecanismo de consulta de expedientes para mantener comunicación con aquellos clientes cuya solvencia y puntualidad haya sido demostrada; y así dar a conocer entre otras cosas nuevos productos desarrollados, promociones, precios y condiciones de pago.
- Proporcionar situaciones ventajosas en cuanto a porcentajes de descuento, condiciones de pago a aquellos clientes cuyo historial crediticio sea significativo.
- Tener especial cuidado en los formatos y redacción de toda aquella correspondencia que implique recordatorios de cuentas atrasadas.
- Proporcionar al cliente el tiempo razonable para que efectúe sus

pagos vencidos, sin que para que suceda esto, existan recordatorios y visitas personales.

- Considerar la alternativa de contratar los servicios de profesionales en materia jurídica, para la creación de un departamento interno o bien a través de asistencia externa.
- Realizar la investigación de campo a fin de determinar la veracidad de los datos proporcionados por el solicitante.
- Desechar las solicitudes que resulten improcedentes por la falta de veracidad de los datos proporcionados por los solicitantes.
- Informar al departamento de ventas o bien, directamente a los solicitantes, de los resultados obtenidos en las investigaciones, a fin de transmitir la decisión tomada por la empresa en relación a las solicitudes de crédito investigadas.
- Comunicar formalmente, ya sea a través de ventas o directamente a los solicitantes, la aprobación y apertura de crédito.
- Comunicar formalmente las condiciones del crédito otorgado en lo referente a pagos, bonificaciones y tiempo convenido.
- Requerir de los pagos a los clientes que por situaciones desconocidas no los cubren con la debida oportunidad.
- Determinar la calidad de morosidad a fin de requerir de una manera más formal del pago del bien y/o servicio facilitado.
- Turnar al departamento jurídico si lo hubiera o a la asesoría externa contratada, los expedientes de aquellos clientes cuya situación de pago es desfavorable para la empresa debido la morosidad con que incurrían algunos clientes.
- Coordinar en todo momento y primordialmente con los siguientes departamentos:  
Ventas. para el conocimiento de las tendencias que sigue en el

el mercado en cuanto a la competencia en precios, preferencia, condiciones de crédito, calidad, a fin de adoptar medidas tendientes a mejorar las condiciones de pago, bonificaciones, la calidad de las actividades que desarrolla esta área, tratando a través del servicio, de conservar y atraer el mayor número de clientes.

Producción, para tener conocimiento de las características de los bienes y/o servicios; de aquellos de nuevo desarrollo que aún no han sido lanzados al mercado con el propósito de darlos a conocer a través de la correspondencia que desde la apertura de crédito se entabla con los clientes.

Contabilidad para el registro de operaciones en el renglón del manejo de auxiliares para determinar el estado que presentan todos y cada uno de los clientes en el manejo de sus cuentas.

c) PROCEDIMIENTO:

1. Recibir todas aquellas solicitudes de crédito para su aprobación de todas aquellas operaciones realizadas por el departamento de ventas.
2. Realizar una investigación preliminar de los datos proporcionados, para determinar si en primera instancia se cumplen con los requisitos primarios de selección.
3. Requerir al departamento de ventas la información completa por las solicitudes que en el primer proceso de investigación resulten con insuficiencia de datos.
4. Desechar aquellas que resulten improcedentes dentro de la primera fase de investigación.

ELEMENTO: CREDITO Y COBRANZAS			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se tienen formatos específicos para la solicitud de crédito?		
2	¿Se utilizan?		
3	¿Contienen la información suficiente?		
4	¿Contemplan información necesaria?		
5	¿Se cuenta con formatos específicos de cobranza?		
6	¿Se utilizan?		
7	¿Es cordial su redacción?		
8	¿Se cuenta con personal asignado para realizar investigaciones o bien se tiene contratado un servicio externo para efectuarlas?		
9	¿Son investigadas en su totalidad?		
10	¿Se hacen excepciones?		
11	¿Es alto el porcentaje de solicitantes recomendados y de los cuales no se verifican datos?		
12	¿Se comprueba a través del manejo de cuentas si este tipo de clientes respalda la confianza que se les deposita?		
13	¿Al recibir las solicitudes de crédito, se revisan?		
14	¿Es constante la falta de datos del solicitante?		
15	¿Se devuelven con oportunidad aquellas que no se encuentran debidamente requisitadas?		
16	¿Se tiene seguimiento de las mismas (a fin de no perder al posible cliente)?		
17	¿Se comunican oportunamente las aperturas de crédito?		
18	¿Quedan perfectamente establecidas las condiciones del mismo?		
19	¿Se cuenta con un mecanismo de seguimiento de pagos?		
20	¿Se requiere cordialmente de pagos vendidos?		
21	¿Se presiona constantemente?		
22	¿Se aprovecha la correspondencia para promover la venta de nuevos productos, incentivos, o bonificaciones?		
23	¿Se cuenta con un procedimiento que contempla alternativas de requerimiento de pagos?		
24	¿Se agotan todas las posibilidades de requerimiento antes de optar por solicitarlo a través de la vía legal?		
25	¿Se cuenta con personal asignado para realizar tales funciones o bien se tiene contrato con asesoría legal externa?		
26	¿Se pierden constantemente los juicios teniendo que observar la empresa la pérdida?		
TOTAL:			

ELEMENTO: CREDITO Y COBRANZAS (CONTINUACION)			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
27	¿Se mantiene correspondencia con aquellos clientes cuya capacidad de pago ha sido demostrada?		
28	¿Se les invita a realizar nuevas compras?		
29	¿Se les proponen planes más atractivos de crédito?		
TOTAL:			

#### 4. ELEMENTO COSTOS.

##### a) OBJETIVO:

Determinar el valor real del bien y/o servicio en base a la cuantificación exacta de los elementos que directa e indirectamente intervienen en su proceso de transformación.

##### b) RECOMENDACIONES:

- Determinación en relación a las necesidades y características particulares de la entidad, el sistema de costeo de los bienes y/o servicios producidos.
- Independientemente al sistema de costos establecidos, se hace necesario mantener una comunicación efectiva de los departamentos que intervienen directa o indirectamente en la determinación del precio de costo de los bienes y/o servicios.
- Contar para la cuantificación de los elementos que intervienen en el costo, con los datos actualizados a la fecha en que se realiza tal actividad.
- Mantener la información actualizada con el objeto de evitar errores u omisiones y que provoquen ajustes y discrepancia.

##### c) PROCEDIMIENTO:

1. Recibir la información de los departamentos involucrados en la determinación de los costos de los bienes y/o servicios.
2. Revisar la información a fin de determinar la autenticidad y suficiencia de los datos.
3. Requerir de las áreas involucradas, la información necesaria, suficiente y actualizada.
4. Procesar la información a través del sistema de costos establecido.

5. Realizar los ajustes y correcciones por actualización de datos, --  
errores y omisiones.

6. Coordinar en todo momento y primordialmente con los siguientes de-  
partamentos:

Compras, para la obtención de facturas y/o notas que amparen la  
compra de materias primas, combustibles, lubricantes, refacciones  
y de todos aquellos otros materiales que intervienen directa o in  
directamente en el proceso de transformación.

Producción, para la obtención de los informes y órdenes de produc-  
ción que especifique los consumos de materiales que directa o in-  
directamente intervienen en la fabricación.

Personal. Para la obtención de las nóminas del personal operati-  
vo y así determinar el costo que representa la mano de obra en el  
proceso de transformación.

ELEMENTO: <u>COSTOS</u>			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se cuenta con un sistema establecido de costos?		
2	¿Cumple con las necesidades y características de la empresa?		
3	¿Es oportuna la información para la elaboración del estado de costos?		
4	¿Esta siempre actualizada?		
5	¿Se verifica la información?		
6	¿Se tiene seguimiento de aquella que es devuelta para su corrección?		
7	¿Se registra oportunamente?		
8	¿Se realizan ajustes de último momento con regularidad?		
9	¿Se cuenta con un archivo de la documentación procesada?		
<b>TOTAL:</b>			

## 5. ELEMENTO: PROYECTOS DE INVERSIÓN

### a) OBJETIVO:

Proporcionar a la toma de decisiones, las alternativas de inversión más provechosas que garanticen en alto grado la permanencia de la compañía, y así mismo promuevan su desarrollo.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Establecer criterios de evaluación que sean útiles para seleccionar la mejor alternativa, entre varios proyectos de inversión.
- Apoyarse en todo momento en los métodos intuitivos o de juicio personal, y en los objetivos, consistentes en estudios de análisis -- más elaborados.
- Analizar beneficios y gastos de cada proyecto para obtener su valor neto y decidir sobre el que proporcione mayor rentabilidad.
- Calcular lo más realista posible los beneficios que se obtendrán -- con la aceptación del proyecto.
- Considerar en todo momento el riesgo que representa cada proyecto, puesto que de su cuantificación puede depender la optimización del rendimiento, o bien una merma económica.
- Tener presente que el criterio de rentabilidad es muy importante pero no necesariamente definitivo, debe considerarse también los efectos que todos los análisis de inversión, y en la imagen de la empresa.

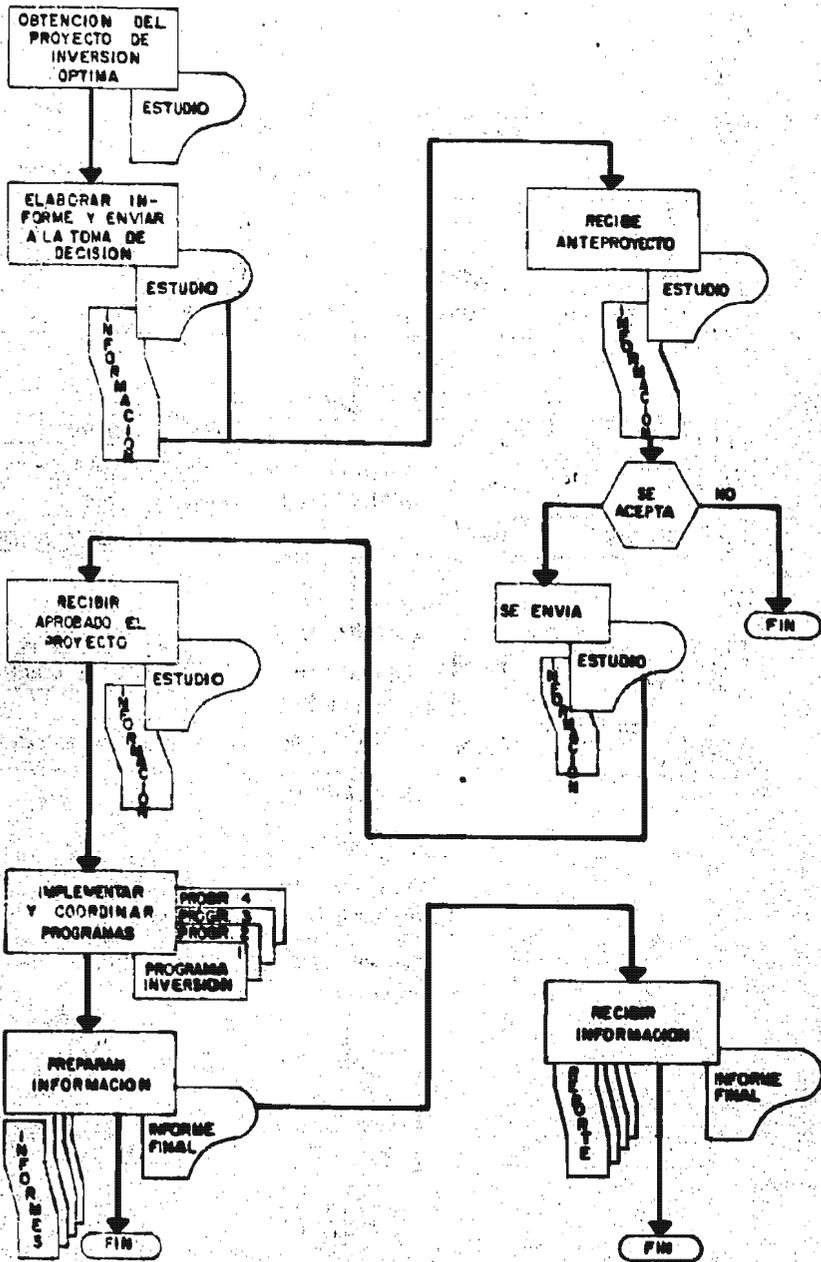
### c) PROCEDIMIENTO.

- Determinar las necesidades específicas de inversión que se tienen.
- Determinar la que por su naturaleza requiere de atención inmediata.
- Obtener la información necesaria, hechos y datos que resulten indispensables, para el conocimiento a fondo del caso.
- Distinguir el tipo de proyecto de inversión de que se trate:
  - . Proyecto no rentable.
  - . Proyecto de reemplazo de equipo.
  - . Proyecto no medible.
  - . Proyecto de expansión.

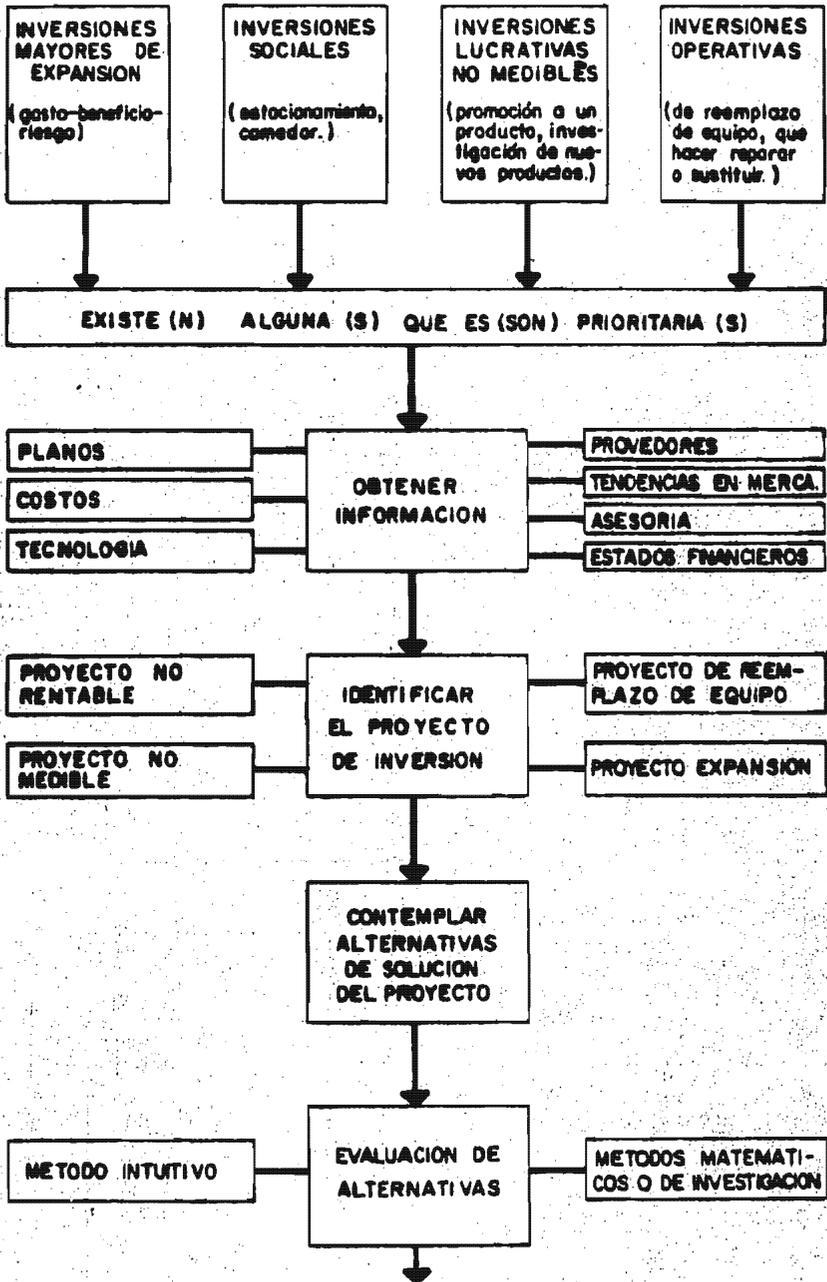
- Contemplar todas las alternativas relacionadas a la solución del -- proyecto.
- Evaluarlas de acuerdo a criterios establecidos y considerando para ello el método intuitivo o de experiencia y los métodos científicos basados en modelos matemáticos.
- Obtener el proyecto de inversión que por su combinación
  
- Promoverlo a la toma de decisiones.  
Si es aceptado seguir los programas previamente determinados y ya -- cuantificados para su consecución.
- Llevar a buen término los programas, ejerciendo la labor de coordinación de los esfuerzos humanos y económicos requeridos.
- Presentar al informe final y/o los reportes temporales de las condi ciones generales y los resultados obtenidos totales y/o parciales.

ELEMENTO: <u>PROYECTOS DE INVERSION</u>			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Existe una preocupación constante por realizar mejoras en la -- planta, modernizar equipo, desarrollar nuevos productos, y lo re ferente a aquello que representa una oportunidad de impulso para la empresa?		
2	¿Se realizan los estudios pertinentes?		
3	¿Se toma las decisiones considerando únicamente la experiencia de los ejecutivos?		
4	¿Se mantiene actualizado al personal responsable del análisis de inversiones?		
5	¿Se han contemplado los beneficios que reporta la información ex terna en forma de revistas, folletos, particulares y oficiales?		
6	¿Se realiza el análisis por medio de personal propio y/o a tra vés de asesoria externa?		
7	¿Frecuentemente se realizan estudios dejándose inconclusos?		
8	¿Existen bloqueos de información y de realización de proyectos por no tener la autoridad y jerarquía suficiente?		
9	¿Se canaliza a través de esta área los estudios de inversión que requieren todos los departamentos?		
TOTAL:			

# DIAGRAMA DE FLUJO DE PROYECTOS DE INVERSION



# DIAGRAMA DE FLUJO PROYECTOS DE INVERSION



## 6. ELEMENTO: PRESUPUESTOS

### a) OBJETIVO:

Establecer un control del gasto por áreas respetando la cantidad de recursos monetarios asignados para cada una de ellas, y asimismo fijar metas por alcanzar en periodos determinados de tiempo.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- La formulación de un presupuesto debe ser en función directa a las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos.
- Seleccionar el presupuesto en tantas partes como responsables de funciones hayan en la empresa con autoridad precisa e individual de tal forma que cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.
- Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable a fin de hacerlos comprobables y comparables con lo realizado determinando y analizando las variaciones.
- Su elaboración no debe abrigar dudas malas interpretaciones o discusiones.
- Los presupuestos en su concepción deben ser alcanzables.
- Tendrán que estar de acuerdo con las normas contables y económicas (periodo, ciclo económico, mercado, oferta y demanda) y congruentes con la estructuración contable.
- Los presupuestos deberán ser aplicados con elasticidad y criterio susceptibles de aceptar cambios en el sentido que varían las ventas, la producción, las condiciones económicas y en general los factores que influyan directamente en la empresa.
- Resultan indispensables para desarrollo y realización de los presupuestos la voluntad para la implantación y el respaldo por parte de los directivos.

- Establecer un calendario precisando las fechas en las cuales cada departamento deberá tener disponible la información que le corresponda a efecto de que las áreas restantes puedan desarrollar sus estimaciones.

Dar consistencia y homogeneidad a los presupuestos en cuanto a las estimaciones.

Puesto que el presupuesto es un elemento de control, se hace indispensable asignar personal responsable de su manejo, poseedor de conocimientos, y de tiempo necesario para vigilar la observancia de su cumplimiento y del análisis de las variaciones.

### c) PROCEDIMIENTO.

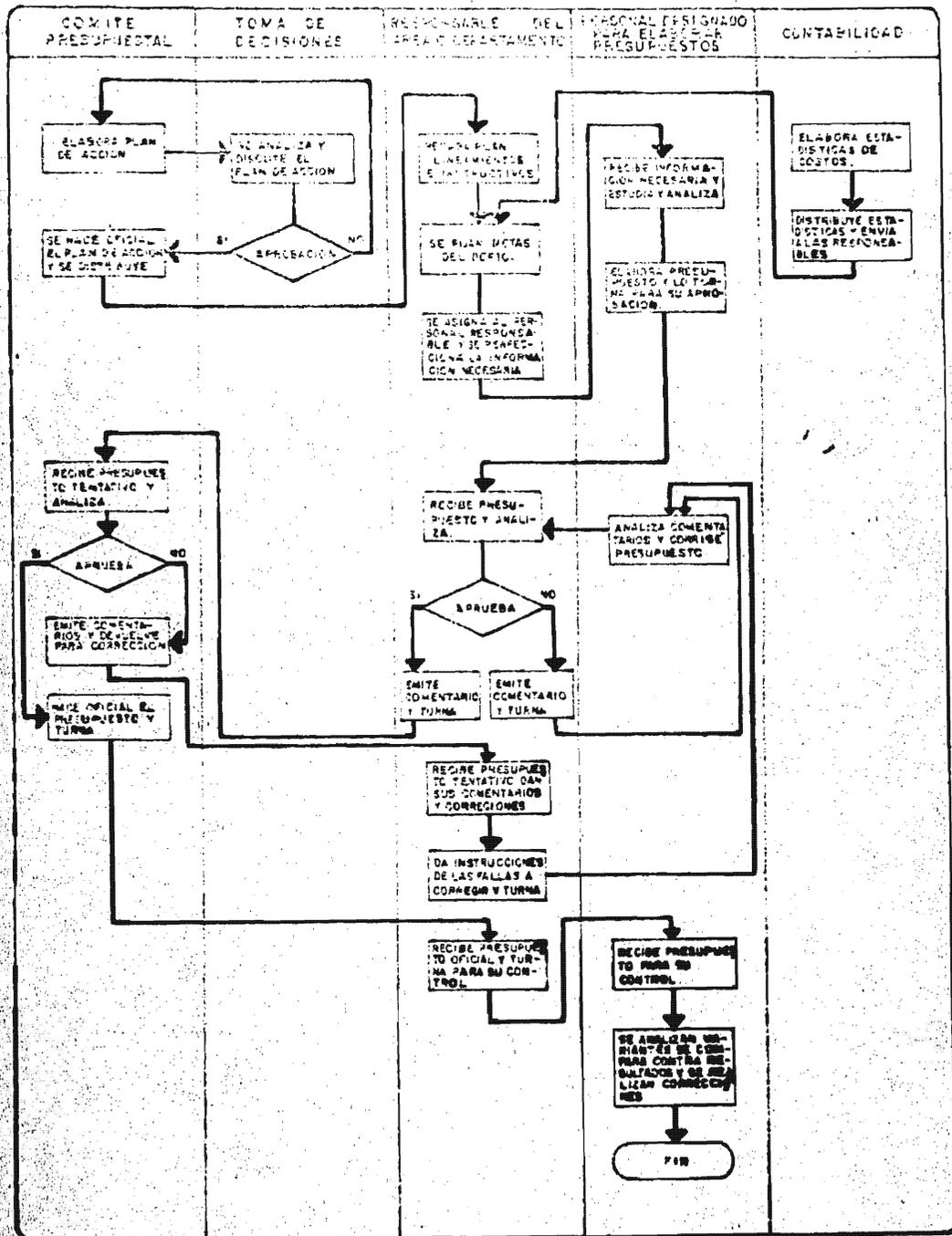
- La preparación del presupuesto se fundamenta en el principio de que todas las transacciones que se desarrollan en la empresa están íntimamente ligadas entre sí.
- En función de los objetivos y perspectivas, de la empresa, formar un comité presupuestal que vigile y coordine el cumplimiento de los mismos en la elaboración y desarrollo de cada presupuesto.
- Discutir el plan de acción con la toma de decisiones, para obtener su aprobación que hayan sido satisfactorios.
- Obteniendo la aprobación, entregar los lineamientos e instructivos a los responsables de cada área o departamento.
- Los responsables del área en conjunto con sus colaboradores, deberán determinar las metas de su departamento.
- Contabilidad simultáneamente elaborará la estadística de costos y gastos de cada departamento de ejercicios anteriores, distribuyendo posteriormente la información al responsable del área.
- Con la información suficiente, el personal asignado en cada área deberá formular el presupuesto considerando los instructivos y formularios previamente establecidos por el comité.
- El responsable del área aprueba o no el presupuesto departamental.
- Si no es aprobado se devuelve con los comentarios que dieron origen a esa decisión.
- Si se aprueba el presupuesto tentativo se presenta al comité para su discusión y aprobación.
- Si no es aprobado reordenar el presupuesto oficial para los responsables del área, el responsable del área, hace del conocimiento y

*entrega al personal asignado el presupuesto oficial.*

*Se inicia el control formal del presupuesto.*

ELEMENTO: PRESUPUESTOS			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Existe un control de los gastos para cada área o departamento de la empresa?		
2	¿Se respeta el presupuesto asignado a cada departamento?		
3	¿Se adaptan los presupuestos a las características de la empresa?		
4	¿Se distribuye el presupuesto de acuerdo a las áreas de responsabilidad en forma eficiente?		
5	¿Son compatibles los presupuestos que operan en el mecanismo con table con lo realizado y analizado?		
6	¿Son claros, concisos y específicos dentro de las áreas de la empresa?		
7	¿Son flexibles en cuanto a las variaciones y condiciones económicas que afectan a la empresa?		
8	¿Son respaldados por los directivos de la empresa?		
9	¿Se establece un programa de información por parte de los departamentos para el desarrollo de sus estimaciones?		
10	¿Se asigna personal responsable e idóneo para el manejo de presupuestos?		
11	¿Se vigila la observancia de su cumplimiento y del análisis de sus variaciones?		
TOTAL:			

# DIAGRAMA DE PRESUPUESTOS



#### 4.4 COMPRAS

##### a) OBJETIVO

Establecer el procedimiento que permita realizar el abastecimiento oportuno de los bienes y servicios requeridos por la empresa, para el desarrollo de las operaciones propias de cada área, vigilando en la adquisición, las mejores condiciones para la empresa en cuanto a precio, calidad y tiempo.

##### b) ELEMENTOS

##### SUB ELEMENTOS

1. Requisición

1.1 Pedido

1.2 Almacén

2. Cotización

2.1 Control y archivo de compras

3. Directorio de proveedores

3.1 Selección de proveedores

## 1. ELEMENTO: REQUISICION

### a) OBJETIVO:

Solicitar al departamento de compras, la adquisición de materiales, partes, implementos, equipos o servicios para el desarrollo de la empresa.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Actualmente en el mercado existen formas y formatos preimpresos que pueden ser utilizados en cualquier empresa, según su necesidad, por lo tanto es recomendable trabajar con ellas.
- Todas las requisiciones deberán hacerse por escrito.
- Toda requisición debe contener la firma autorizada antes de procesarse.
- Es conveniente que la requisición se verifique en cuanto a la debida autorización y para asegurarse de que se menciona la totalidad de las especificaciones antes de continuar su trámite.
- Es conveniente que se fije un límite de las personas autorizadas para solicitar que se efectúen compras.
- Los formatos que se cumplan en su totalidad con los requisitos de llenado, serán rechazados.
- El departamento de compras puede asesorar a otros departamentos en la elección adecuada de los requerimientos.
- Las solicitudes de material y/o equipo, deberán ser remitidas al departamento de almacén e inventario para que sean surtidas con las existencias disponibles o en su caso se proceda a comprar los bienes requeridos.
- Las requisiciones para la compra de material, se recomienda sean elaboradas por el departamento de almacén e inventarios.
- Comprar sólo los artículos y/o materiales que se precisan y sean absolutamente necesarios.

ELEMENTO: REQUISICION			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Existen formas preimpresas en el departamento?		
2	¿Se hace uso de ellas?		
3	¿Se usan para todas las adquisiciones?		
4	¿Se aprueban las requisiciones por una o varias personas de nivel autorizado?		
5	¿Son las requisiciones lo suficientemente detalladas como para tomar decisiones correctas sobre las compras?		
6	¿Existe partida presupuestal?		
7	¿Contiene la requisición la autorización presupuestal?		
8	¿Se lleva un control de requisiciones?		
9	¿Existe un control de requisiciones canceladas?		
10	¿Se controla las requisiciones parciales?		
11	¿Se verifican existencias de lo solicitado en la requisición?		
12	¿Son elaboradas las requisiciones de material por el departamento de almacén e inventarios?		
TOTAL:			

## 2. COTIZACION

### a) OBJETIVO:

Transmitir a diversos proveedores las especificaciones de equipo, la relación de materiales y/o implementos que el comprador se propone ordenar, para seleccionar al que ofrezca los mayores beneficios y ventajas económicas, de calidad y de entrega.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Supervisar siempre la honestidad de los empleados del área de compras.
- Elegir los proveedores según su capacidad técnica y económica, corrección y puntualidad, así como el precio que ofrecen.
- Incorporar y tener a prueba a nuevos proveedores.
- Evaluar el comportamiento de los proveedores en la ejecución de los suministros, para tomarla en cuenta al momento de efectuar las compras.
- Controlar el estado de las materias antes de que terminen los plazos de garantía y hacer las observaciones del caso a los proveedores.
- Analizar siempre los precios de los suministros a fin de comprobar su congruencia con la situación del mercado.
- Programar las compras que se repiten, procurando que en el programa de aprovisionamientos entren también los de carácter esporádico o extraordinario.
- Constituir reservas para cubrirse ante la devolución de materias que no reúnan los requisitos necesarios, oscilaciones de precios, o cualquier otra eventualidad.

- Estudiar los periodos más convenientes del mercado a fin de formular las compras bajo la programación más económica y eficiente.
- Comprar a precios de mercado después de haber considerado bien la calidad, cantidad, métodos de venta y entrega.
- Las especificaciones deberán ser claras y presentadas de forma que se logre un máximo de proveedores que hagan su oferta.

ELEMENTO: COTIZACION			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	<i>¿Cuenta usted con un organigrama actualizado de sus operaciones de compras, que defina claramente los deberes, objetivos y responsabilidades de cada uno de los empleados?</i>		
2	<i>¿Se obtienen cotizaciones de varios proveedores para hacer la selección?</i>		
3	<i>¿Tiene el departamento de compras ingerencia en la formulación de las políticas futuras de compras?</i>		
4	<i>¿Está centralizada en el departamento de compras toda la actividad de las mismas?</i>		
5	<i>¿El departamento de compras maneja inicialmente todos los contactos con los proveedores?</i>		
6	<i>¿Cuenta con un presupuesto de compras o con cualquier otro plan que le sirva a manera de guía para medir la eficacia?</i>		
7	<i>¿Se colocan todos los pedidos con base en una requisición escrita, o acepta usted solicitudes verbales?</i>		
8	<i>¿Ha fijado normas para controlar los pedidos urgentes?</i>		

### 3. DIRECTORIO DE PROVEEDORES.

#### a) OBJETIVO:

Fomentar el desarrollo de fuentes de abastecimiento y servicios al que en determinado momento se pueda recurrir y lograr la adquisición pretendida.

#### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Ver que el proveedor cuente con las instalaciones adecuadas para fabricar en cantidad los requerimientos solicitados.
- Verificar que cuente con los conocimientos que le permitan suministrar materiales que cumplan con las especificaciones fijadas.
- Comprobar que goce de buena reputación en cuanto entregas oportunas y servicio.
- Clasificar el directorio en sección alfabética, por orden de artículo, la cual solamente nos indicará los nombres de los proveedores que producen dicho artículo.
- Clasificar en sección alfabética por orden de proveedor en donde encontraremos sus datos generales tales como: razón social completa, dirección, teléfonos, telex, funcionarios y artículos que produce o maneja.
- Clasificar a manera de columnas o claves para indicar si el proveedor es fabricante, intermediario o representante de un fabricante (Nacional o extranjero), así como también, información sobre si el departamento de control de calidad lo considera proveedor aprobado, opiniones sobre su nivel de precios, entre otros.
- Actualizar el departamento de compras, debiendo suministrar continuamente información sobre cambios en los datos de los proveedores registrados o bien datos de artículos y proveedores nuevos.

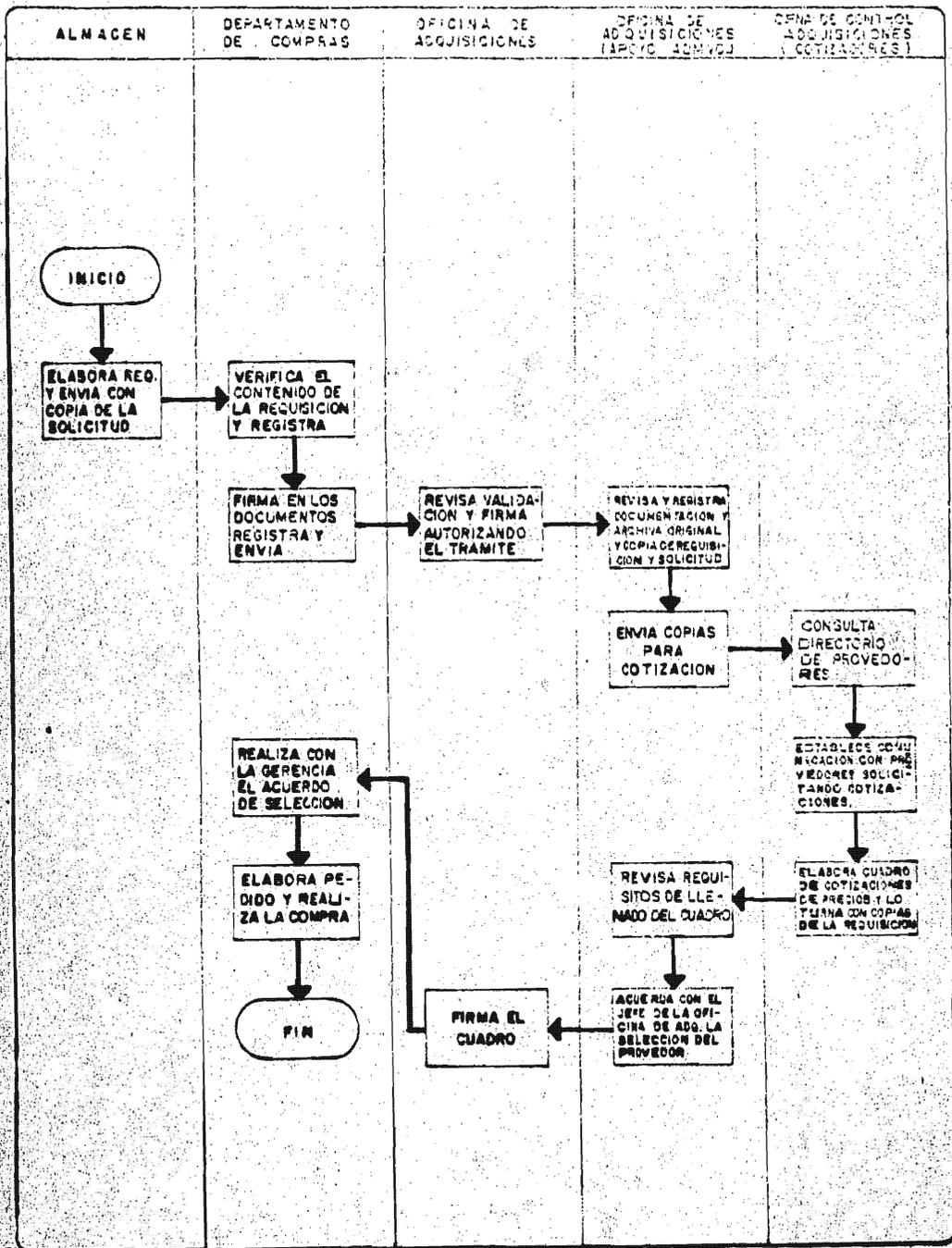
Los términos de los contratos deben ser claros, concisos y planteados con corrección, deberán asimismo apegarse a las normas vigentes.

ELEMENTO: DIRECTORIO DE PROVEEDORES			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Es el proveedor una compañía de reputación, estable y de capacidad económica?		
2	¿Han sido demostradas en ocasiones anteriores la habilidad y la integridad de proveedor?		
3	¿Cuenta el proveedor con instalaciones adecuadas para solventar nuestras necesidades?		
4	¿Proporciona en determinado momento el proveedor asesoría a la empresa?		
5	¿Dispone de servicio de urgencia?		
6	¿Se puede obtener piezas de repuesto cuando se necesiten?		
7	¿Garantiza el proveedor las entregas a tiempo?		
8	¿Puede confiarse en el proveedor para que suministre el flujo continuo de productos o materiales?		
9	¿Empaca el proveedor su producto en forma conveniente?		
10	¿Ayudará el proveedor a desarrollar los mercados mutuos?		
11	¿Proporciona el proveedor información actualizada de sus artículos?		
TOTAL:			

c) PROYECTO DE LA POSIBLE MECANICA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS. (PROCEDIMIENTO):

1. El almacén elabora requisición y envía con copia de la solicitud al departamento de compras.
2. Compras recibe y verifica el contenido de la requisición, registra, firma y envía a la oficina de adquisiciones.
3. La oficina de adquisiciones revisa la validación, autoriza el trámite de cotización y envía al control de adquisiciones.
4. Control de requisiciones, "apoyo administrativo", revisa y registra - documentos y archiva original y copia de requisición con copia de solicitud.
5. Control de requisiciones envía a control de requisiciones, "sección de cotizadores", copias para su trámite.
6. La sección de cotizadores consulta directorio de proveedores.
7. Solicita cotizaciones.
8. Elabora cuadro de cotizaciones de precios y turna a control de requisiciones sección de apoyo administrativo.
9. Recibe control de requisiciones sección de apoyo administrativo y revisa requisitos del cuadro de cotizaciones.
10. Acuerda con el jefe del departamento de adquisiciones la selección del proveedor.
11. La oficina de adquisiciones recibe y firma el cuadro de cotización.
12. El departamento de compras realiza con la gerencia el acuerdo de selección del proveedor, elabora pedido y realiza la compra.

## DIAGRAMA DE FLUJO DE UN PROYECTO DE MECANICA DE COMPRAS



## 4.5 ALMACENES E INVENTARIOS

### a) OBJETIVO:

Proveer a las áreas de la empresa, de los recursos materiales para el desarrollo de sus funciones, así como salvaguardar, custodiar y controlar el suministro de los mismos.

#### 1. Entradas

- 1.1 Registros
- 1.2 Daños y deterioros
- 1.3 Clasificación
- 1.4 Almacenaje.

#### 2. Suministros

- 2.1 Embarques

#### 3. Seguridad

- 3.1 Instalaciones
- 3.2 Letreros alusivos

#### 4. Inventarios

- 4.1 Control

## 1. ELEMENTO: ENTRADAS

### a) OBJETIVO:

Realizar la inspección de los bienes a recibir en cuanto a características, calidad, cantidad y fecha de entrega etc, que deben reunir de acuerdo a lo que establece el pedido de compra y la documentación comprobatoria.

Así como controlar los bienes adquiridos, registrando las entradas y salidas de almacén, en los registros correspondientes.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES

- Los materiales adquiridos por la empresa, es recomendable recibir -- únicamente por el departamento de almacén y primeramente pasar por el control de calidad.
- Todo material que necesite alguna aclaración en cuanto a su entrega o características, se recomienda ser separado y marcado, para evitar su uso antes de ser aclarada su condición.
- Todo material que presente deterioros y cuyo origen se deba al manejo inadecuado en el transporte, deberá hacerse constar en el documento que ampara dicho material, informar de ello inmediatamente al proveedor.
- Para el material que por su naturaleza requiera verificaciones especiales, deberá exigirse la intervención de técnicos especializados, o solicitar de los destinatarios correspondientes.
- Recibir los materiales que hayan reunido los requisitos solicitados al proveedor, firmar y sellar la documentación comprobatoria.
- Establecer las existencias máximas y mínimas de los materiales que el almacén debe tener de acuerdo con la frecuencia del uso de éstos.
- Dar de alta los materiales que ingresen al almacén además ser debidamente clasificados y marcados de acuerdo con el nombre y clave con que se maneje en las tarjetas kardex correspondientes.

- Ubicar el material convenientemente almacenado conforme al grupo de protección que requiera y con base a la frecuencia de su movimiento.
- Realizar los movimientos de entradas y salidas de almacén debiendo registrarlos en tarjetas de kardex.
- Cuidar todo instrumento de pesar, medir y contar, ya sea de uso interno del almacén o para distribuir a cualquier departamento, debiendo cumplir con las disposiciones establecidas por la Secretaría correspondiente.
- Los materiales de fácil sustracción se recomienda mantenerlos en áreas restringidas, a cuyo interior sólo tendrá acceso personal autorizado.
- Efectuar inventarios periódicamente para determinar niveles de consumo, establecer los máximos y mínimos para conocer cuánto se tiene en precio y cantidad.

ELEMENTO: <u>ENTRADAS</u>			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Recibe copia de los pedidos elaborados por el departamento de adquisiciones?		
2	¿Realiza la recepción de acuerdo al pedido?		
3	¿Verificar físicamente el material?		
4	¿Se tienen formatos de recepción (entradas de almacén, sellos, etc.)?		
5	¿Se utilizan?		
6	¿Se llevan registros de ellos?		
7	¿Existe alguna firma responsable?		
8	¿Se devuelve de inmediato el material en el mal estado?		
9	¿Son los adecuados?		
10	¿Se actualizan?		
11	¿Se cuentan con áreas para material de cuidado especial?		
12	¿Se registran todos los movimientos?		
13	¿Se cuenta con áreas de seguridad?		
14	¿Se determinan periódicamente los máximos y mínimos?		
TOTAL:			

## 2. ELEMENTO: SUMINISTRO

### a) OBJETIVO

Proporcionar oportunamente los recursos materiales solicitados en las fechas requeridas según el programa de Producción y el de Compras.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Todo material, equipo, instrumento, componente o artículo que salga del almacén deberá estar amparado por la documentación comprobatoria correspondiente.
- Todo material antes de ser enviado a su destino, deberá ser previamente revisado en cuanto a calidad, características y condiciones del mismo.
- El tipo de empaque que requiera el material que se envíe, se basará en las características del material, las maniobras de tipo de transporte por utilizarse, duración y condiciones climatológicas.
- De toda pérdida o extravío de material en viaje de entrega, se hará responsable al trabajador o al transportista.
- Todo material que se envíe fuera de la localidad se recomienda se porteje por medio de un seguro.



PROCEDIMIENTO: ENTRADAS Y SUMINISTROS.

CUANDO SE CUENTA CON EXISTENCIAS.

Compras envía requisición al Almacén.

Almacén recibe y verifica existencias.

Almacén turna la requisición a entradas para que se surta el material.

Entradas recibe requisición y selecciona el material.

Elabora y envía salida de Almacén a registro y control.

Registro y Control actualiza el kardex y rechaza salida de Almacén.

Registro y Control elabora informe mensual de existencias.

Entradas elabora y envía a Inventarios salida de Almacén.

Inventarios recibe salida y proporciona número de inventario y regresa a entradas.

Entradas recibe salida y entrega material a Distribución.

Suministros recibe salida y verifica con el material.

Suministros confronta si es correcto el material o no.

Cuando no es el material solicitado requiere corrección y regresa a entradas.

Entradas corrige salida y envía nuevamente.

Suministros firma de recibido y asegura el material.

Verifica si el material es para el D. F., Interior o el Extranjero.

Si es para el D.F. distribuye el material y recaba firma de recibido.

Si es para el Interior o Extranjero elabora guía de embarque.

Suministros envía al transportista guía de embarque y material.

El transportista recibe y envía el material a su destino.

El transportista informa a suministros acerca de los números de guías.

Suministros recibe números de guías y notifica al destinatario.

Se elabora informe diario de distribución y se envía al Almacén.

Almacén recibe y concentra información.

PROCEDIMIENTOS: ENTRADAS Y SUMINISTROS.

CUANDO NO SE CUENTA CON MATERIAL.

El Departamento de compras envía requisición al Almacén.

Almacén recibe y verifica las existencias.

Almacén notifica a compras la falta de material.

Compras tramita la adquisición y envía copia del pedido al Almacén.

Almacén registra el pedido y recibe a proveedor.

Almacén efectúa el control de calidad.

Si no cubre con el control de calidad lo rechaza y espera reposición.

Si cubre con el control de calidad, recibe y selecciona el material.

Almacén envía original y copia de salida del Almacén al registro y control para su actualización.

Almacén envía copia de salida al Departamento de Inventarios.

Inventarios envía salida de Almacén a Recepción y Guarda.

Entradas recibe salida y aviso de alta.

Entradas turna al Almacén aviso de alta.

Almacén envía a compras factura y pedido.

Compras recibe aviso de alta, y proporciona la factura y pedido al Departamento de pagos.

### 3. ELEMENTO SEGURIDAD:

#### a) OBJETIVO:

La protección de los materiales en custodia, así como de las instalaciones.

#### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Las instalaciones del almacén así como de los materiales en custodia, se recomienda ser asegurados contra siniestros por medio de una compañía de seguros.
- Es recomendable tener instalados extinguidores en áreas no mayores de 15 m<sup>2</sup>, así como una toma de agua para bomberos, o en su caso una cisterna para tal fin.
- Instalar en el almacén letreros alusivos a la seguridad y prohibir que se fume en el interior del mismo.
- Se recomienda realizar periódicamente fumigaciones y aplicaciones de insecticidas con el objeto de evitar la presencia de plagas.

#### c) PROCEDIMIENTO:

- Capacitar al persona para el manejo de equipo de seguridad, así como la revisión y verificación del equipo y herramienta con que se cuenta para la protección del material y las instalaciones.

ELEMENTO: <u>SEGURIDAD</u>			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	<i>¿Se cuenta con un seguro para protección de siniestros?</i>		
2	<i>¿Se cuenta con equipo suficiente de seguridad?</i>		
3	<i>¿El personal está capacitado para el manejo del equipo de seguridad?</i>		
4	<i>¿Es suficiente el actual?</i>		
5	<i>¿Se cuenta con letreros alusivos a la seguridad lo suficientemente claros?</i>		
6	<i>¿Se vigila el cumplimiento de las medidas de seguridad?</i>		
7	<i>¿Se programan los servicios de fumigaciones?</i>		
TOTAL:			

#### 4. ELEMENTO: INVENTARIOS.

##### a) OBJETIVO:

La administración de los materiales en la planeación, normación y regulación del uso, aprovechamiento y suministro.

##### b) RECOMENDACIONES GENERALES

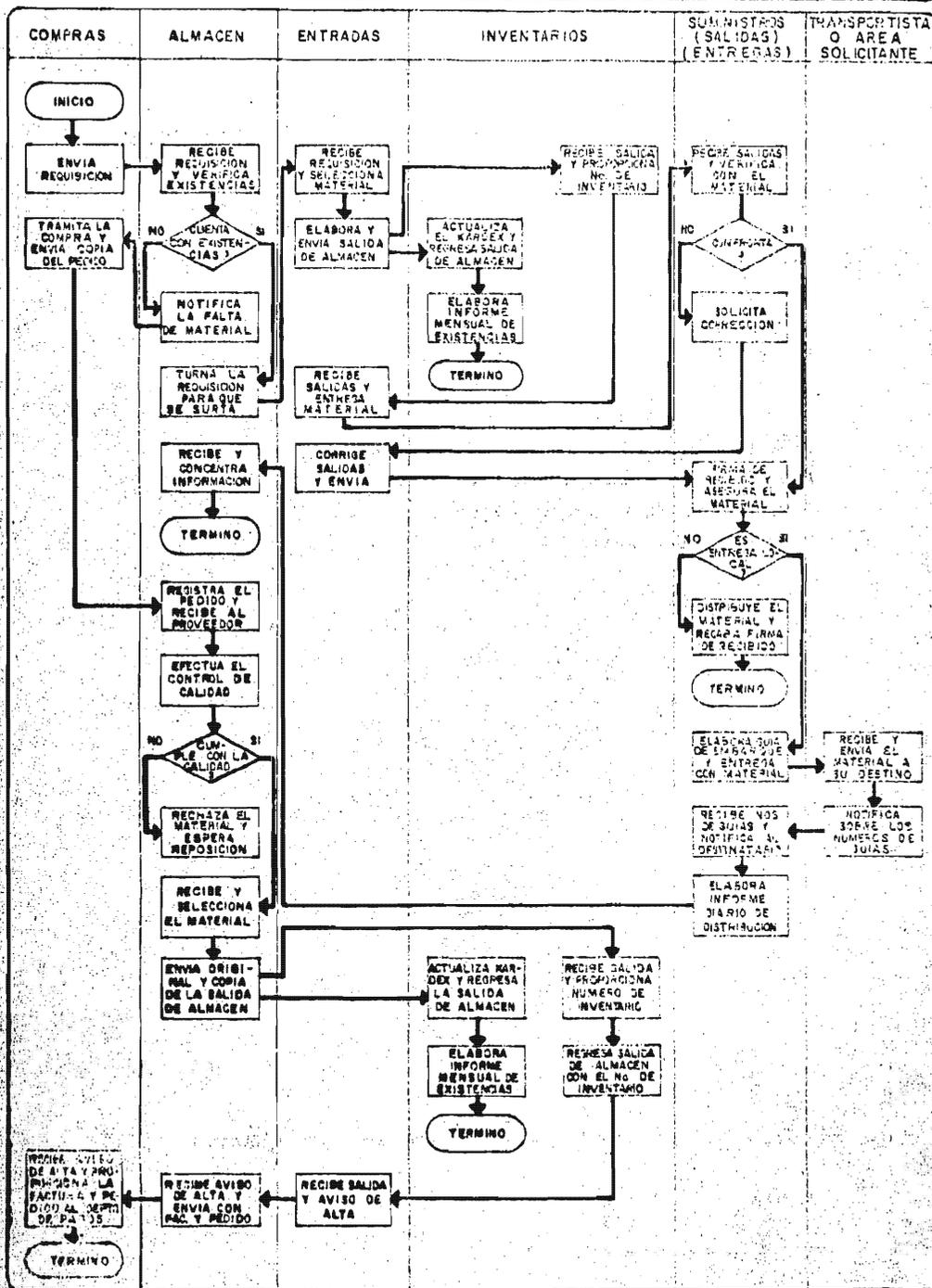
- Mantener el control de máximos y mínimos según criterios expresados por las áreas usuarias.
- Llevar el registro individual, particular y global de los bienes adquiridos por la empresa.
- Determinar y coordinar las funciones de regulación del aprovechamiento racional de los bienes con que cuenta la empresa, y de acuerdo a esto, determinar medidas correctivas sobre el uso, aprovechamiento, transferencia, mantenimiento preventivo y correctivo, control físico documental de los bienes y determinar, según necesidades, del servicio la inaplicación o inutilidad de los bienes.
- Coordinar las funciones de las unidades específicas de inventarios sobre registro, uso y aprovechamiento de sus bienes.
- Llevar el registro de los bienes adscritos a las diferentes unidades o áreas, así como de los asignados.
- Regular el uso, aprovechamiento y control de los bienes de la unidad.
- Determinar bienes que no sean requeridos para el servicio por inaplicación o inutilidad en su unidad.
- Identificar casos de extravío, robo o siniestro.

c) PROCEDIMIENTO:

- Solicitud de requisición de compra de acuerdo a máximos y mínimos de las tarjetas de kardex, se origina pedido, se realiza la recepción y verificación del material, se codifica y se almacena.

ELEMENTO: INVENTARIOS			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se llevan registros de inventarios perpetuos o su equivalente, respecto de las siguientes clases de inventarios?		
2	¿Refacciones?		
3	¿Productos terminados?		
4	¿Pedacera y desperdicio?		
5	¿Muestran los auxiliares contables cantidades en especie?		
6	¿Cantidades mínimas?		
7	¿Cantidades máximas?		
8	¿Notifican los almacenistas al departamento de contabilidad de todo lo que reciben por medio de reportes prenumerados de recepciones de producción debidamente firmados y autorizados y se hacen notar los faltantes?		
9	¿Se efectúan las salidas de artículos solamente contra requisiciones firmadas o notas de remisión?		
10	¿Están los registros de almacén manejados por empleados que no sean almacenistas?		
11	¿Se emplean auxiliares en el almacén para controlar las existencias físicas únicamente?		
12	¿Los registros de inventarios perpetuos se verifican?		
13	¿Se cotejan periódicamente las existencias según auxiliares contables con los controles que maneja el almacenista?		
<b>TOTAL:</b>			

# FLUJO DE ALMACEN



4.6 FACTOR: RECURSOS HUMANOS.

a) OBJETIVO:

Dotar a la organización\* del personal idóneo de acuerdo a los procedimientos, programas y políticas para integrar el esfuerzo humano hacia el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

b) ELEMENTOS:

1. Reclutamiento.
2. Selección.
3. Contratación.
4. Inducción.
5. Capacitación y Desarrollo
6. Motivación.
7. Análisis y Valuación de Puestos.
8. Administración de Sueldos y Salarios.
9. Higiene y Seguridad.

\* Se utiliza el concepto "organización" como sinónimo de empresa.

1. ELEMENTO: RECLUTAMIENTO.

a) OBJETIVO:

Allegarse a los Recursos Humanos capaces de cubrir las vacantes que se presenten.

b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Cuando se presenta una vacante, entendiéndose por ésta, un puesto que no tiene titular o la disponibilidad de una tarea a realizar, ya sea por la creación de un nuevo puesto, o por incapacidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando, es recomendable tomar en consideración los aspectos que a continuación se mencionan para cubrirla.
- Estudiar con el área involucrada la posibilidad de redistribuir el trabajo disponible entre el personal existente, antes de contratar a un nuevo elemento.
- Notificar el área de reclutamiento por medio de una requisición, el reemplazo o puesto de nueva creación, señalando la justificación del puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, la fecha en que deberá quedar cubierto, departamento, turno, horario y sueldo.
- Verificar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.
- Procurar elegir la fuente de reclutamiento que se considere más adecuada pudiendo ser interna o externa.

*Interna.* Localizar a las personas que presten sus servicios dentro de la organización y que reúnen los requisitos establecidos.

La ventaja consiste en que se disminuye el período de entrenamiento y contribuye a elevar la moral del personal al permitir que cada vacante implique una oportunidad de ascenso.

*Externa.* Localizar a las personas auxiliándose con las bolsas de trabajo de algunas instituciones educativas, agencias de empleo, medios publicitarios y otras.

La ventaja consiste en que se pueden atraer desde personas que requieren una preparación escolar elemental, hasta aquellas que requieren una preparación muy amplia.

c) PROCEDIMIENTO.

1. Recibir de las áreas solicitantes las requisiciones de personal.
2. Verificar las autorizaciones correspondientes.
3. Solicitar el análisis y evaluación del puesto a cubrir.
4. Elegir la fuente de reclutamiento más adecuada.
5. Recibir candidatos al puesto.
6. Entregar solicitud de empleo.

ELEMENTO: RECLUTAMIENTO			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se estudia la posibilidad de distribuir el trabajo al presentar se una vacante?		
2	¿Existen formas de requerimiento de personal?		
3	¿Se utilizan los formatos?		
4	¿Contienen los formatos la información necesaria?		
5	¿Se cuenta con el análisis y evaluación de puestos?		
6	¿Se utiliza el análisis y valoración de puestos para elegir la fuente de reclutamiento.		
7	¿Se analizan las diferentes fuentes de reclutamiento?		
<b>TOTAL:</b>			

## 2. ELEMENTO: SELECCION

### a) OBJETIVO:

Decidir sobre bases objetivas, cuáles personas tienen mayor potencial para desempeñar un puesto determinado, y sus posibilidades de desarrollo tanto personal como a nivel de empresa.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Tomar en cuenta que la forma de tratar a los candidatos localizados, contribuirá a mejorar la impresión que se formen de la empresa.
- Realizar el proceso de selección en un lugar adecuado, de ser factible, una área de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como lugares privados para llevar a cabo entrevistas.
- Buscar que el área de reclutamiento y selección sea accesible a los candidatos, evitando hasta donde sea posible que transiten por las áreas de trabajo.
- Utilizar, solicitudes de empleo elaboradas en forma sencilla, pudiendo ser éstas las que existen preimpresas de algunas casas comerciales que se dedican a elaborarlas o que se diseñen de acuerdo a las necesidades de la propia empresa.
- Llevar a cabo una selección objetiva procurando que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas como son:
  - a) Contar con los requerimientos de cada puesto. Esto se puede lograr en coordinación con el área de Organización y Métodos por medio de la utilización de la técnica del análisis de puesto o con la información que proporcione el titular del área involucrada.
  - b) Entrevista preliminar. Consiste en detectar en forma amplia y con el mínimo de tiempo las características más importantes del candidato con el objeto de descartar aquellos que no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir. Es importante señalar que las entrevistas deben llevarse a cabo en un ambiente apropiado, evitando interrupciones para establecer el "rapport" o rompimiento del hielo.
- c) Exámenes. Los exámenes pueden ser de diversos tipos como:
  - Exámenes Prácticos
  - Exámenes Psicotécnicos
  - Exámenes Médicos
  - Otros.

Los exámenes prácticos se llevan a cabo cuando los requerimientos para cierto tipo de puestos lo establezcan como pueden ser: Mecanográficos, taquigráficos, conocimientos de mecánica, electricidad, etc.

Los exámenes psicotécnicos proporcionan información que complementa a la entrevista preliminar. Estas pruebas no deben ser realizadas por personas empíricas, sino por especialistas en la materia.

Los exámenes médicos practicados en forma profunda resultan costosos, por lo que se recomienda aplicarlos al final de proceso de selección.

- d) Encuestas. Son útiles para conocer los indicadores de aspecto social, económico y medio-ambiental en que se desenvuelve el candidato. Proporciona mayor información para decidir si se rechaza o se continúa con los trámites.

Las encuestas deben ser realizadas por personal capacitado en la especialidad de la investigación socio-económica.

Es aconsejable que la decisión final corresponda al jefe inmediato del futuro empleado, adoptando el área de Reclutamiento y Selección el papel de asesor.

c) PROCEDIMIENTO.

1. Recibir solicitud de empleo.
2. Comparar las solicitudes con los requerimientos del puesto.
3. Efectuar entrevista preliminar a los candidatos que reúnan características similares a las requeridas.
4. Aplicar los exámenes que procedan según el caso.
5. Evaluar los exámenes aplicados.
6. Llevar a cabo encuesta socio-económica.
7. Presentar al candidato idóneo al área solicitante justa con el informe de evaluaciones.
8. Recibir la decisión final del área solicitante.
9. Enviar al candidato al examen médico.
10. Integrar el expediente y enviarlo al área de contratación.

ELEMENTO: SELECCION			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Es adecuado el lugar donde se encuentra el área de Reclutamiento y Selección?		
2	¿Existen formas de solicitud de empleo?		
3	¿Se utilizan?		
4	¿Se realizan entrevistas preliminares?		
5	¿Se cuenta con "baterías" de examen?		
6	¿Se aplican por personal especializado?		
7	¿Se califican los exámenes?		
8	¿Se comparan las evaluaciones de los exámenes contra los requerimientos del puesto?		
9	¿Se verifican los datos del solicitante?		

TOTAL

### 3. ELEMENTO: CONTRATACION

#### a) OBJETIVO:

Formalizar las relaciones de trabajo por medio de un documento que establezca legalmente los acuerdos que satisfagan en la mejor forma posible, los intereses de los trabajadores de la empresa.

#### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- El artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo define la relación de trabajo como "la prestación de un servicio subordinado a una persona (cualquiera que sea el acto que le dé origen), mediante el pago de un salario". El contrato es el documento que formaliza por escrito dicha relación.
- Contratos de trabajo. La elaboración de contratos de trabajo obedece principalmente a una necesidad legal y a una necesidad administrativa, que es conveniente que el empresario conozca.

a) Necesidad legal. La Ley Federal del Trabajo presume la existencia del contrato, y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, sin embargo, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que derivan de las normas de trabajo, pues la ley imputa al patrón la falta de esta formalidad.

Si las condiciones de trabajo ya constan en los contratos colectivos, no es necesario el contrato individual.

b) Necesidad Administrativa. El contrato individual de trabajo constituye una necesidad tanto para el trabajador como para la empresa.

Al trabajador le señala sus derechos y obligaciones y a la empresa le facilita exigir el cumplimiento de sus obligaciones y le permite resolver cualquier desavenencia sobre la manera de desarrollar el trabajo, asimismo, sirve como prueba en caso de presentarse algún conflicto laboral.

- Afiliar a los trabajadores al Instituto Mexicano del Seguro Social. Las personas que se encuentran vinculadas a otras por una relación de trabajo son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio. - por lo tanto, deberá afiliarse al trabajador en un plazo no mayor-

de cinco días contados a partir de la fecha de contratación.

- Inscribir a los trabajadores en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda. Asimismo en el caso anterior, el patrón tiene la obligación de inscribirse e inscribir a sus trabajadores al Instituto, pagando las cuotas respectivas.
- Sindicato. En aquellas empresas donde existe sindicato, el contrato colectivo marca la obligación de la empresa de emplear miembros activos del mismo. Si no son contratados por el sindicato en cierto plazo, la empresa puede contratar libremente con la obligación por parte de los nuevos elementos a afiliarse al sindicato.

Es conveniente cuidar que este requisito se cumpla para evitar problemas posteriores.

- Integrar hojas de servicio. Es aconsejable integrar en expedientes un resumen de los datos más importantes acerca del trabajador en lo que se refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias, control de asistencias, capacitación y desarrollo, calificación de méritos y otros para consultar rápidamente las características primordiales del trabajador. Lo anterior forma parte del inventario de recursos humanos que puede ser utilizado para efectos de promociones y ascensos.

c) PROCEDIMIENTO:

1. Solicitar al candidato de documentación personal correspondiente.
2. Integrar la documentación en el expediente del candidato.
3. Entregar al candidato el contrato respectivo para su firma.
4. Elaborar los avisos de alta, inscripciones y afiliaciones correspondientes (INSS, INFONAVIT, SEGUROS, FIANZAS, CONTROL DE ASISTENCIA, NOMINAS, OTROS).



#### 4. ELEMENTO: INDUCCION

##### a) OBJETIVO:

Lograr una rápida identificación entre el nuevo personal y la empresa, así como su incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo.

##### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Considerar que cuando se integra un nuevo miembro a la empresa, éste exalta su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación, por lo tanto, las actividades que se realicen al principio deben estar matizadas por una actitud cordial.
- Elaborar un plan de inducción, que de preferencia esté contenido en un documento que se le denomina "Manual de Bienvenida"
- El "Manual de Bienvenida" contribuye a que el personal de nuevo ingreso se familiarice rápidamente con la empresa en que prestará sus servicios.
- El contenido del "Manual de Bienvenida" puede ser el siguiente:
  - a) Historia de la empresa
  - b) Objetivos
  - c) Horarios y días de pago
  - d) Artículos que produce o servicios que presta
  - e) Estructura de la organización
  - f) Políticas de personal
  - g) Prestaciones
  - h) Ubicación de servicios: Comedor, consultorio médico, otros.
  - i) Plano de las instalaciones
  - j) Información general
- Entregar al trabajador una copia del Reglamento Interior de Trabajo (en caso de existir) de conformidad con el art. 425 de la Ley Federal del Trabajo.
- Llevar al personal de nuevo ingreso a conocer las instalaciones y presentarlo al personal de la organización y a los representantes sindicales, en su caso.

c) PROCEDIMIENTO:

1. Elaborar un plan de inducción.
2. Elaborar un "Manual de Bienvenida"
3. Entregar al nuevo trabajador el "Manual de Bienvenida" y demás disposiciones normativas de carácter interno.
4. Presentar al nuevo trabajador con los demás miembros de la empresa.
5. Indicar al nuevo trabajador su lugar de trabajo.
6. Indicar al nuevo trabajador cuando se posible, los procedimientos específicos para desarrollar su trabajo.

ELEMENTO: INDUCCION

N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Existe un plan de inducción?		
2	¿Existe un "Manual de Bienvenida" ?		
3	¿Se entrega y explica el "Manual de Bienvenida" a los trabajadores de nuevo ingreso?		
4	¿Se entrega copia del Reglamento Interior de Trabajo, en caso de existir?		
5	¿Se presenta al nuevo trabajador al personal de la empresa?		
6	¿Se le instruye sobre los procedimientos para realizar su trabajo?		
TOTAL :			

## 5. ELEMENTO: CAPACITACION Y DESARROLLO

### a) OBJETIVO:

Que se desarrollen las potencialidades del trabajador, a fin de que logre una superación integral en beneficio de él mismo y de la empresa.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Establecer planes de capacitación y desarrollo acordes con las necesidades e intereses de la empresa, buscando coordinar las aspiraciones de los recursos humanos con los objetivos predeterminados.
- Inculcar en el personal el concepto de que la capacitación les proporciona beneficios mutuos.

La capacitación se divide generalmente en dos tipos:

- a) Directa. Es aquella que se da por medio de métodos de enseñanza establecidos como: Clases impartidas por técnicos en la materia en forma pedagógica, cursos breves a un número limitado de personal, conferencias y otros.
- b) Indirecta. Es aquella que no va en relación directa con las actividades de los capacitados, sino que sirve como complemento para tener una visión más amplia sobre sus labores como por ejemplo: Mesas redondas para lograr la unificación de criterios, publicaciones como folletos, revistas, boletines, etc., medios audiovisuales como la utilización de películas, filmas, carteles, entre otros.

- Determinar el tipo de capacitación que resulta más conveniente para las necesidades de la empresa así como analizar los requerimientos de capacitación del personal.

Dicho análisis puede hacerse tomando en cuenta los siguientes enfoques:

- a) Análisis Institucional. Estudiar a la empresa en general, sus objetivos, recursos y la forma en que se relacionan entre sí.
- b) Análisis de Operaciones. Estudiar el puesto, independientemente de quién lo ocupe, para determinar el contenido de la capacitación en términos de lo que el personal debe hacer para ejecutar

el trabajo en forma efectiva.

- c) *Análisis de hombre.* Estudiar al individuo para determinar las habilidades, conocimientos o aptitudes que deberá desarrollar, ubicando su posición presente y futura.

Una vez definidos los requerimientos de capacitación es conveniente elaborar un programa de capacitación ya sea interna o externa.

#### *Capacitación interna.*

- a) *Dentro de la empresa.* Para mejorar la producción.
- b) *Escuela vestibular.* Enseñar lo más rápido posible los conocimientos básicos de la labor específica a la que se dedicará el personal.
- c) *Escuela general de la organización.* Dar adiestramiento técnico, programar cursos vestibulares, de recordatorio y más avanzados.

#### *Capacitación externa.*

Este tipo de capacitación es proporcionada por instituciones públicas o privadas. La institución pública más importante es la Secretaría de Educación Pública, ya que tiene establecidos institutos -- regionales, escuelas técnicas, industriales, comerciales y otros -- centros de capacitación.

El Instituto Mexicano del Seguro Social también tiene centros de -- adiestramiento y capacitación que permiten incorporar a la industria un gran número de personas capacitadas.

También existe la Universidad Nacional Autónoma de México, universidades y tecnológicos que imparten una gran variedad de carreras profesionales.

- *Evaluar la capacitación, tomando en cuenta el costo, eficiente, calidad de instrucción y el cambio de comportamiento y actitud del personal frente a las necesidades de la empresa.*

El éxito de la capacitación y desarrollo, se mide en términos de los resultados obtenidos por el personal en sus diferentes áreas.

c) PROCEDIMIENTO:

1. *Elaborar plan de capacitación y desarrollo*
2. *Analizar el tipo de capacitación requerida.*
3. *Definir los requerimientos de capacitación.*
4. *Identificar los organismos que pueden apoyar o efectuar la capacitación.*
5. *Elaborar programa de capacitación.*
6. *Evaluar el aprovechamiento de los participantes seleccionados en el programa de capacitación.*
7. *Detectar el grado de motivación de los participantes y su repercusión en el productividad.*

ELEMENTO: CAPACITACION Y DESARROLLO

Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	<i>¿Existe un plan de capacitación y desarrollo?</i>		
2	<i>¿Se analizan los diferentes tipos de capacitación existentes?</i>		
3	<i>¿Se determinan los requerimientos de capacitación?</i>		
4	<i>¿Se elaboran programas de capacitación?</i>		
5	<i>¿Se aprovecha la capacitación que proporcionan las instituciones públicas?</i>		
6	<i>¿Se evalúan los resultados de la capacitación en términos de productividad?</i>		
7	<i>¿Se considera al personal capacitado para promoverlo a puestos superiores?</i>		
<b>TOTAL :</b>			

## 6. ELEMENTO: MOTIVACION

### a) OBJETIVO:

Estimular, mantener y dirigir la conducta del personal hacia un objetivo determinado por medio del mejoramiento de sus condiciones económicas y de trabajo así como sus relaciones interpersonales.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Conocer el comportamiento de los recursos humanos, sus actitudes e intereses a fin de encauzarlo hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Con el auxilio de la psicología y especialistas en la materia, investigar las fuerzas e influencias que operan dentro del individuo, influencias internas de la empresa e influencias externas en el ambiente que rodea la empresa.

- Conocer los diferentes tipos de motivación que existen tales como:

#### a) Económicas:

Sueldos y salarios,

Aumentos.

Gratificaciones anuales.

Prestaciones.

#### b) No económicas:

Promociones

Seguridad.

Apreciación y reconocimiento.

Competencia

Participación.

#### c) Servicios al personal:

Programas de recreación (instalaciones deportivas, eventos culturales, días de campo, otros).

Programas de premio (viajes pagados, comidas, otros).

Servicios financieros (préstamos, financiamiento de automóvil, otros).

Servicios personales (comedor, tiendas de descuento, otros).

- Conocer y aplicar la técnica de "calificación de méritos" ya que permite determinar en el momento necesario, a quién debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazar en los periodos de prueba, - qué cualidades deben ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, e incluso puede servir como fundamento para establecer necesidades de capacitación y desarrollo.

c) PROCEDIMIENTO:

1. Analizar el comportamiento de los trabajadores.
2. Analizar los diferentes tipos de motivación.
3. Proveer al personal de incentivos económicos.
4. Mejorar las condiciones de trabajo.
5. Dar servicio al personal.
6. Analizar los métodos de "calificación de méritos".
7. Aplicar la técnica de calificación de méritos.

## 7. ELEMENTO: ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

### a) OBJETIVO:

Asignar a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido, así como dar valores monetarios a los puestos, en tal forma que su retribución sea equitativa en relación a otros puestos de la empresa y a puestos similares en el mercado de trabajo.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Análisis de puestos. Determinar las actividades que se realizan en cada puesto y los requisitos (conocimiento, experiencia, habilidad, etc.) que debe reunir la persona que va a desempeñarlo.
- Considerar las diferentes aplicaciones y ventajas que ofrece la técnica de análisis de puestos tales como:
  - .Encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
  - .Como ayuda para una selección objetiva de personal.
  - .Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
  - .Como base para estudios de calificación de méritos.
  - .Como elemento primario de estudios de valuación de puestos.
  - .Como parte integrante de manuales de organización.
  - .Para efectos de planeación de recursos humanos.
  - .Como instrumento para llevar a cabo auditorías administrativas.
  - .Otras.
- Determinar la metodología para llevar a cabo el análisis utilizando la observación, cuestionarios, entrevistas o una combinación de las tres.
- Entrenar a los analistas que obtendrán la información.
- Valuación de puestos. Determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de la empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

- Considerar las aplicaciones y ventajas que ofrece la técnica de valuación de puestos tales como:

.Proporcionar datos reales para determinar el valor relativo de los puestos.

.Fijar bases para la administración de salarios.

.Establecer una estructura de salarios comparable a la que existe en el mercado de trabajo.

.Controlar los costos de los recursos humanos.

.Establecer bases para negociaciones con el sindicato.

.Estructurar la revisión periódica de salarios.

- Determinar el método de valuación a utilizar como puede ser entre otros el siguiente:

.Método de alineamiento. Consiste en elaborar juegos de tarjetas en las que se anotan los puestos sujetos a valuación. Dichas tarjetas se entregan a los valuadores para que éstos las ordenen de acuerdo a su importancia. Se trata de un método poco técnico basado en la apreciación subjetiva. Generalmente es utilizado en empresas pequeñas que tienen un número reducido de puestos.

.Métodos de escalas o grados predeterminados. Consiste en establecer una serie de categorías o grados, elaborar una definición para cada una de ellas y calificar o agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones mencionadas.

.Método de comparación de factores. Consiste en comparar los factores de cada actividad con los de actividades-clase, que sirven de punto de referencia. Se entiende como actividades-clave, aquellas que son muy comunes en las instituciones y cuya remuneración es conocida y aceptada, y los factores que las integran son: habilidad, experiencia condiciones de trabajo, esfuerzo y responsabilidad.

.Método por puntos. Consiste en la asignación de ciertas unidades de valor denominadas puntos a cada una de las características de un puesto, mismas que se designan con el nombre de factores. Se comparan los factores del punto contra modelos definidos, se asignan valores a los factores y de acuerdo a la asignación de puntos a cada factor del puesto, dará como resultado su valor, mismo que permitirá situarlo en una escala de salarios.

Es importante mencionar que en cualquier método que se utilice existe cierto grado de subjetividad.

- Revisar y actualizar periódicamente los análisis y valoraciones de puestos de acuerdo a los cambios que por diferentes motivos, son comunes a las empresas.

c) PROCEDIMIENTO:

1. Determinar la metodología para realizar el análisis de puestos.
2. Entrenar a los analistas que realizarán el análisis de puestos.
3. Recopilar la información.
4. Presentar la información.
5. Mantener actualizados los análisis de puestos.
6. Determinar el método de valoración de puestos.
7. Unificar criterios con los evaluadores.
8. Elaborar y presentar las valoraciones de puestos.
9. Actualizar las valoraciones de puestos.

## 8. ELEMENTO: ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

### a) OBJETIVO:

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados de acuerdo al esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Establecer el tabulador de sueldos para el personal y definir los periodos de pago.
- Integrar al salario los complementos que se establecen en la Ley Federal del Trabajo como son:
  - a) Cuota diaria.
  - b) Gratificaciones.
  - c) Horas extras.
  - d) Habitación.
  - e) Primas.
  - f) Comisiones.
  - g) Prestaciones en efectivo y especie.
  - h) Otras.
- Establecer mediante contrato, el monto del sueldo o salario por el trabajo, y procurar que exista evidencia documental de todos los pagos y deducciones que se realicen.
- Otorgar todas aquellas prestaciones fijadas por las siguientes leyes y reglamentos:
  - a) Ley Federal del Trabajo.
  - b) Ley del I.M.S.S.
  - c) Reglamento interior de trabajo.
  - d) Ley del Infonavit.
- Definir las prestaciones financieras directas como:
  - a) Préstamos personales.
  - b) Anticipos de sueldo.
  - c) Anticipos de gratificaciones.
  - d) Pensiones.

- e) Seguros de Vida.
- f) Caja de ahorro.
- g) Liquidaciones por retiro voluntario.

Definir prestaciones indirectas que son las que se proporcionan al empleado en forma diversa y que pueden ser financiadas totalmente o en partes.

- 1) Tiendas.
- 2) Despensas.
- 3) Servicios de comedor.
- 4) Servicios de transporte.
- 5) Obtención de acciones de la compañía.
- 6) Disponibilidad del vehículo de la empresa.
- 7) Permisos con goce de sueldo.
- 8) Facilidades por estudios.

c) PROCEDIMIENTO:

- 1. Elaborar una realción de puestos.
- 2. Clasificar y agrupar las diferentes categorías y niveles.
- 3. Verificar que los contratos de trabajo estén vigentes y acordes a lo que establece la ley y al reglamento interior de trabajo y/o las normas o políticas internas establecidas.
- 4. Establecer controles para cumplir con los preceptos legales, obligaciones contractuales y políticas internas de la empresa.

## 9. ELEMENTO: HIGIENE Y SEGURIDAD

### a) OBJETIVO:

Reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos que se originan en el trabajo y deterioran la salud del trabajador, así como, la prevención, control y eliminación de accidentes por medio del estudio de sus causas.

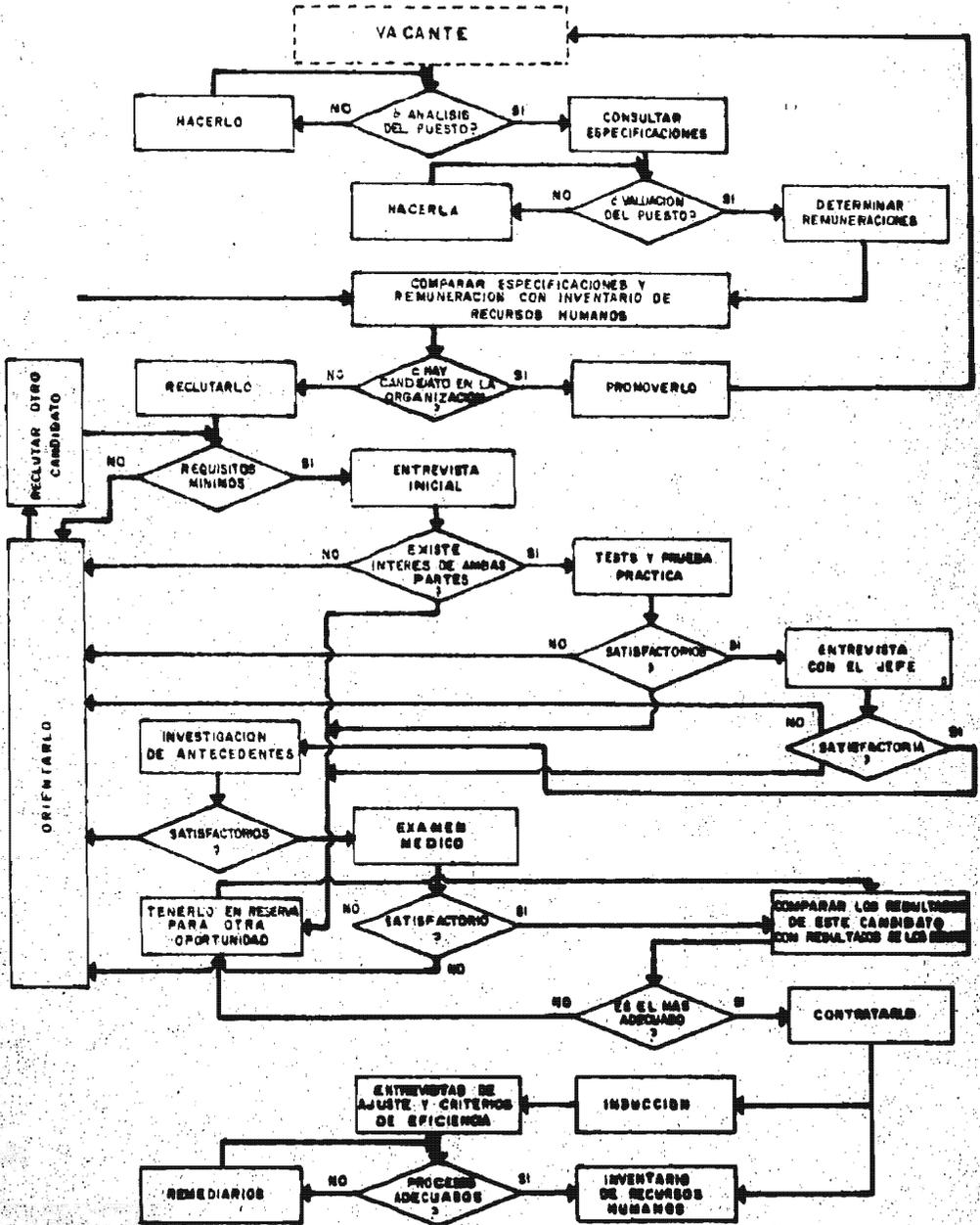
### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Prevenir los riesgos profesionales vigilando el cumplimiento sobre higiene y seguridad.
- Crear una comisión mixta de higiene y seguridad.
- Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales.
- Orientar al personal sobre medidas preventivas para que conozcan el peligro en el trabajo que desempeñan.

### c) PROCEDIMIENTO:

1. Definir los factores (físicos, químicos, de fuerza en el trabajo y psicológicos) que inciden en el funcionamiento del organismo humano).
2. Promover el establecimiento de una comisión mixta de seguridad e higiene.
3. Establecer un reglamento de seguridad e higiene.
4. Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales.
5. Orientar al personal en la prevención de accidentes.
6. Reportar violaciones a los reglamentos establecidos.

# PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL



#### 4.7 FACTOR SERVICIOS GENERALES

a) OBJETIVO:

Proporcionar los distintos servicios de apoyo necesarios para el desarrollo y cumplimiento de las actividades de la empresa, así como, proporcionar al edificio, instalaciones, mobiliario y equipo de oficina el mantenimiento que asegure su funcionamiento.

b) ELEMENTOS

SUB-ELEMENTOS

1. Mantenimiento

1.1 Preventivo

1.2 Correctivo.

2. Intendencia y Vigilancia

2.1 Limpieza

2.2 Roles de vigilancia

3. Archivo y Correspondencia.

3.1 Archivo

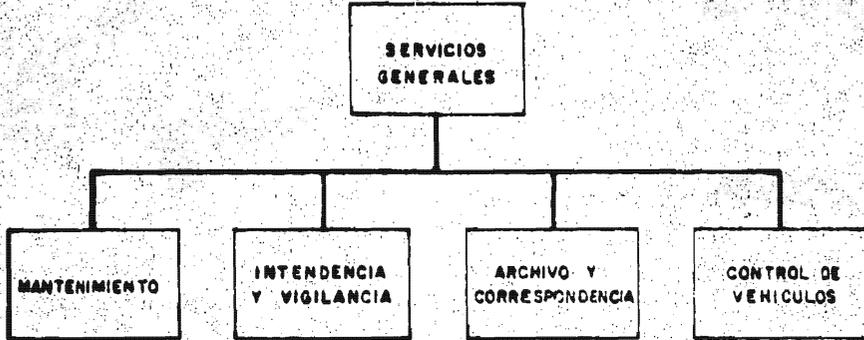
3.2 Archivo muerto

3.3 Recepción y envío

4. Control de vehículos

4.1 Recorridos.

# ORGANIGRAMA DE SERVICIOS GENERALES



1. ELEMENTO MANTENIMIENTO

a) OBJETIVO:

Mantener y conservar el inmueble, las instalaciones, el mobiliario y equipo de oficina en condiciones que permitan su funcionamiento, evitando su deterioro interior y exterior.

b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Realizar revisiones periódicas para determinar las condiciones físicas del inmueble, mobiliario y equipo.
- Elaborar programas periódicos de mantenimiento y conservación para evitar demoras o interrupciones en el funcionamiento de las instalaciones y equipo.
- Realizar estudios comparativos de costos para determinar la conveniencia de contratar servicios externos de mantenimiento preventivo.
- Elaborar presupuestos de mantenimiento para establecer los medios para sostener lo más bajo posible el costo de operación.
- Reducir la aplicación del mantenimiento correctivo que se refiere a la utilización del equipo, inmueble o instalaciones hasta que la avería justifique el gasto de reparación, ya que origina cargas de trabajo incontrolables, pagos de horas extras, no hay control en la productividad, se interrumpe el servicio o la producción, hay necesidad de comprar todos los materiales o piezas, se ignora la causa que provocó la falla por maltrato, abandono o desconocimiento de manejo.
- Elaborar y mantener actualizados los inventarios del mobiliario y equipo.
- Elaborar por cada uno de los bienes inventariables una tarjeta de control con las características del artículo, la clave correspondiente, el precio, el lugar donde quede ubicado y el nombre del responsable del bien.

- Tener y conservar los planos, croquis y especificaciones de construcción y de instalaciones internas y externas, así como de cualquier modificación.
- Conocer los aspectos de durabilidad, vida probable, cambios tecnológicos, entre otros, para ser tomados en cuenta en el momento de elaborar los programas de mantenimiento preventivo que consiste en descubrir las fallas en su fase inicial y corregirlas en el momento oportuno teniendo como ventajas:

Mayor confiabilidad, disminución de tiempo perdido mayor vida útil, reducción de costos.

- Diseñar formatos y reportes que identifiquen el área, equipo, usuario, causa de la falla, tipo de servicio, fechas de reportes y de atención, nombre del responsable del servicio y costo del insumo, entre otros; ya que representa un instrumento útil para la planeación y control de los programas de mantenimiento.
- Diseñar un mecanismo que atienda los reportes de fallas o descomposuras en la brevedad, sin esperar a que éstas se conviertan en problemas mayores.
- Contar con el personal y herramienta mínimo necesarios para realizar el mantenimiento correctivo en el momento en que se requiera.
- Elaborar programas, instructivos y campañas de sensibilización que indiquen el manejo; uso y cuidado del inmueble, instalaciones, mobiliario y equipo.

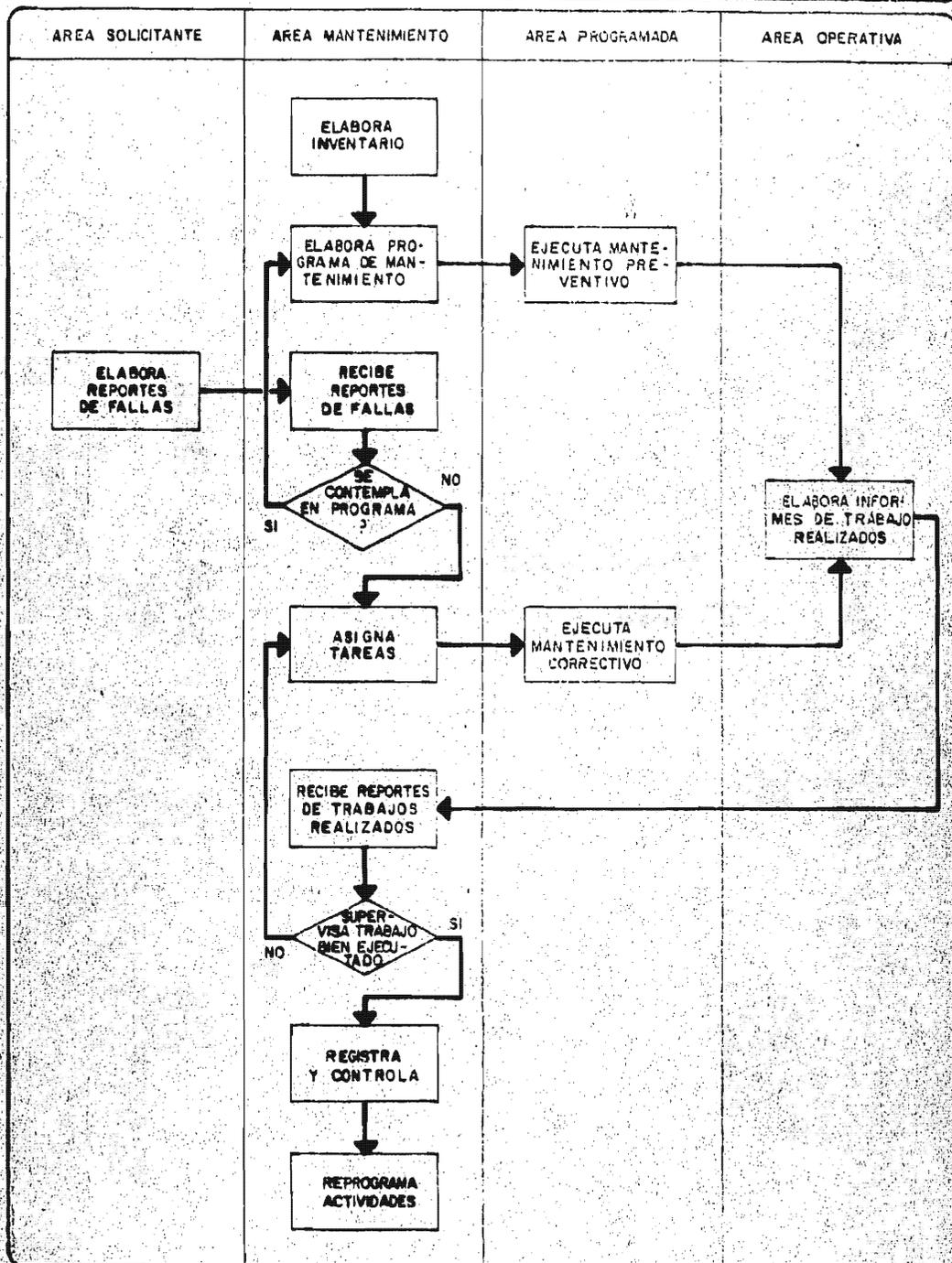
### c) PROCEDIMIENTO

1. Elaborar programas para el mantenimiento del mobiliario y/o equipo, utilizando para ello las tarjetas de control de inventario.
2. Recibir y atender los reportes de fallas inesperadas, analizando sus causas y registrarlas en el programa para que se incorpore al mantenimiento preventivo.

3. Supervisar y controlar los trabajos de mantenimiento y conservación, verificando que hayan sido realizados conforme a las instrucciones y programas establecidos.
4. Registrar y controlar los trabajos realizados identificando el tipo de servicio y tiempo probable de uso, así como su costo.
5. Elaborar la programación del mantenimiento en base a la información disponible.

ELEMENTO: MANTENIMIENTO			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Existen programas que cubran las necesidades de mantenimiento?		
2	¿Se realizan recorridos de supervisión y control para verificar el estado físico de las instalaciones?		
3	¿Se atienden de inmediato los reportes de fallas o descomposturas?		
4	¿Se han analizado los costos de mantenimiento, si los realiza la empresa en comparación con servicios externos?		
5	¿Se establecen prioridades para la realización del mantenimiento?		
6	¿Son revisados y supervisados los trabajos de mantenimiento?		
7	¿Se utilizan formatos para reportar fallas o descomposturas?		
8	¿Se realizan estudios para determinar las áreas que requieren mayor atención de mantenimiento o donde los reportes son más frecuentes?		
9	¿Se programa la sustitución de refacciones o aparatos (costosos) antes de que deterioren y constituyan un riesgo?		
10	¿Se verifica que el operario realiza las operaciones de acuerdo a las instrucciones de operación?		
TOTAL:			

# FLUJO DE MANTENIMIENTO



## 2. ELEMENTO: INTENDENCIA Y VIGILANCIA

### a) OBJETIVO:

Organizar y cumplir los programas de limpieza y vigilancia, a fin de que se mantengan los niveles de aseo y seguridad en la empresa.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Elaborar los programas de vigilancia y aseo bajo las normas de seguridad e higiene establecidas.
- Elaborar programas de asignación de tareas por áreas de responsabilidad.
- Indicar claramente al personal de intendencia las áreas y tareas asignadas.
- Determinar de acuerdo al tamaño de la empresa la magnitud de las áreas de aseo y vigilancia, así como los tiempos en que deberán realizarse.
- Supervisar el manejo y uso del equipo de limpieza y vigilancia.
- Estudiar la conveniencia de contratar o establecer vigilancia en la empresa considerando el riesgo que implica no contar con dicha vigilancia y el costo de la misma.
- Responsabilizar al personal de Intendencia o Vigilancia durante su jornada del equipo y mobiliario encomendado a su cuidado.
- Programar y asignar a los vigilantes o policías los recorridos que deben realizarse.
- Establecer los controles necesarios para verificar las rondas de los vigilantes nocturnos.
- Solicitar al personal de Intendencia y Vigilancia los reportes del mal funcionamiento de las instalaciones o equipo, especialmente cuando se considere que puede originar un siniestro.

- Estudiar la conveniencia de controlar al acceso de las personas ajenas a la empresa por razones de seguridad.
- Elaborar análisis comparativos de costos de operación para establecer la conveniencia de proporcionar los servicios de limpieza y vigilancia con personal de la empresa o contratar servicios externos.

c) PROCEDIMIENTO:

1. Planear y programar las actividades de limpieza y vigilancia.
2. Asignar claramente las áreas y tareas al personal responsable.
3. Proporcionar al personal los materiales de trabajo necesario, incluyendo uniformes y equipo de seguridad, así como el adiestramiento necesario para el desempeño de sus funciones.
4. Realizar recorridos para supervisar que las tareas asignadas están siendo realizadas conforme a las instrucciones dadas, con el equipo adecuado, registrando en hojas de control los resultados.
5. Reprogramar la asignación de tareas, en base a la información obtenida.

ELEMENTO: INTENDENCIA Y VIGILANCIA			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Las necesidades de aseo son atendidas por personal de la empresa o por servicios externos?		
2	¿Se especifica al personal las áreas y tareas asignadas?		
3	¿Se realizan recorridos para verificar el cumplimiento de las tareas de limpieza?		
4	¿Los servicios de seguridad y vigilancia son atendidos por personas de la empresa o por servicios externos?		
5	¿Se verifican y controlan las rondas de los vigilantes?		
6	¿Existen formas para reportar hechos anormales, fallas o <u>descomposturas</u> ?		
7	¿Las medidas de seguridad se establecen, considerando los reportes de vigilancia?		
8	¿Se compara los costos de limpieza y vigilancia de la empresa contra los proporcionados por empresas externas o viceversa?		
<b>TOTAL:</b>			



### 3. ELEMENTO: ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA

#### a) OBJETIVO:

Controlar la recepción, registro, distribución, custodia y conservación de la documentación que es recibida y generada por la empresa.

#### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Elaborar controles de registro para la entrada y salida de la correspondencia a través de libretas y relaciones.
- Establecer horarios de recepción y distribución de correspondencia y paquetería.
- Supervisar y controlar el personal de mensajería.
- Elaborar estudios de costos tomando en cuenta el tipo de envíos, la frecuencia de la utilización de mensajeros y las certificaciones, entre otros.
- Concentrar en una persona ubicada en un lugar fijo la función de correspondencia.
- Implementar un sistema de archivo que sea uniforme y aplicable a todas las áreas de la empresa.
- Establecer políticas para el manejo y control del archivo, así como para su conservación.
- Prever las áreas y dimensiones destinadas al archivo inactivo o muerto.
- Analizar las conveniencias y costos de operación para la implantación de sistemas centralizados o descentralizados de archivo.

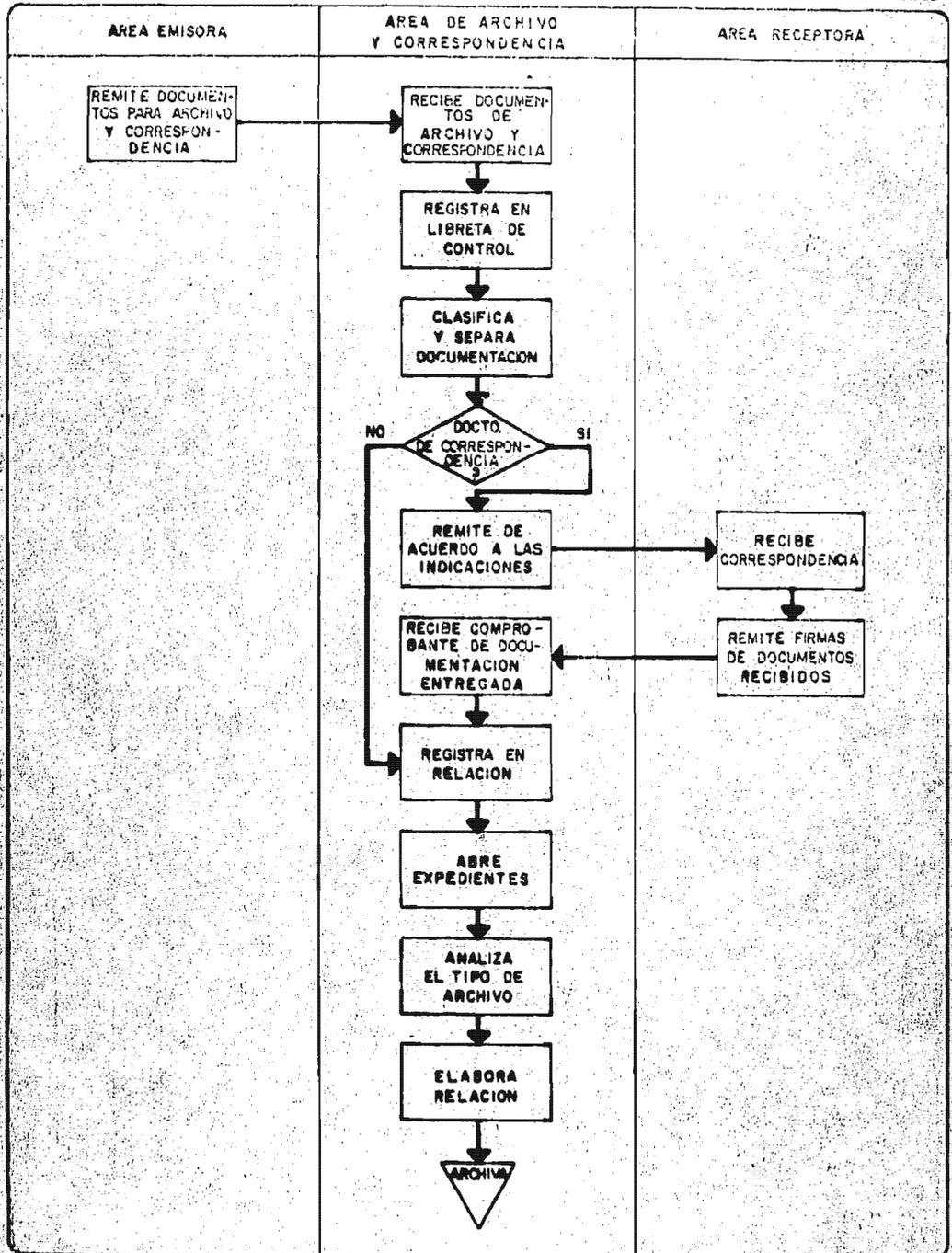
#### c) PROCEDIMIENTO:

1. Recibir la correspondencia marcando fecha y hora de recepción ya sea manualmente o a través de reloj marcador.

2. Registrar en libreta de control por día la documentación recibida.
3. Clasificar la documentación y remitirla a las áreas correspondientes.
4. Recibir y clasificar la documentación o paquetería que deba ser enviada fuera de la empresa, determinando la forma de envío, identificando lo que requiera de certificaciones o de entregas personales.
5. Registrar en libreta de control por día la documentación que deba ser remitida, anotando el área que lo genera, destino y asunto o tipo y el costo de envío.
6. Recibir la documentación que deba ser archivada, clasificándola de acuerdo con el sistema establecido.
7. Abrir los expedientes necesarios.
8. Incluir el asunto del documento en la relación o formularios de control.
9. Proporcionar los expedientes solicitados mediante el valor de resguardo correspondiente, mismo que deberá indicar el nombre del solicitante, área de trabajo, motivo de la solicitud, fecha, hora y firma, entre otros, verificando que el personal solicitante esté debidamente autorizado para ello.
10. Registrar en la relación o formulario de control los expedientes presentados, indicando su localización.
11. Elaborar conciliaciones periódicas para recuperar expedientes prestados y depurar el archivo relacionando en la libreta de control los documentos turnados al archivo muerto, indicando asunto y fecha.

ELEMENTO: <u>CORRESPONDENCIA Y ARCHIVO</u>			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Existe un sistema de control para el registro de correspondencia?		
2	¿Existe una persona responsable de la función de correspondencia?		
3	¿Existe una persona responsable de la función de archivo?		
4	¿El sistema de archivo actual contiene en forma ordenada y accesible los documentos?		
5	¿Existen políticas para los préstamos de expedientes?		
6	¿Se cumplen las políticas de préstamo?		
7	¿Existen vales de resguardo?		
8	¿Se utilizan los vales de resguardo?		
9	¿Se recuperan los expedientes prestados?		
TOTAL:			

# FLUJO DE ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA



#### 4. ELEMENTO: CONTROL DE VEHICULOS

##### a) OBJETIVO:

Mantener en condiciones de funcionamiento económico y de servicio las unidades de transporte.

##### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Analizar la conveniencia de que la empresa cuente con vehículos propios o que contrate servicios externos de transporte.
- Contar con un inventario de los vehículos en caso de que se tengan, así como de sus condiciones de uso.
- Realizar oportunamente los trámites de registro de propiedad, tenencia y canje de placas.
- Asegurar las unidades contra robo, colisiones y daños.
- Verificar que el operario del vehículo cuente con la documentación y experiencia necesarias.
- Programar los servicios y reparaciones de las unidades.
- Elaborar estimaciones de recorridos por kilometraje para determinar los consumos de combustible.
- Utilizar tarjetas de control por unidad para registrar el estado general del vehículo.

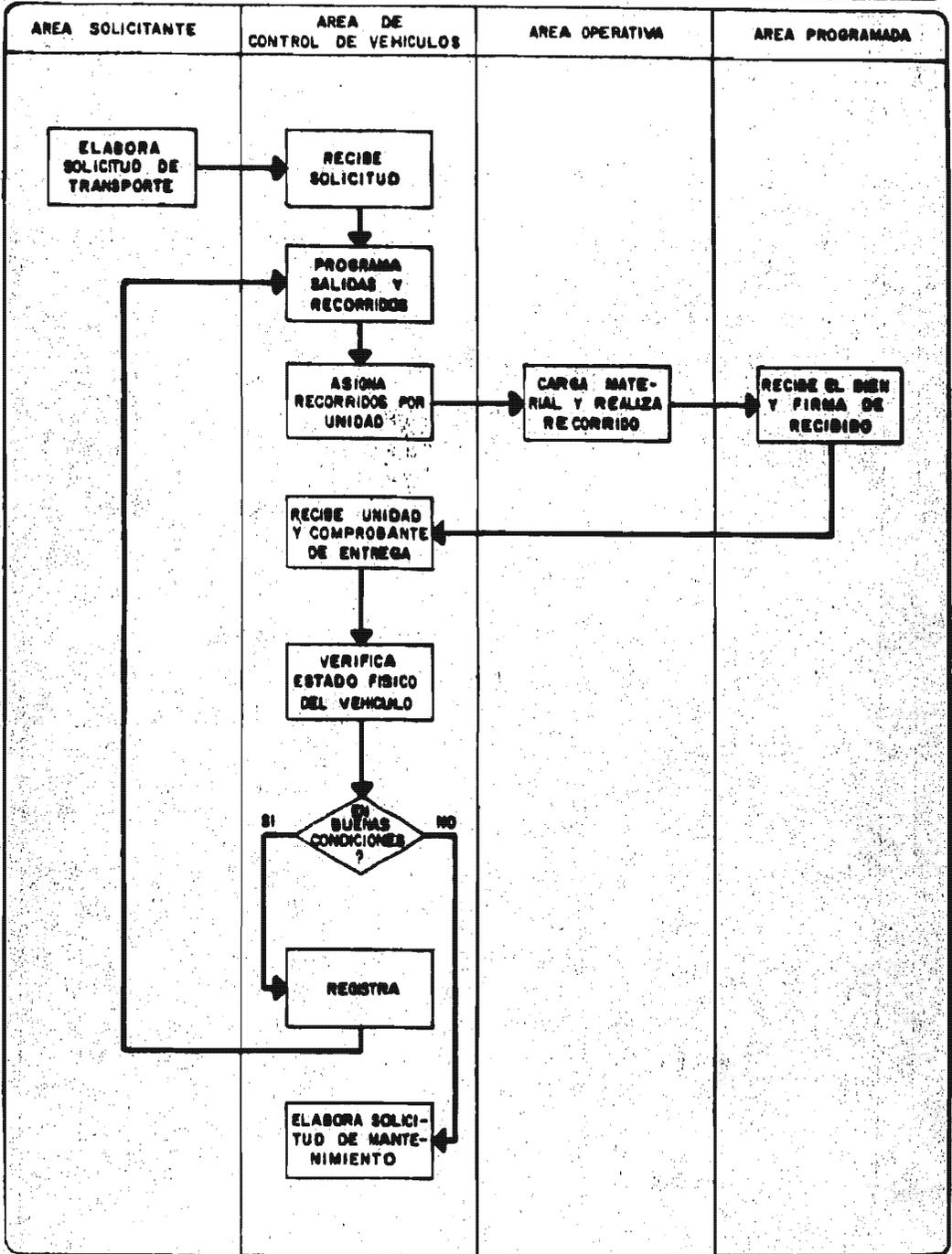
##### c) PROCEDIMIENTO:

1. Recibir y registrar las solicitudes de servicio de transporte.
2. Programar las salidas y recorrido, verificando las condiciones físicas de la unidad.
3. Asignar los recorridos a los operarios tomando en cuenta la capacidad del vehículo y las características del bien a transportar y las habilidades del operario.

4. *Elaborar relación del material a transportar y recabar firma del operario.*
5. *Entregar el bien y recabar firma de recibido.*
6. *Recibir la unidad verificando su estado físico y registrando en - tarjeta de control si fue entregada en las mismas condiciones.*
7. *Registrar y determinar el grado de responsabilidad en el uso, desperfecto o daño de la unidad.*

ELEMENTO: CONTROL DE VEHICULOS.			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se controla el kilometraje de la unidad?		
2	¿Se elaboran programas de costo de mantenimiento de las unidades?		
3	¿El número de unidades satisfacen las necesidades de operación de la empresa?		
4	¿Se programan los servicios de mantenimiento de las unidades?		
5	¿Se verifica la vigencia de las licencias de manejo de los operarios?		
6	¿Se cumple con los requisitos oficiales para la utilización de los vehículos?		
TOTAL:			

## FLUJO DE CONTROL DE VEHICULOS



#### 4.8 FACTOR: ORGANIZACION Y METODOS

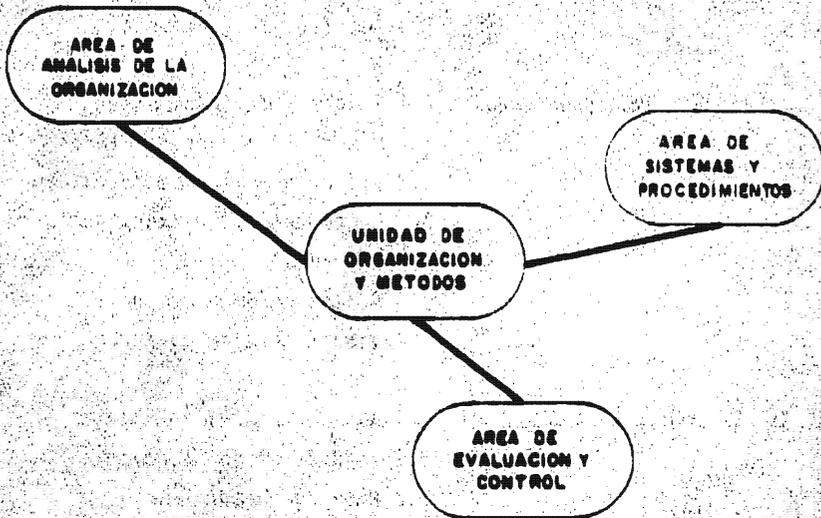
##### a) OBJETIVO:

Estudiar y analizar la organización y los métodos de trabajo, con el fin de diseñar, implantar o actualizar los modelos y técnicas administrativas que permitan elevar de manera sistemática la eficiencia de las operaciones; alcanzar sus objetivos y optimizar la utilización de sus recursos.

##### b) ELEMENTOS:

1. Análisis de la Organización
  - 1.1 Análisis de estructura
  - 1.2 Análisis de objetivos
  - 1.3 Análisis de Políticas
  - 1.4 Análisis de funciones
  
2. Sistemas y Procedimientos
  - 2.1 Sistemas de información
  - 2.2 Manuales de procedimientos
  - 2.3 Diseño y manejo de formatos
  - 2.4 Reglamentos, instructivos y circulares.
  - 2.5 Distribución de espacio
  - 2.6 Descripción de puestos
  
3. Evaluación y Control
  - 3.1 Auditoría administrativa
  - 3.2 Actualización de manuales
  - 3.3 Reorganización

# UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS



## UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS

La pequeña y mediana empresa en su etapa de desarrollo, exige elevar sus niveles de eficacia en la realización de sus actividades, a fin de elevar su productividad y con ello el desarrollo integral del país y para lograrlo requiere del apoyo de técnicas administrativas que sean aplicadas por especialistas que conformen un área específica denominada organización y métodos u organización y sistemas.

El origen de la función de organización y métodos tuvo lugar en nuestro país en instituciones avanzadas en su organización que requerían de agilidad en sus procedimientos y sistemas de trabajo y que se dieron cuenta de la utilidad de aplicar las técnicas administrativas, tales como: Simplificación del trabajo, diseño de formularios impresos, distribución de espacio, sistemas de información y de participación, entre otras para la formulación de políticas organizacionales.

La función de organización y métodos consiste en la realización de estudios tendientes a lograr una organización que desde el punto de vista estructural y funcional, se adecúe mejor a los objetivos que persigue la entidad y organismo.

Esta función destinada a tecnificar el sistema administrativo de las entidades públicas para cumplir mejor con los fines de cada una de ellas - en el contexto del desarrollo económico y social del país fue institucionalizada por acuerdo presidencial el 27 de Junio de 1981.

Es evidente que a medida que la adscripción administrativa se encuentra a un nivel alto de decisión, los estudios y sugerencias que se originan comprenderán áreas más amplias de trabajo; por lo que se recomienda que la función de organización y métodos esté en relación directa con el nivel de decisión más alto.

Asimismo se recomienda que el personal de esta área posea conocimientos en organización, psicología, investigación de operaciones y computación, a fin de contar con profesionales en el área de la administración.

Estrechamente vinculadas a los recursos humanos, se hallan las cuestiones presupuestales que se asignen a la función organizativa ya que los estudios y sugerencias que se hagan dependerán en gran medida, por una parte, del insumo financiero que se reciba para los estudios, pues éstos implican un costo determinado, así como del suministro de recursos financieros en la instrumentación de los sistemas diseñados.

En la práctica, la función de organización y métodos se ha enfrentado a una serie de situaciones de poder que influyen en forma decisiva sobre sus actividades, recursos presupuestales e incluso recursos humanos dedicados a esta actividad (por ejemplo, en organismos o empresas en donde existe una fuerte participación sindical).

La situación de conflicto se origina cuando las unidades operativas ven que organización y métodos difunde su acción en prácticamente todas las áreas de la organización; teniendo con ello, la posibilidad no solamente de estar situada a un nivel alto de decisión, sino también estar en actitud de conocer, desde un punto de vista operativo, el funcionamiento de todas las unidades que llevan actividades de otra índole.

Expuesto lo anterior, la función de organización y métodos o sistemas incorpora desde su manejo mismo, los nuevos enfoques sobre participación laboral, sistemas administrativos, de decisión y de información considerada como elemento intangible del desarrollo, tecnificación creciente de la administración, incorporación de las ciencias del comportamiento a la organización, transferencia de conocimientos y tecnología avanzada, entre otros, como instrumentos útiles a un mejoramiento administrativo de las organizaciones contemporáneas.

Es por ello que el estudiar la viabilidad o ventaja de incluir esta área dentro de la estructura organizacional de la empresa, reviste vital importancia.

Por lo que se incluye en este trabajo el Area de Organización y Métodos co  
mo un factor a evaluar.

## 1. ELEMENTO: ANALISIS DE LA ORGANIZACION

### a) OBJETIVO:

Definir y agrupar en un documento administrativo los objetivos y funciones de la empresa, así como la asignación de responsabilidades, dentro de un marco normativo y de consulta.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Orientar las actividades de la empresa a través de un documento que contenga la estructura orgánica, los objetivos, políticas y funciones de todas y cada una de las áreas que delimite la autoridad y responsabilidad de las mismas.
- Dar a conocer el Manual de Organización, a fin de que el personal se identifique con el funcionamiento y objetivos de la empresa, redundará en un beneficio común y buenas relaciones laborales.
- Definir los lineamientos y normas de acción de la empresa, facilita la unificación de criterios hacia el logro de sus objetivos.
- Mantener actualizado el Manual de Organización por ser un documento fuente de consulta, tanto para el trabajador como para el auditor.
- Considerar que el Manual de Organización es un documento dinámico y actualización constante, por lo que su diseño deberá prever la sustitución e intercambio de su contenido de manera fácil, accesible y económica.

### c) PROCEDIMIENTO:

1. Definir los objetivos generales y específicos de la empresa en coordinación con el empresario.
2. Determinar el método para la recopilación de la información.
3. Elaborar los formatos a utilizar.

4. *Recopilar información*
5. *Ordenar y clasificar la información*
6. *Analizar la información en función a los objetivos y políticas de la empresa.*
7. *Presentar la información para su autorización.*
8. *Integrar el Manual de Organización.*
9. *Difundir el Manual a cada una de las áreas.*
10. *Actualizar el Manual de Organización en forma periódica.*

ELEMENTO: ANALISIS DE LA ORGANIZACION			
Nº	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se han definido los objetivos y políticas de la empresa?		
2	¿Para la definición de los objetivos y políticas se ha tomado en cuenta la factibilidad de lograrlos?		
3	¿Constan por escrito los objetivos y políticas?		
4	¿Los objetivos y políticas de la empresa son conocidos por el personal?		
5	¿Existen mecanismos de control para verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas?		
6	¿Se cuenta con una gráfica (organigrama) que indique las áreas de la empresa?		
7	¿Las áreas representan realmente la estructura de la empresa?		
8	¿Se actualiza y difunde la estructura al interior de la empresa?		
9	¿La estructura organizacional cumple con los objetivos de la empresa?		
10	¿Existe delegación de autoridad y responsabilidad?		
11	¿Se analiza el funcionamiento de cada una de las áreas para detectar falta de coordinación y/o duplicidad de funciones?		
TOTAL:			

## 2. ELEMENTO: SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

### a) OBJETIVO:

Diseñar los sistemas y procedimientos de operación más eficientes, que describan el flujo de las actividades dentro de un marco normativo y de consulta.

### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Contar con un documento que describa de manera detallada la secuencia de las actividades, que permita evaluar, controlar y corregir las desviaciones y alcanzar los objetivos propuestos.
- Elaborar el Manual de Procedimiento con la participación y colaboración del personal que realiza las actividades dará como resultado mayor veracidad al documento y facilitará la adaptación de los cambios o ajustes necesarios.
- Realizar un análisis del diseño de formas impresas para su adecuación a los sistemas y procedimientos establecidos facilitará: El registro, la recopilación e interpretación de la información.
- Formular proyectos de reglamentos, instructivos y circulares necesarios para la operación de los sistemas administrativos.
- Considerar que el Manual de Procedimientos es un documento dinámico y de actualización permanente, por lo que su diseño deberá prever la sustitución e intercambio de su contenido de manera fácil, accesible y económica.

### c) PROCEDIMIENTO

1. Definir los objetivos específicos del área en coordinación con el empresario.
2. Determinar el método de recopilación de información.

3. *Recopilación de información*
4. *Ordenar y clasificar la información*
5. *Analizar y la información en función de los objetivos y políticas de la empresa.*
6. *Presentar la información para su autorización.*
7. *Integrar el Manual de Procedimientos.*
8. *Dar a conocer el Manual de Procedimientos a cada una de las áreas.*
9. *Actualizar el Manual de Procedimientos en forma periódica.*

ELEMENTO: SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	<i>¿Se han definido los procedimientos?</i>		
2	<i>¿Constan por escrito los procedimientos?</i>		
3	<i>¿los procedimientos cumplen con los objetivos de la empresa?</i>		
4	<i>¿los procedimientos son conocidos por el personal?</i>		
5	<i>¿Existen mecanismos de control para verificar el cumplimiento de los procedimientos?</i>		
6	<i>¿las gráficas (diagramas de flujos) indican realmente el flujo de los procedimientos?</i>		
7	<i>¿Se toma en cuenta la opinión del trabajador en la descripción de los procedimientos?</i>		
8	<i>¿Se actualiza y dan a conocer los cambios de manual de procedimientos?</i>		
TOTAL:			

### 3. ELEMENTO: EVALUACION Y CONTROL

#### a) OBJETIVO:

Establecer los mecanismos de retroalimentación que detecten las desv ia ci o ne s en la realización de las operaciones y tomar las medidas correc t i v a s que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

#### b) RECOMENDACIONES GENERALES:

- Utilizar los manuales de organización y de procedimientos, entre -- otros, como herramientas de apoyo para las evaluaciones.
- Diseñar formas de registro de uso general en las áreas o actividades a controlar.
- Definir claramente los factores y/o periodos a evaluar.
- Todo control debe basarse en normas cuantitativas que eliminen cual-quier subjetividad.

#### c) PROCEDIMIENTO:

1. Definir las áreas y periodos a evaluar en coordinación con el empre-sario y los responsables de cada área.
2. Diseñar las formas de control.
3. Registrar la información en las formas autorizadas.
4. Evaluar los datos obtenidos en los registros y compararlos con los objetivos propuestos.
5. Detectar las desviaciones.
6. Establecer e implantar las medidas correctivas.
7. Registrar y evaluar las medidas correctivas para determinar su gra-do de aplicación.
8. Evaluar los resultados.

ELEMENTO: <u>EVALUACION Y CONTROL</u>			
N°	LISTA DE COMPROBACION	SI	NO
1	¿Se define la técnica a utilizar en la evaluación?		
2	¿Se realizan investigaciones preliminares?		
3	¿El programa de evaluación se somete a la aprobación del empresario?		
4	¿Se presentan por escrito los resultados de la evaluación junto con las recomendaciones correspondientes?		
<b>TOTAL:</b>			

CONCLUSIONES

Considerando que la Auditoría Administrativa es una técnica que permite evaluar la efectividad del funcionamiento de las operaciones de la empresa, este trabajo propone la utilización de esta técnica a través de un "Modelo de Auditoría Administrativa".

Como se ha observado, la práctica de la Auditoría Administrativa debe ser realizada por un profesionalista que tenga la preparación y experiencia necesarias en el campo de la administración para coordinar las actividades de las diferentes áreas de la empresa; siendo este profesionalista el Licenciado en Administración.

Este "Modelo de Auditoría Administrativa" tiene las siguientes características:

- Permite realizar una evaluación de los objetivos y de las principales funciones de todas y cada una de las áreas o factores que integran la empresa.
- Refleja una evaluación objetiva, expresada en términos cuantitativos.
- Proporciona el grado de eficiencia de la empresa y de cada una de sus áreas.
- Contribuye a establecer un diagnóstico de los factores o áreas de baja eficiencia que limitan el desarrollo de la empresa.
- Incluye recomendaciones importantes de observancia general en cada área u factor para reforzar las guías de acción.
- Los resultados son el punto de partida para una reorganización donde la aplicación de todas las fases del proceso administrativo establecerá -- una sistematización debidamente estructurada, eliminando las prácticas empíricas.
- Se aplica a cualquier tipo de empresa.

- POZO NAVARRO.: *Dirección por Sistemas.*  
Editorial Limusa.
- KOONTZ V O'DONELL.: *Curso de Administración Moderna*  
Editorial Mc. Graw Hill.
- ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE.: *Planificación para la Empresa de Exito.*
- ALIJAN H.: *Manual de Compras*  
Editorial Diana
- DR. AGUIRRE OCTAVIO.: *Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana.*  
Editorial Limusa.
- NORVECK E.: *Auditoría Administrativa*  
Editora Técnica, 1979.
- FERNANDEZ ARENA J. ANTONIO.: *Auditoría Administrativa*  
Editorial Diana, 1980.
- GRAVINSKY NATHAN.: *EL Análisis Factorial*  
Editorial Banco de México, 1969.
- SBUFFA ELWOOD.: *Administración y Dirección Técnica de la Producción*  
Editorial Limusa, 1976.
- VELAZQUEZ MASTRETTA GUSTAVO.: *Administración de la Producción*  
Editorial Limusa, 1974.
- LEONARD WILLIAM P.: *Auditoría Administrativa*  
Editorial Diana, 1974.
- AGUILAR ALVAREZ DE ALBA ALFONSO.: *Elementos de la Mercadotécnica.*
- LLAMAS JOSE MARIA.: *Estructura Científica de la Venta.*
- KOTLER P.: *Dirección de Mercadotécnica.*
- CUNDIFF, STILL, GOVONI.: *Fundamentos de Mercado Moderno*

## BIBLIOGRAFIA

- GARZA MERCADO ARTIO.: *Manual de Técnicas de Investigación*  
Editorial "Colegio de México", 1973.
- LARA FLORES ELIAS.: *Primer curso de Contabilidad*  
Editorial Trillas, 1981.
- LARA FLORES ELIAS.: *Segundo curso de Contabilidad*  
Editorial Trillas, 1981.
- COOS. BO.: *Análisis y Evaluación de Proyecto de Inversión*  
Editorial Limusa, 1980.
- Análisis Factorial del Banco de México.*  
*Apuntes de la Cátedra de Finanzas III*  
Facultad de Contaduría y Administración UNAM
- ALVAREZ ANGUIANO JORGE.: *Apuntes de Auditoría Administrativa.*  
Facultad de Contaduría y Administración,  
UNAM.
- KRAMIS JOSE.: *Sistemas y Procedimientos Administrativos*  
Editorial PAC.
- COOPER DENIS.: *Organización, Planeación y Pronóstico de Empresas*  
Editorial Logos Consorcio.
- H. NEWMAN WILLIAM.: *Dinámica Administrativa*  
Editorial Diana.