



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

Facultad de Contaduría y Administración

## APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINIS- TRATIVA A UNA PEQUEÑA EMPRESA DEL RAMO FERRETERO.

Seminario de Investigación Administrativa.

Que en opción al Grado de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a n

JESUS TAPIA REYES

NICOLAS LOPEZ JIMENEZ

Director del Seminario:

L.A.E Patricia Diez de Bonilla

México, D. F.

1984



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.

## INDICE

### Introducción

### Capítulo I. Generalidades sobre Auditoría Administrativa

#### Conceptos Generales

1.1	Antecedentes .....	1
1.2	Definiciones .....	12
1.3	Objetivo .....	14
1.4	Diferencias entre Auditoría Administrativa y Auditoría Financiera .....	15
1.5	Tipología de Acuerdo con el personal .....	18
	Auditoría Interna .....	18
	Auditoría Externa .....	18
1.6	Alcance de la Auditoría .....	21
	Auditoría Total .....	21
	Auditoría Parcial .....	21
1.7	Esquema General de Auditoría Administrativa ....	22
1.8	Diferentes Metodologías de Auditoría Administra <u>tiva</u> .....	37

### Capítulo II. La Pequeña y Mediana Empresas en México

2.1	Criterios de Clasificación de Empresas .....	51
2.2	Antecedentes de la Pequeña y Mediana Empresas en México .....	56
2.3	Problemática Actual de la Pequeña y Mediana En- presas en México .....	63

2.4	Perspectivas de la Pequeña y Mediana Empresas en México .....	69
Capítulo III. El Ramo Ferretero en México .....		72
Capítulo IV. Caso Práctico de Auditoría Administrativa Aplicada a una Empresa del Ramo Ferretero.....		85
4.1	Antecedentes de la Empresa en que se Realizó la Auditoría .....	86
4.2	Objetivo .....	88
4.3	Metodología Utilizada .....	89
4.4	Programa de la Auditoría Administrativa .....	94
4.5	Situación Actual .....	96
4.6	Evaluación .....	209
4.7	Conclusiones y Recomendaciones .....	217
Capítulo V. Conclusiones Generales .....		285
Bibliografía .....		288

## INTRODUCCION

La presente investigación incluye las generalidades de la auditoría ad ministrativa: antecedentes, definiciones y metodologías de diferentes autores en esta materia.

Se señalan algunas de las características de las pequeñas y medianas - empresas en México, que tienen un papel muy importante en el desarro- llo económico del país.

Se incluye información obtenida de una investigación piloto realizada en el ramo ferretero.

Con base en este panorama general se practicó la auditoría administra- tiva en la Ferretería "BP". Se presenta la metodología y el programa de trabajo, detallando las técnicas y herramientas para recopilar la - información. A través del estudio se descubrieron los problemas prin- cipales de la empresa y se integró un informe que muestra las alterna- tivas de solución.

Por último, las conclusiones generales sobre la experiencia de este se minario de investigación se relacionan con las hipótesis planteadas al principio del estudio.

## **CAPITULO PRIMERO**

### **GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

## CONCEPTOS GENERALES

### 1.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

A través del tiempo se ha hecho necesario efectuar cambios en las necesidades de cualquier tipo de organización, en cuanto a sus procedimientos, sistemas, métodos, técnicas, etc. De lo contrario, se vuelven más obsoletos al aparecer nuevas formas de mejoramiento de las organizaciones.

Al irse desarrollando las empresas, se vuelven más complejas en su funcionamiento, dando origen a la creciente delegación de autoridad y responsabilidad de quienes dirigen a dichas organizaciones. Debido a esto se le ha ido dando mayor importancia a la comprobación de las funciones y el control interno de la empresa.

Al principio, el examen de un negocio se limitaba principalmente a la situación financiera o al manejo de las finanzas para descubrir fraudes y errores en las operaciones económicas de la empresa. Se olvidaba la revisión y evaluación del resto de la empresa, su composición y estructura organizacional y el cumplimiento de las funciones que la integran, desde la alta gerencia, hasta las partes más pequeñas de la organización. A este tipo de revisión y evaluación se le ha dado el nombre de "Auditoría Administrativa".

Para Henry Fayor, "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente entendidos" (1925).

Los primeros antecedentes escritos de la auditoría administrativa parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos: una discusión de panel en 1945 sobre el alcance de la Auditoría Interna de Operaciones y Técnicas y un artículo de Arthur H. Kent, de la Standar Oil Company of California aparecido en 1948 sobre Auditoría de Operaciones, citados en el conocido libro de Bradford Cadmus, Operational Auditing Handbook de 1964.

Por otra parte, en 1959 se publicó un libro editado por Victor Lazzaro, Systems and Procedures - A Handbook for Business and Industry, del cual el capítulo de William P. Leonard se publicó en 1962 bajo el título The Management Audit. Estas dos obras han sido traducidas al español.

Un antecedente de la auditoría administrativa en México es el libro guía para estudios de Economía Industrial, de Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky, publicado por el departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A., en 1959. También cabe mencionar las aportaciones hechas por Alfonso Mejía Fernández, La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas, tesis presentada en la Facultad de Comercio y Administración de la UNAM en 1960.

Manuel d'Azaola S., La revisión del proceso administrativo, tesis presentada en la Facultad de Comercio y Administración de la UNAM en 1964.

José Fernández Arena publicó en 1973 su libro titulado La Auditoría Administrativa, en el cual hace un breve resumen de las diferentes metodologías que existen sobre la Auditoría Administrativa.

La publicación más reciente en México la tenemos con Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, con su libro titulado Guía -- Práctica de Auditoría Administrativa.

Actualmente la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A.C., editó un documento que es una síntesis del trabajo presentado en el séptimo Congreso Nacional de la Administración, -- llevado a cabo en la ciudad de Mérida, Yucatán, en julio de 1977. Su contenido es el siguiente: en el primer capítulo nos habla de los antecedentes de la auditoría administrativa, hace comentarios de que el licenciado en administración es un profesional idóneo para realizar dicha auditoría, ya que su preparación académica lo dota para realizarla.

La auditoría administrativa examina los siguientes aspectos:

- a) La actuación de la entidad dentro de su entrono económico, social, jurídico, geográfico y ecológico.
- b) La definición, viabilidad y jerarquización de los objetivos de la entidad, la congruencia de las políticas, planes y programas con sus objetivos.
- c) El desempeño de la alta gerencia y de las funciones de producción, comercialización, finanzas y relaciones humanas.
- d) En el caso de entidades públicas, la efectividad y eficiencia con que las respectivas funciones alcanzan los objetivos no económicos de la entidad.
- e) Efectividad de los sistemas y procedimientos, incluyendo controles promotores de la eficiencia.
- f) La adecuación de los recursos humanos, materiales y financieros de

la entidad.

- h) El ambiente de trabajo; la "moral" o espíritu de equipo.
- i) El sistema integral de información.

Y por último nos da las normas de la auditoría administrativa.

1. El licenciado en administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre -- que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio por prestar.
2. El licenciado en administración está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la ANCLA.
3. La auditoría administrativa puede ser parcial o integral, por lo -- debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.
4. Cuando el auditor administrativo encuentre inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general, el licenciado en administración -- debe proponerle que en primer lugar se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar definidos por escrito.
5. Es responsabilidad profesional del auditor administrativo planear -- adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología que se va a aplicar.
6. Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la --

supervisión de ayudantes, aun en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

7. La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad en que se realizó la auditoría y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La auditoría administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el licenciado en administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

En el segundo capítulo, nos dice que el auditor administrativo -- debe contar con la preparación académica propia de un L.A. Para la -- realización de la A.A. es indispensable la acumulación de experiencia práctica, ya sea dentro de la administración o en la profesión independientemente. Debe realizarse bajo las normas éticas de la profesión -- del L.A. y su contratación debe contar por escrito.

#### OBLIGACIONES ETICAS.

Por el solo hecho de serlo, el licenciado en administración está obligado a observar las normas éticas de su profesión. Sin embargo, - en su carácter de auditor administrativo le son aplicables las siguientes disposiciones del Código de Etica del Colegio de Licenciados en Administración, A.C.

Artículo I.I. El licenciado en administración guardará el secreto pro-

fesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que lo autoricen el o los interesados y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas.

Artículo 2.5. Cuando el licenciado en administración de empresas emita un dictamen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aun en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales a su cliente.

Artículo 4.1. El licenciado en administración de empresas no usará información, material técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito.

Artículo 1.5. El licenciado en administración no podrá obtener o prestar servicios profesionales a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados de tales servicios.

Artículo 1.6. El licenciado en administración no garantizará ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumentos de utilidades derivados de su esfuerzo.

El capítulo tercero, en lo referente al alcance de la A.A., nos dice que puede realizarse parcial o integralmente. En este último caso, debe abarcar el estudio general de la entidad donde se realizó la auditoría y del entorno en que opera; de sus objetivos económicos-sociales de sus recursos humanos y físicos y de los elementos que constituyen su proceso administrativo, planeación, organización, sistema, procedimiento, control, información y comunicación.

Capítulo cuarto. La auditoría administrativa en la empresa, nos pre--

senta el proceso de la auditoría administrativa en empresas privadas, que es la siguiente:

- I.- Entrevista previa
- II.- Diagnósticos administrativos
- III.- Programa de trabajo
- IV.- Recolección de datos
- V.- Obtención de la información
- VI.- Evaluación
- VII.- Recomendaciones
- VIII.- Informe
- IX.- Seguimiento

En este capítulo del folleto, nos dice que la metodología antes mencionada puede ser aplicada a empresas del sector público y que esto -- traerá grandes beneficios para la comunidad.

Pero el auditor administrativo deberá tener en cuenta que la entidad en que se hizo la auditoría es pública, y por lo tanto, tendrá un enfoque diferente al de la privada.

Capítulo quinto. Auditoría administrativa en el sector público nos -- menciona que el sector público constituye uno de los campos más fecundos para la aplicación de las técnicas de auditoría administrativa.

Los beneficios derivados de su utilización pueden significar una aportación sustancial para el mejor uso de los recursos humanos, financieros y materiales del país.

La auditoría administrativa se presenta como una técnica sumamente valiosa para validar, rectificar o renovar las estructuras y programas administrativos que el sector público utiliza para la consecución de sus objetivos. Es un medio excelente para identificar y erradicar --

viejos y nuevos factores en la administración del sector público.

Auditoría del cumplimiento de disposiciones legales y administrativas. El funcionamiento de las dependencias del sector público está regido por un sinnúmero de disposiciones legales, acuerdos presidenciales, reglamentos internos y otros, que deben ser observados bajo riesgo de incurrir en diversas sanciones.

Capítulo sexto. Informe de la Auditoría Administrativa, nos dice que - la elaboración del informe y su contenido estará sujeto al alcance del estudio, al tipo de entidad en que se llevó a cabo la auditoría, a los deseos expresados por el cliente, etc.

Sin embargo, se recomienda el siguiente contenido para los informes de auditoría administrativa, dejando al auditor las decisiones sobre secuencia, extensión y diseminación de los siguientes puntos:

- a) Descripción del propósito y alcance de la auditoría administrativa y/o de las técnicas utilizadas.
- b) Areas localizadas que ofrecen posibilidades de mejoramiento administrativo.
- c) Descripción de las prácticas actuales, su evaluación crítico-constructiva y recomendaciones del auditor para mejoría.
- d) Transcripción fiel de los puntos de vista del personal de la entidad en que se realizó la auditoría cuando no son coincidentes con los del auditor.
- e) Anexos numéricos, gráficos y guías para presentaciones audiovisuales de respaldo, aclaraciones o complemento al texto del informe.

Por lo que respecta a la contribución que ha dado la Universidad Nacional Autónoma de México, por medio de la Facultad de Contaduría y Administración, a la auditoría administrativa, la tenemos en sus diver-

sos planes de estudios. Así tenemos que en su plan de estudios de --- 1968, se estableció la materia de auditoría administrativa en el déci- mo semestre, con un total de 8 créditos con el establecimiento del --- Plan Modular en 1970 se volvió a dar la materia de Auditoría Adminis- trativa, con un total de 12 créditos.

En 1975 se estableció el Plan de Estudios que rige hasta la fecha, y se sigue impartiendo la materia de Auditoría Administrativa en el oc- tavo y noveno semestres.

Otras contribuciones que ha hecho la Facultad de Contaduría y Ad- ministración, en lo que respecta a esta técnica, las tenemos con el Li- bro de Casos Prácticos de Auditoría Administrativa, de la profesora -- L.A.E. Patricia Díez de Bonilla y en los apuntes del profesor L.A.E. - Jorge Alvarez Anguiano. También se ha publicado en la revista de la - F.C.A. un artículo sobre la auditoría administrativa por el L.A.E. Car- los Nava Larragive.

## HIPOTESIS

Definición etimológica de la palabra hipótesis: proviene de los vocablos griegos hipo- debajo y thesis- suposición.

Una hipótesis es una proposición respecto a algunos elementos empíricos y otros conceptuales y sus relaciones mutuas, que emergen más allá de los hechos y las experiencias conocidas con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos. (Guisell y Brows, 1955.)

"La hipótesis -comenta Ramón y Cajal (1946)- constituye una interpretación interrogativa de la naturaleza o forma parte de la investigación misma, como que representa su fase inicial, su antecedente casi necesario. Pero especular de continuo, es decir, teorizar sin acudir al análisis de los fenómenos, es perderse en el idealismo sin consistencia; es volver la espalda a la realidad". Así pues, se hace necesario confrontar nuestra hipótesis con datos objetivos, lo cual constituye, precisamente, la meta de cualquier investigación, de manera que a través de los resultados de la misma puedan confirmarse, modificarse o rechazarse.

### ¿QUE SON LAS HIPOTESIS?

1. Ante un problema se establece una conjetura.
2. Propone una explicación tentativa.
3. Busca relacionarse entre elementos conceptuales y empíricos.
4. Son una anticipación a los hechos que puedan existir.

## REQUISITOS DE LAS HIPOTESIS

### 1. Establecer las variables que se van a estudiar.

Las hipótesis deben tener límites bien establecidos, o sea deben especificar las variables que se estudiarán. Las definiciones ayudan a esta tarea.

### 2. Establecer relaciones entre variables.

Toda hipótesis debe ser especificada de tal manera que pueda servir de base a inferencias que nos ayuden a decir si explica o no los fenómenos observados.

### 3. Mantener la consistencia entre los hechos e hipótesis.

Generalmente las hipótesis se cimientan, en parte, sobre hechos ya conocidos en el campo de estudio; por ende, no deben establecer implicaciones contradictorias con lo ya verificado en forma objetiva.

## FUNCION DE LA HIPOTESIS

- de explicación inicial.
- de estímulo de investigación.
- de estímulo y fuente de metodología.
- de criterio para valorar las técnicas de la investigación.
- de elementos para tomar decisiones.

Para nuestro estudio planteamos las siguientes hipótesis:

- a) No existe en la empresa pequeña "W" un plan general de expansión.
- b) Por medio de la auditoría administrativa es posible encontrar las fallas en las áreas básicas de operación de la empresa y obtener las bases para el diseño de un plan de crecimiento armónico.

## I.2 DEFINICIONES:

Debido a que en la actualidad hay numerosas y diferentes definiciones sobre la auditoría administrativa, a continuación enunciamos -- las más importantes.

William P. Leonard dice:

"La auditoría administrativa es un examen amplio y constructivo de la estructura orgánica de una empresa, una institución o una dependencia gubernamentales, o de cualquier componente de ellas (como una división o un departamento) y de sus planes y objetivos, sus métodos de control y sus medios de operar y su utilización de los recursos humanos y físicos".

Instituto Americano de la Administración dice:

"La auditoría administrativa, en cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración".

Roberto Macías Pineda dice:

"La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una audiencia en la que los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace una auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de los empleados en el negocio".

G.P. Fabián Martínez Villegas dice:

"La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con --

base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a sus estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución".

Edward F. Norbek dice:

"La auditoría administrativa es la técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la eficiencia de los procedimientos operativos y los controles internos".

Asociación Nacional de Licenciados en Administración dice:

"La auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una entidad pública o privada con el propósito de descubrir oportunidades para la mejoría de su administración".

De las definiciones antes expuestas resumimos que la auditoría administrativa es un instrumento de medición por medio del cual se evalúa y analiza en forma pormenorizada, ya sea parcial o integralmente, la función administrativa de una empresa.

### 1.3 OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El objetivo principal de una auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna o algunas de las partes de la empresa examinada y apuntar sus probables remedios.

La finalidad es ayudar a la dirección o lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y de sempeño en todas las áreas.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo, los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

1.4 DIFERENCIA ENTRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y  
LA AUDITORIA FINANCIERA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA FINANCIERA

PROPOSITO

Apreciar y mejorar los sistemas administrativos funcionales de les de la organización.

Expresar una opinión sobre los estados financieros y verificar que los registros de las operaciones se hayan realizado de acuerdo con los principios de contabilidad.

ALCANCE

La administración de una organización inclusive, la financiera.

Conocer la situación financiera de una organización.

ORIENTACION

Hacia la situación presente y futura de las actividades administrativas

Hacia el estado financiero de los negocios desde un punto de vista retrospectivo, en cuanto al análisis del registro de las operaciones.

REVISION

Los sistemas administrativos, incluyendo los contables.

Los principios de contabilidad generalmente aceptados.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA FINANCIERA

PRECISION

Relativa.

Obstentiblemente absoluta.

METODO

Las técnicas administrativas.

Las normas de auditoría generalmente aceptadas.

NECESIDADES

Por conveniencia organizacional.

Requerida legalmente.

INTERESADOS

Principalmente directivos y gerentes.

Los accionistas, el gobierno y el público.

REALIZACION

Potencial; es conveniente - por su relación con el mejoramiento de sistemas y debe efectuarla el licenciado en administración.

Real; es obligatoria y totalmente necesaria, la realiza un Contador Público.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA FINANCIERA

FRECUENCIA

Periódica, ajustable a las ne-  
cesidades de la organización.

Regular, cuando menos anualmen-  
te.

HISTORICAMENTE

Recientemente, relacionada -  
con el enfoque de los siste-  
mas.

Larga existencia.

## 1.5 TIPOLOGIA DE ACUERDO CON EL PERSONAL

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA

La auditoría administrativa interna; su función principal es la de dar servicio de asesoría a la dirección. Por lo tanto dicho departamento debe contar con las facultades suficientes para realizarlas, con la autonomía que le permita llevar a cabo sus estudios y diagnósticos sin limitaciones, con el objeto de rendir un servicio eficiente mediante el establecimiento de medidas de protección de los intereses de la empresa y en los problemas de control interno descubiertos.

Se puede decir que por medio de la auditoría administrativa interna, se revisan y evalúan objetivamente todos y cada uno de los elementos importantes de la administración.

El departamento de auditoría administrativa interna, de acuerdo con las necesidades de cada departamento, planea sus actividades para determinar si serán exámenes periódicos o trabajos especiales, la extensión y frecuencia con que éstos se realizarán.

#### VENTAJAS:

- a) Se conocen mejor las funciones, ya que se puede decir que vive en la empresa.
- b) Permite mayor desenvolvimiento dentro de la empresa, así como acceso a la información.
- c) Se pueden realizar auditorías con una mayor frecuencia.

**DESVENTAJAS:**

- a) La frecuencia de contacto entre el personal crea intereses morales y materiales entre los mismos.
- b) No se le da la importancia debida.
- c) El no dedicarse exclusivamente a la realización de la auditoría administrativa. Ya que lleva a cabo otro tipo de actividades dentro de la misma empresa.
- d) Es un gasto fijo.
- e) Es más costosa, ya que se le paga al personal como empleado fijo de la empresa.

**AUDITORIA EXTERNA**

El auditor externo debe ser un profesional independiente de indudable calidad y reconocido en su campo de acción; deberá realizar una carta convenio, que es un contrato donde se especifican los derechos y obligaciones de ambas partes y debe contener:

- El objetivo de la auditoría administrativa.
- El tiempo de duración.
- El costo.
- Forma de pago.
- Sistema de trabajo.

**VENTAJAS:**

- a) No existen intereses personales, ya que el auditor externo cumple el cometido por el que fue contratado.
- b) La crítica respecto a lo descubierto va a ser imparcial.
- c) Tiene mayor experiencia, ya que se dedica con mayor frecuencia y variedad a ese tipo de trabajo.

d) Dedicar todo su tiempo a la auditoría y no a trabajos ajenos al -- que fue contratado.

e) Es un gasto eventual y no fijo.

**DESVENTAJAS:**

a) Tendrá que investigar los objetivos, políticas y funciones de la empresa, ya que por ser ajeno a la misma los desconoce.

b) Se encontrará con problemas entre el personal de la empresa en -- cuanto a recabar información.

c) No se realizan auditorías con frecuencia por parte de las empre-- sas.

## 1.6 ALCANCE DE LA AUDITORIA

Aun siendo la auditoría administrativa una actividad profesional de reciente desarrollo, ha alcanzado grandes dimensiones en su campo de trabajo, tiene la oportunidad de revisar entidades de toda índole, lo que permite tener un amplio criterio.

La auditoría puede ser total o parcial, dependiendo de las necesidades de la empresa y de los recursos financieros con que cuenta.

La auditoría debe revisar las funciones de la organización partiendo de dos puntos de vista.

1. Se aboca a la revisión del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control.
2. Por áreas funcionales de la empresa, producción, personal, finanzas y mercadotecnia.

Es decir, se hace la evaluación de cada actividad en función de su importancia dependiendo del tipo de organización de que se trate, no pretender ir más allá del simple escudriñamiento de una sola función o departamento, sino que revisa y evalúa todas y cada una de las funciones de la empresa. Con objeto de determinar los problemas que están limitando el buen funcionamiento de la organización, y por lo tanto, tomar las medidas que permitan corregir dichos problemas de la empresa.

## 1.7 ESQUEMA GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Después de haber abarcado algunos aspectos de esta importante -- técnica administrativa, es necesario determinar la secuencia lógica - de las actividades que deben seguirse en el desarrollo de una auditoría administrativa.

A continuación se muestra el esquema general de la auditoría administrativa.

- I.- Sondeo Preliminar
- II.- Planeación
- III.- Investigación
- IV.- Organización de la Información y Verificación
- V.- Análisis de la Información
- VI.- Evaluación y Conclusiones
- VII.- Informe Final
- VIII.- Seguimiento

### SONDEO PRELIMINAR

Es indispensable realizarlo para hacer una breve revisión de la situación en la que se encuentra la empresa, a manera de encontrar -- los síntomas y las posibles causas del problema, con objeto de determinar los aspectos que habrán de requerir una atención más detallada por parte del auditor.

Con el sondeo preliminar se pretende determinar aquellas áreas - de la empresa que ameriten un análisis pormenorizado, para determinar la profundidad y el alcance de la auditoría administrativa.

## REQUISITOS DE LAS HIPOTESIS

### 1. Establecer las variables que se van a estudiar.

Las hipótesis deben tener límites bien establecidos, o sea deben especificar las variables que se estudiarán. Las definiciones ayudan a esta tarea.

### 2. Establecer relaciones entre variables.

Toda hipótesis debe ser especificada de tal manera que pueda servir de base a inferencias que nos ayuden a decir si explica o no los fenómenos observados.

### 3. Mantener la consistencia entre los hechos e hipótesis.

Generalmente las hipótesis se cimientan, en parte, sobre hechos ya conocidos en el campo de estudio; por ende, no deben establecer implicaciones contradictorias con lo ya verificado en forma objetiva.

## FUNCION DE LA HIPOTESIS

- de explicación inicial.
- de estímulo de investigación.
- de estímulo y fuente de metodología.
- de criterio para valorar las técnicas de la investigación.
- de elementos para tomar decisiones.

Para nuestro estudio planteamos las siguientes hipótesis:

- a) No existe en la empresa pequeña "W" un plan general de expansión.
- b) Por medio de la auditoría administrativa es posible encontrar las fallas en las áreas básicas de operación de la empresa y obtener las bases para el diseño de un plan de crecimiento armónico.

## I.2 DEFINICIONES:

Debido a que en la actualidad hay numerosas y diferentes definiciones sobre la auditoría administrativa, a continuación enunciamos -- las más importantes.

William P. Leonard dice:

"La auditoría administrativa es un examen amplio y constructivo de la estructura orgánica de una empresa, una institución o una dependencia gubernamentales, o de cualquier componente de ellas (como una división o un departamento) y de sus planes y objetivos, sus métodos de control y sus medios de operar y su utilización de los recursos humanos y físicos".

Instituto Americano de la Administración dice:

"La auditoría administrativa, en cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración".

Roberto Macías Pineda dice:

"La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una audiencia en la que los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace una auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de los empleados en el negocio".

C.P. Fabián Martínez Villegas dice:

"La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con --

base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a sus estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución".

Edward F. Norbek dice:

"La auditoría administrativa es la técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la eficiencia de los procedimientos operativos y los controles internos".

Asociación Nacional de Licenciados en Administración dice:

"La auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una entidad pública o privada con el propósito de descubrir oportunidades para la mejoría de su administración".

De las definiciones antes expuestas resumimos que la auditoría administrativa es un instrumento de medición por medio del cual se evalúa y analiza en forma pormenorizada, ya sea parcial o integralmente, la función administrativa de una empresa.

### 1.3 OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El objetivo principal de una auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna o algunas de las partes de la empresa examinada y apuntar sus probables remedios.

La finalidad es ayudar a la dirección o lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y de sempañó en todas las áreas.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo, los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

1.4 DIFERENCIA ENTRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y

LA AUDITORIA FINANCIERA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA FINANCIERA

PROPOSITO

Apreciar y mejorar los sistemas administrativos funcionales de les de la organización.

Expresar una opinión sobre los estados financieros y verificar que los registros de las operaciones se hayan realizado de acuerdo con los principios de contabilidad.

ALCANCE

La administración de una organización inclusive, la financiera.

Conocer la situación financiera de una organización.

ORIENTACION

Hacia la situación presente y futura de las actividades administrativas

Hacia el estado financiero de los negocios desde un punto de vista retrospectivo, en cuanto al análisis del registro de las operaciones.

REVISION

Los sistemas administrativos, incluyendo los contables.

Los principios de contabilidad generalmente aceptados.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA FINANCIERA

PRECISION

Relativa.

Obstentiblemente absoluta.

METODO

Las técnicas administrativas.

Las normas de auditoría generalmente aceptadas.

NECESIDADES

Por conveniencia organizacional.

Requerida legalmente.

INTERESADOS

Principalmente directivos y gerentes.

Los accionistas, el gobierno y el público.

REALIZACION

Potencial; es conveniente - por su relación con el mejoramiento de sistemas y debe efectuarla el licenciado en administración.

Real; es obligatoria y totalmente necesaria, la realiza un Contador Público.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA FINANCIERA

FRECUENCIA

Periódica, ajustable a las ne-  
cesidades de la organización.

Regular, cuando menos anualmen-  
te.

HISTORICAMENTE

Recientemente, relacionada -  
con el enfoque de los siste-  
mas.

Larga existencia.

## 1.5 TIPOLOGIA DE ACUERDO CON EL PERSONAL

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA

La auditoría administrativa interna; su función principal es la de dar servicio de asesoría a la dirección. Por lo tanto dicho departamento debe contar con las facultades suficientes para realizarlas, con la autonomía que le permita llevar a cabo sus estudios y diagnósticos sin limitaciones, con el objeto de rendir un servicio eficiente mediante el establecimiento de medidas de protección de los intereses de la empresa y en los problemas de control interno descubiertos.

Se puede decir que por medio de la auditoría administrativa interna, se revisan y evalúan objetivamente todos y cada uno de los elementos importantes de la administración.

El departamento de auditoría administrativa interna, de acuerdo con las necesidades de cada departamento, planea sus actividades para determinar si serán exámenes periódicos o trabajos especiales, la extensión y frecuencia con que éstos se realizarán.

#### VENTAJAS:

- a) Se conocen mejor las funciones, ya que se puede decir que viven en la empresa.
- b) Permite mayor desenvolvimiento dentro de la empresa, así como acceso a la información.
- c) Se pueden realizar auditorías con una mayor frecuencia.

DESVENTAJAS:

- a) La frecuencia de contacto entre el personal crea intereses morales y materiales entre los mismos.
- b) No se le da la importancia debida.
- c) El no dedicarse exclusivamente a la realización de la auditoría administrativa. Ya que lleva a cabo otro tipo de actividades dentro de la misma empresa.
- d) Es un gasto fijo.
- e) Es más costosa, ya que se le paga al personal como empleado fijo de la empresa.

AUDITORIA EXTERNA

El auditor externo debe ser un profesional independiente de indudable calidad y reconocido en su campo de acción; deberá realizar una carta convenio, que es un contrato donde se especifican los derechos y obligaciones de ambas partes y debe contener:

- El objetivo de la auditoría administrativa.
- El tiempo de duración.
- El costo.
- Forma de pago.
- Sistema de trabajo.

VENTAJAS:

- a) No existen intereses personales, ya que el auditor externo cumple el cometido por el que fue contratado.
- b) La crítica respecto a lo descubierto va a ser imparcial.
- c) Tiene mayor experiencia, ya que se dedica con mayor frecuencia y variedad a ese tipo de trabajo.

- d) Dedicar todo su tiempo a la auditoría y no a trabajos ajenos al -- que fue contratado.
- e) Es un gasto eventual y no fijo.

DESVENTAJAS:

- a) Tendrá que investigar los objetivos, políticas y funciones de la empresa, ya que por ser ajeno a la misma los desconoce.
- b) Se encontrará con problemas entre el personal de la empresa en -- cuanto a recabar información.
- c) No se realizan auditorías con frecuencia por parte de las empre-- sas.

## 1.6 ALCANCE DE LA AUDITORIA

Aun siendo la auditoría administrativa una actividad profesional de reciente desarrollo, ha alcanzado grandes dimensiones en su campo de trabajo, tiene la oportunidad de revisar entidades de toda índole, lo que permite tener un amplio criterio.

La auditoría puede ser total o parcial, dependiendo de las necesidades de la empresa y de los recursos financieros con que cuenta.

La auditoría debe revisar las funciones de la organización partiendo de dos puntos de vista.

1. Se aboca a la revisión del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control.
2. Por áreas funcionales de la empresa, producción, personal, finanzas y mercadotecnia.

Es decir, se hace la evaluación de cada actividad en función de su importancia dependiendo del tipo de organización de que se trate, no pretender ir más allá del simple escudriñamiento de una sola función o departamento, sino que revisa y evalúa todas y cada una de las funciones de la empresa. Con objeto de determinar los problemas que están limitando el buen funcionamiento de la organización, y por lo tanto, tomar las medidas que permitan corregir dichos problemas de la empresa.

## 1.7 ESQUEMA GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Después de haber abarcado algunos aspectos de esta importante -- técnica administrativa, es necesario determinar la secuencia lógica -- de las actividades que deben seguirse en el desarrollo de una auditoría administrativa.

A continuación se muestra el esquema general de la auditoría administrativa.

- I.- Sondeo Preliminar
- II.- Planeación
- III.- Investigación
- IV.- Organización de la Información y Verificación
- V.- Análisis de la Información
- VI.- Evaluación y Conclusiones
- VII.- Informe Final
- VIII.- Seguimiento

### SONDEO PRELIMINAR

Es indispensable realizarlo para hacer una breve revisión de la situación en la que se encuentra la empresa, a manera de encontrar -- los síntomas y las posibles causas del problema, con objeto de determinar los aspectos que habrán de requerir una atención más detallada por parte del auditor.

Con el sondeo preliminar se pretende determinar aquellas áreas -- de la empresa que ameriten un análisis pormenorizado, para determinar la profundidad y el alcance de la auditoría administrativa.

El sondeo preliminar nos permite señalar el estado real del problema y se realiza con la finalidad de:

- a) Para la determinación del área de estudio.
- b) Para encontrar la necesidad de estudiar cada uno de los elementos y/o áreas por donde se debe empezar.
- c) Para determinar cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar.
- d) Para la estimación del tiempo necesario, así como el tipo de recursos que se utilizan, tales como materiales, humanos, técnicos, etc.
- e) Para establecer el método que va a utilizarse.

Al actuar de este modo, el auditor estará en posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va hacer y al mismo tiempo estará en posibilidades para determinar los elementos que utilizará.

Una vez realizado el sondeo preliminar, nos sirve de base para la siguiente etapa que es la planeación.

#### PLANEACION

La planeación de la auditoría administrativa es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades dentro de los programas, así como el tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

La finalidad de la planeación consiste en poder prever anticipadamente a la acción todos aquellos factores que se requieran.

Por lo tanto, la elaboración de un método sistemático del procedimiento de auditoría administrativa constituye, hasta cierto punto, una norma uniforme sobre la cual es sumamente útil basarse. Los programas se concretan a señalar solamente los pasos que se seguirán, el

personal que será necesario, los medios que se utilizarán, los procedimientos que se estiman convenientes para la obtención de los datos basándose en las actividades.

Cabe mencionar que los programas no deben ser rígidos; por el contrario, deben ser lo suficientemente flexibles, que permitan hacer frente a las circunstancias o elementos no previstos con anterioridad y que requieran modificar el programa.

Los programas se pueden clasificar en:

a) Programas generales:

Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría administrativa que se deben aplicar, mencionando los objetivos particulares.

b) Programas analíticos:

Son aquellos que describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de auditoría administrativa.

c) Programas tipo:

Son aquellos que enumeran los procedimientos de auditoría administrativa que se seguirán en situaciones afines a dos o más empresas.

d) Programas por áreas:

Son aquellos que se preparan para el desarrollo de la revisión de cada una de las funciones de la empresa, como la gerencia, ventas, producción, compras, personal, etc.

A continuación se dan los principales puntos que debe contener un buen programa, y son los siguientes:

1. Datos generales de la empresa.
2. Objetivo de la auditoría administrativa.
3. Areas específicas que serán objeto de estudio.
4. Tiempo estimado para la realización del estudio.
5. Descripción de la información que debe obtenerse.
6. Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información.
7. Personal necesario.
8. Trabajos específicos que cada persona realizará y tiempos que consumirá.
9. Materiales y técnicas de que se podrá disponer.
10. Con quién o quiénes deberán discutirse los problemas que requie--ran inmediata atención.
11. A quién o quiénes se les deben proporcionar informes de los resul--tados de la auditoría administrativa.
12. Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la re--visión.
13. Contexto general que guiará la revisión en su aspecto técnico.

#### INVESTIGACION

Mediante la investigación se va a obtener la información que sea necesaria, recabando el mayor número de datos para encontrar los ele--mentos precisos y necesarios que le permitan al auditor administrativo formarse un juicio acerca de los problemas o situaciones irregulares - del área objeto de estudio.

Es conveniente que se obtenga la información de los hechos más re--levantes, que le permitan determinar cuáles son las causas que están - limitando el buen desempeño de las funciones del área de estudio. Para

ello debe acudir a todas las fuentes de información que se encuentren dentro de la empresa como son: registros contables, manuales, método y procedimientos de operación, utilización del personal, maquinaria, características de su estructura orgánica, reglamentos, funciones principales de cada área de la empresa, etc., y además los comentarios de -- las personas que conozcan el mejor funcionamiento del área sujeta de -- estudio.

El auditor administrativo debe poner toda su atención en aquellos detalles del área que le permitan obtener toda la información de utilidad.

A continuación se comentan brevemente las técnicas más usuales y aceptadas para obtener la información:

- 1) Encuestas
  - a) Questionarios
  - b) Entrevistas
- 2) Información documental
- 3) Observación directa.

- 1) Encuestas

Las encuestas se utilizan, principalmente, para obtener información acerca de la opinión que los trabajadores tienen con respecto a -- las políticas, procedimientos, etc. de la empresa y de su desempeño -- con respecto a las funciones que desarrolla.

Las encuestas son formularios de preguntas estructuradas, generalmente anónimas y aplicables a todo el personal de la empresa.

- a) Questionarios

La técnica del cuestionario, por ser empresa, ahorra tiempo y al-

canza a un mayor número de personas, aunque proporciona un margen relativo de expresión. Consiste en una serie de preguntas estructuradas, dirigidas a cualquier categoría ocupacional y tiene por objeto la obtención de datos, que son fácilmente cuantificables e interpretables.

Dentro del cuestionario pueden incluirse preguntas para descubrir carencias de recursos de la empresa, así como para conocer el grado de eficiencia de las actividades que desempeñan los empleados.

#### b) ENTREVISTAS

La entrevista es, en sentido estricto de la palabra, un diálogo. En nuestro caso particular, se lleva a cabo entre el responsable del estudio y los trabajadores, con el propósito de obtener información acerca del desempeño de éstos últimos.

La entrevista se realiza, por lo general, en todos los niveles de las empresas. Es un instrumento que, empleado adecuadamente, puede proporcionar datos suficientes, no sólo con respecto al desempeño en el puesto sino también en lo que se refiere a la satisfacción que los empleados tienen en su trabajo, además de dar oportunidad al trabajador de sugerir posibles soluciones a los problemas.

La forma de entrevista puede ser estructurada (preguntas concretas) o semiestructurada (preguntas sobre aspectos generales), dependiendo de la información que se pretenda obtener.

La entrevista semiestructurada es la más aconsejable por ser más general, porque permite el cuestionario de las respuestas y proporciona información adicional acerca de: actitudes, posibles soluciones, casos de los problemas, etc.

## 2) Información documental

Esta técnica consiste en recabar todos aquellos documentos que -- sean necesarios para obtener la información del área de estudio; los - documentos pueden ser: organigramas, estados financieros, manuales de procedimientos, formas, etc.

## 3) Observación directa

La observación directa se realiza en el lugar que se desempeñan - las funciones, y consiste en registrar todas y cada una de las activi- dades que ahí se desarrollan, lo cual permite evaluar de manera objeti- va dichas actividades.

Para realizar esta técnica se requiere personal que conozca los - sistemas de la empresa: que esté entrenado en la supervisión y pueda, en un momento dado, analizar la información para determinar el origen de las deficiencias.

# ORGANIZACION Y VERIFICACION DE LA ORGANIZACION

## VERIFICACION DE LA INFORMACION

Una vez que se ha realizado la investigación (recolección de la = información), se procede a hacer una verificación de los datos que se obtuvieron, con la finalidad de comprobar físicamente si se cumplen -- los objetivos, políticas y procedimientos previamente establecidos y - además permite confirmar materialmente la efectividad de los datos --- y las cifras obtenidos en la investigación.

Esta etapa debe llevarse a cabo antes de que se registren en for- ma definitiva la información, para evitar llegar a resultados equívoca

dos que vengán a echar por tierra el estudio realizado.

## ORGANIZACION DE LA INFORMACION

Una vez que se ha verificado la información, el auditor procederá a registrar ordenadamente todos aquellos datos y documentos obtenidos mediante la investigación, que le permitan hacer más objetiva la información y de esta manera se le facilitará el análisis de las actividades o funciones que se están estudiando, con el propósito de simplificar la obtención de hechos relevantes, localizados los problemas y la determinación de las posibles soluciones. Para lograr ésto se basa en las siguientes técnicas, que están encaminadas a encontrar los puntos críticos de los problemas.

1. Organigramas
  - Estructurales
  - Funcionales
  - Departamentales
  - Seccionales
2. Diagramas de proceso sobre:
  - Productos
  - Hombres
  - Flujos
  - Operacionales
  - Procedimientos
3. Diagramas de tiempos y movimientos
  - Hombres
  - Máquinas
4. Diagramas de disposición de:
  - Máquinas
  - Equipo
  - Edificio
  - Lugares de trabajo

5. Diagramas comparativos

Gráficas de Gantt

Interrelaciones

Línea y staff

6. Otros diagramas

Precios y cuotas

Utilidad

Punto de equilibrio

ANALISIS

Todo trabajo, para que tenga buenos resultados, requiere prolongados estudios y preparación; ahora bien, para destacar en la labor de análisis, se necesita contar con un amplio acervo de conocimientos y experiencia. En el caso de la auditoría administrativa, la capacidad consiste en la aplicación de ese conocimiento y experiencias al análisis. Mientras mayor sea la capacidad del auditor, más grande será el valor del resultado de sus análisis.

A fin de analizar y recomendar soluciones a los problemas, es indudable que el auditor debe tener algo más que un somero conocimiento de su actividad. Tiene que saber, pongamos por caso, análisis de costos, organización de la empresa, evaluación de puestos, evaluación de la eficiencia administrativa.

Necesita conocer planes y programas de producción, medición del trabajo, controles de calidad, etc.

Deberá estar capacitado para analizar y elaborar políticas consistentes, así como planes para la realización de los objetivos.

Tendrá que analizar y ayudar al personal administrativo para que

ponga en obra los planes aprobados. Resumiendo la labor del auditor administrativo tal vez pudiera compararse con la de un médico general, cuyos conocimientos y experiencia son útiles y que en virtud de ellos puede diagnosticar los puntos débiles de la empresa y recomendar ayuda de un especialista.

El enfoque científico consistirá en determinar los fines, relaciones, asociaciones y comprobar punto por punto toda función, proceso, tarea o método.

**Pasos más importantes en un análisis científico:**

Estudio de los elementos

Diagnóstico detallado

Determinación de propósito y relación

Investigación de las deficiencias

Balance analítico

Comprobación de la eficacia

Búsqueda de problemas

Arribo de soluciones

Determinación de alternativas

Definición de métodos para mejorar la operación

**EVALUACION Y CONCLUSIONES**

Una vez recabada y analizada la información, el auditor administrativo recurre a la evaluación de cada función que deberá ser lo más objetivamente posible apegada a los datos obtenidos.

Esta debe realizarse, mediante la cuantificación de la información obtenida y de la apreciación subjetiva del auditor administrativo.

La evaluación se enfocará a los puntos sobre los cuales se diseñó el programa, que pueden ser los elementos del proceso administrativo - (juzgando la efectividad de su planeación, organización, integración, dirección y control). También puede enfocarse la evaluación a las funciones en la entidad donde se realizó la auditoría: la efectividad y - la eficiencia de sus funciones de producción, comercialización, finanzas, recursos humanos u otras funciones específicas en la empresa.

Mediante la evaluación, el auditor administrativo estará en condiciones de dar las conclusiones finales del estudio que realizó, en --- cuanto a cuáles son los problemas descubiertos que están afectando el funcionamiento de la empresa y las posibles recomendaciones que tengan que hacerse.

Para una mejor presentación de las recomendaciones deberá elaborarse un informe final.

#### INFORME FINAL

Después de haber analizado y evaluado la información se tiene que elaborar un informe, el cual es un instrumento para la toma de decisiones. En este informe se indicará la situación administrativa de la empresa y se darán las recomendaciones para solucionar las deficiencias administrativas que se encontraron, así como las posibilidades de lo--  
grar superarlas.

Por otra parte, el informe de la auditoría administrativa debe -- transmitir de una manera eficaz la información que se ha obtenido en - la investigación, ya que tiene que ver directamente con los problemas

de la administración, mostrar a quiénes ejecutaron dicha auditoría. Esto mismo exige que el informe revista presentación, un claro y completo contenido de lo que se informe y oportuna presentación, para que la administración de la empresa tome las medidas inmediatas que en el mismo se sugieren; claro está, bajo la responsabilidad de la dirección y apoyada por la supervisión de los propios auditores administrativos.

#### PRESENTACION Y CONTENIDO

La presentación y el contenido del informe debe reunir, entre --- otros, los siguientes requisitos:

1. Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
2. Debe desarrollarse en una secuencia lógica.
3. Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y - convincentes, motivando la acción correspondiente.
4. Debe estar escrito con limpieza y con un lenguaje sencillo y claro.
5. El informe, según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos do cumentos formulados como resultado del trabajo, tales como: gráfi cas, instructivos, formas, etc.
6. Todos los anexos deben presentarse con una breve explicación.

#### CONTENIDO DEL INFORME

El contenido del informe debe ser diseñado en la forma que sea -- más fácilmente comprensible para las personas que lo reciban. Los pun tos principales que debe contener el informe son los siguientes:

1. Propósito de la auditoría

2. Hechos relevantes en nivel empresa
3. Hechos relevantes en forma detallada de cada departamento o sección
4. Recomendaciones
5. Conclusiones
6. Anexos

#### PROPOSITO DE LA AUDITORIA

En esta parte del informe se dará una breve explicación de cuál fue el propósito de realizar la auditoría.

#### HECHOS RELEVANTES

En esta parte del informe se incluirán todos aquellos hechos relevantes descubiertos durante el desarrollo de la auditoría en nivel empresa y deberán ser ordenados jerárquicamente, de acuerdo con su importancia.

#### HECHOS RELEVANTES EN FORMA DETALLADA

En este punto del informe se expondrán en forma detallada los hechos que afectan directamente el funcionamiento de un área o departamento de la empresa, incluyendo toda la información que puede ser de interés para los directivos.

#### RECOMENDACIONES

En esta sección se formularán las recomendaciones que van a dar solución a los problemas encontrados, para mejorar el funcionamiento -

de la empresa y deberá darse una idea general del porqué de los cambios y cuáles serán los beneficios que se obtendrán.

#### CONCLUSIONES

En esta parte del informe se darán los comentarios a los cuales llegaron los auditores una vez realizada la auditoría administrativa.

#### ANEXOS

En esta última sección del informe se incluyen, como evidencia -- para argumentar lo manifestado en el informe, las gráficas, cuadros, formas de papelería y en general todos aquellos datos que sean necesarios.

#### SEGUIMIENTO

La implantación de las recomendaciones formuladas por el auditor administrativo y presentadas en el informe de auditoría, es tan importante como cualquiera de las etapas anteriormente realizadas, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas deben ponerse en práctica para la solución del o de los problemas que dieron origen a la aplicación de la auditoría administrativa.

Las recomendaciones propuestas pueden abarcar desde la reestructuración total de las funciones de la empresa hasta la simple modificación de algunos elementos de dichas funciones, por lo que su implantación deberá requerir de tiempos distintos y, sobre todo, de un orden -

**lógico en la aplicación práctica.**

**Algunos de los problemas o fallas encontrados, por el solo hecho de haber sido hallados y más aún evaluados en su verdadera importancia, originan la adopción de medidas que no requieren un estudio especial; los propietarios de la empresa y sus principales colaboradores podrán tomar las decisiones necesarias casi en forma inmediata y que por lo general las acciones por realizar implican la aplicación de un conjunto de medidas que requieren el apoyo de las recomendaciones hechas -- por el auditor administrativo en torno a la situación de la empresa.**

## 1.8 DIFERENTES METODOLOGIAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Después de haber explicado brevemente en qué consiste el esquema general de una auditoría administrativa, presentamos el siguiente cuadro, mediante el cual se pretende dar un aspecto general de los diferentes esquemas de auditoría y a la vez determinar las diferencias que existen en cuanto a los detalles de estudio que cada autor considera - se deben examinar y evaluar.

Antes de pasar al cuadro daremos una breve introducción de cada método de los autores que se incluyen en el cuadro.

### METODO DE WILLIAM P. LEONARD.

Empezaremos por hablar del método de William P. Leonard, ya que fue quien escribió el primer esfuerzo integral en esta técnica administrativa. Es importante mencionar que sus recomendaciones nos proporcionan los primeros lineamientos valiosos y permiten llevar a cabo un buen trabajo de auditoría administrativa.

Según este autor, el propósito y las finalidades de la auditoría administrativa son descubrir las irregularidades o deficiencias en cualquiera de los elementos examinados e indicar a la vez, las posibles mejoras en las operaciones.

El propósito perseguido es revisar y evaluar los elementos que se presentan en la columna de aspectos por revisar del cuadro.

Una de las características de este método es que es muy subjetivo,

ya que todo está en función a la experiencia y el criterio del auditor que ejecuta la auditoría. Además, carece de mediciones cuantitativas reales que lo hagan más objetivo a diferencia de los otros métodos que utilizan reglas de evaluación más objetivas para medir la eficiencia de la administración de la empresa.

#### METODO DEL INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION

El Instituto Americano de la Administración es la institución que se encuentra más adelantada en el estudio de la auditoría administrativa. Anualmente realiza múltiples trabajos en grandes empresas, que son publicados en un resumen anual que enrola a las 500 empresas mejor administradas en diversos países.

Una de las características de este método, es que las áreas de estudio se clasifican en cuanto a los negocios sujetos a estudio, es decir pueden aplicarse a cualquier tipo de institución no importando su actividad. Esta norma se aplica a toda empresa.

Su método de evaluación se más objetivo y es el primero en suministrar una escala de puntuación para cada factor que analiza de la empresa en estudio. Para ello da el siguiente ejemplo de tabla de puntuación.

Para una empresa de tipo lucrativo:

	PUNTUACION	
	Máximo	Mínimo
1. Función económica	400	300
2. Estructura formal	500	375
3. Utilidades	600	450
4. Atención a los accionistas	700	525
5. Investigación y desarrollo	700	525
6. Consejo de administración	900	675
7. Políticas fiscales	1,100	825
8. Eficiencia en la producción	1,300	975
9. Distribución	1,400	1,010
10. Evaluación de los ejecutivos	<u>2,400</u>	<u>1,800</u>
	10,000	7,500

Esta tabla nos da la pauta para elaborar futuras escalas de apreciación de los diversos factores que se estudian. Este método no se basa solamente en la experiencia y el criterio del auditor que realiza el estudio, ya que de antemano se ha determinado la escala de puntuación para cada factor que se evalúa.

#### METODO DE MANUEL D'AZAOLA

Dice: "Siempre se evalúa la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe, pero en muchos casos se olvida evaluar la antigüedad de la administración, ya que la mala aplicación de ésta lleva al fracaso a los negocios".

Con base en lo mencionado anteriormente, el método que propone --

D'Azaola para realizar la auditoría administrativa se fundamenta, la -  
revisión del proceso administrativo a través de las áreas funcionales  
de la empresa.

Este método se basa en parte en el análisis factorial, en cuanto  
a la función administrativa de la empresa, con la finalidad de determi-  
nar qué funciones están actuando como limitadoras y cuáles como limi-  
tantes para la correcta ejecución de la función.

Una de las características más importantes de este método es la -  
formulación de cuestionarios para cada factor de la empresa, los cua-  
les nos darán la pauta para evaluar el funcionamiento de la misma.

#### METODO DEL ANALISIS FACTORIAL

Este método fue diseñado para el sector industrial. Consiste en  
examinar y evaluar los factores que intervienen e influyen en la admi-  
nistración de la empresa, que deben ir de acuerdo con las necesidades  
reales del mercado en el que se desarrolla.

Cabe destacar que a diferencia de los otros métodos que estudian  
la estructura, los objetivos, programas y el proceso administrativo --  
dentro de las áreas funcionales de la empresa, el método del análisis  
factorial va más allá de la simple administración de la empresa, pues  
estudia la influencia que ejerce el medio en la administración. Para  
ésto se basa en factores que se ilustran en la columna de aspectos del  
cuadro.

Es pertinente mencionar que este método busca la eficiencia en --

los factores mediante la determinación de las limitantes y causas que impiden el funcionamiento de un determinado elemento, ya que dichos factores interactúan entre sí y por lo tanto se limitan unos a otros. A continuación se da un ejemplo de la forma en que actúan y se evalúan los 10 factores:

1. Medio. Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
2. Política y Dirección (Administración General). Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
3. Productos y procesos. Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
4. Financiamiento. Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
5. Medios de producción. Inmuebles, equipo, maquinaria, herramienta e instalaciones de servicio.
6. Fuerza de trabajo. Personal ocupado por la empresa.
7. Suministros. Materias primas, materiales auxiliares y servicios.
8. Actividad productora. Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.
9. Mercadeo. Orientación y manejo de la venta y la distribución de los productos.
10. Contabilidad y estadística. Registro e información de las transacciones y operaciones.

Los cuadros de eficiencia por factor incluyen sus elementos; para su elaboración se sigue el siguiente procedimiento:

- Nombre del factor
- Elementos por orden de importancia
- Participación del elemento al total, dado en porcentaje
- Efectividad, obtenida en la investigación
- El producto de la participación del factor al total por la efectividad real, nos dará la contribución real del componente o elemento.

### Productos y Proceso

Elementos	Participación	Efectividad	Contribución real del elemento
Productos	50	0.40	20
Procesos	30	0.50	15
Investigación	20	0.35	7
	100		42+

+ eficiencia del factor

Matriz de limitaciones y causas y cuadro de números relativos. La investigación y el análisis proporcionan qué factores son los que limitan el cumplimiento óptimo de la función de cada factor.

### Procedimientos:

- Listar los factores
- Eficiencia obtenida de los cuadros de eficiencia antes realizados.
- Determinación de los factores limitantes, representados en porcentajes de cada factor
- Concentración de datos véase cuadro 1 y 2

Quadro # 1

E	F	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	1	70									30
70	2		10								
42	3	10								90	
80	4		60							40	
45	5		20		80						
80	6		30				40			30	
50	7		70				10	20			
70	8		10		20					70	
85	9									20	80
60	10		30								70

Quadro # 2

D	F	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	1	35								15	50
30	2	5.8	30								30
58	3									52.2	58
20	4		12							8	20
55	5		11		44						55
20	6		6				8			6	20
50	7		35				5	10			50
30	8		3		6					21	30
15	9									3	15
14	10		12								40
F		40.8	10.9		50		13	10		90.2	

← Factor limitado

↑ Factor limitante

Matriz de limitaciones y causas

## METODO DE JOSE FERNANDEZ ARENA

Su método de auditoría administrativa se basa principalmente en el enfoque que tiene sobre la administración. La investigación se realiza en toda empresa a través de la aplicación de cuestionarios a los jefes de las diferentes áreas que existen en la empresa (producción, y servicios, comercialización, relaciones humanas, relaciones públicas, finanzas, contabilidad, auditoría interna y servicios generales).

Para hacer más objetiva la evaluación de la administración de la empresa, se fundamenta en un análisis combinado de los objetivos institucionales (de servicio, social y económico), de los recursos (materiales, humanos y técnicos) y de los factores del proceso administrativo (planeación, implementación y control).

Además este autor considera a la Dirección como una parte esencial de la administración, pues esta función es ejercida por los más altos niveles jerárquicos de la organización, quienes dirigen y revisan las actividades y por lo tanto, la supervisión de los adelantos que la organización ha tenido, basándose en los objetivos y en las políticas previamente determinadas.

Cabe destacar que una de las características más importantes de este método lo constituye su forma de evaluación, que marca la pauta para una apreciación objetiva de los elementos que constituyen la administración de la empresa. Para esto nos da una tabla de apreciación, donde se establecen las escalas para valorar determinados niveles de la administración, así como las funciones de la empresa.

Tabla de apreciación

Administración excelente	90 - 100%
Administración muy buena	80 - 89
Administración buena	60 - 79
Administración regular	40 - 59
Administración deficiente	20 - 39
Administración muy deficiente	0 - 19

Areas de estudio	Puntos
Dirección	500
Producción	400
Compras	350
Comercial	350
Recursos humanos	400
	<hr/>
	2000

AUTOR	ESQUEMA GENERAL	ASPECTOS POR REVISAR	CARACTERISTICAS	CRITERIOS DE EVALUACION
WILLIAM P. LEONARD	Sondeo Preliminar Examen Evaluación Análisis e Interpretación Presentación Persecución	Planes y Objetivos Estructura Organica Políticas, Sistemas y Procedimientos Métodos de Control Recursos Humanos y Físicos Estándares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se aplican a organismos públicos y privados</li> <li>- Su alcance puede ser Total o parcial para la empresa</li> </ul>	Subjetiva de acuerdo con el auditor. Utiliza la operación para evaluar los elementos de la administración.
INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION	Sondeo Preliminar Programa de Trabajo Investigación Análisis Evaluación Conclusiones	Institución de Lucro Función Económica Estructura Formal Utilidades Atención a Accionistas Investigación y Desarrollo Consejo de Administración Políticas Fiscales Eficiencia de Producción Distribución Evaluación de Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede aplicarse a cualquier tipo de institución</li> <li>- La auditoría es integral para toda la empresa</li> </ul>	Utiliza una escala con un mínimo de 7,500 puntos y un máximo de 10,000. Cada área de estudio recibe distinta puntuación según su importancia y el total de -- puntos nos dará la valorización de la empresa.
MANUEL D'AZAOLA	Sondeo Preliminar Planeación Recolección de datos Análisis de Información Evaluación Conclusiones	Revisión del Proceso Administración a través de las áreas funcionales Financiamiento Recursos Humanos Producción Ventas y Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfocado al sector industrial puede modificarse para otro tipo de empresa</li> <li>- La auditoría es en forma integral</li> </ul>	Subjetiva de acuerdo con el criterio del auditor, pues cada uno tiene valores diferentes.
ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO	Sondeo Preliminar Planeación de la Investigación Analizar el tema Recolección de Información Examen de cada Factor Diagnóstico Presentación del Diagnóstico	División en factores Medio Política y Dirección Productos y Procesos Financiamiento Medios de Producción Fuerza de Trabajo Suministros Actividad Productora Mercadeo Contabilidad y Estadística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su enfoque es hacia la industria</li> <li>- Tiene usos macroeconómicos</li> <li>- Interrelacionan diversos factores</li> </ul>	Su método de evaluación es objetivo, pues utiliza las matrices, en las cuales se obtienen los porcentajes de los factores limitantes y limitados, dando la evaluación de la empresa.

AUTOR	ESQUEMA GENERAL	ASPECTOS POR REVISAR	CARACTERISTICAS	CRITERIOS DE EVALUACION
JOSE FERNANDEZ ARENA	Sondeo Preliminar Determinación de áreas de estudio Planeación y programa Elaboración de cuestionarios y asignación de -- porcentajes Investigación Análisis y evaluación Conclusiones y Recomendaciones Informe final	Objetivo institucional Objetivo de servicio Objetivo económico Objetivo social Dirección en niveles altos Revisión del proceso administrativo Recursos humanos materia-- les y técnicos	- Se aplica en forma integral - Se enfoca a la industria de la transformación - Analiza el proceso administrativo	Su método de evaluación es objetivo, ya que se basa en puntuación. Con el proceso administrativo califica el funcionamiento de la empresa.

El cuadro expuesto anteriormente nos brinda un amplio panorama de los diferentes criterios que existen para realizar una auditoría administrativa. Como se puede ver cada método es diferente en cuanto a -- sus aspectos por revisar, pero que de una y otra forma todos tienden -- hacia un objetivo común que es la evaluación de la administración.

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESAS EN MEXICO**

## INTRODUCCION

El caso de México resulta significativo y de especial importancia, ya que desde hace muchos años se ha preocupado por estudiar, definir y precisar el campo de acción de su mediana y pequeñas empresas.

Antes de que se constituyera el primer organismo de apoyo a la mediana y la pequeña empresas, era prácticamente desconocido este importante subsector de la economía nacional y no se habían realizado estudios o por lo menos análisis estadísticos que llevaran a definir y clasificar las entonces incipientes mediana y pequeña empresas.

En el año de 1953 el Gobierno Federal crea el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, señalando como criterio de clasificación el capital contable de la empresa. Se consideró este criterio porque la actividad central de este organismo es de financiamiento y es el primer antecedente de clasificación que se tiene de la mediana y la pequeña empresas.

## 2.1 CRITERIOS DE CLASIFICACION

Podría parecer, a primera vista, que no tiene mayor importancia - la clasificación de empresas, pero el hecho es que ésta plantea problemas. Por ejemplo, lo que podría ser una empresa pequeña o mediana en un país desarrollado, comparado con otro de un nivel de desarrollo inferior, podría considerarse como grande. Además, criterios tales como capital social, niveles de ventas, etc., son factores muy diversos en estos momentos.

La clasificación es de gran importancia para cuestiones fiscales, el otorgamiento de financiamientos y para conocer la problemática administrativa de cada empresa.

Definamos primero lo que es una empresa:

La palabra empresa proviene del vocablo "emprender", es decir, -- iniciar algo; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado.

Un concepto general es el que da Fernández Arena:

"Empresa es la unidad productiva o de servicios que constituida - según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale - de la Administración para lograr sus objetivos".

Los criterios que se toman en cuenta para efectuar la clasificación de las empresas pequeñas y medianas corresponden, esencialmente, a dos tipos: los primeros atienden, principalmente, a la naturaleza de la actividad industrial que desarrolla la empresa, al grado de clasificación de la mano de obra que utiliza, al tipo de mercado al que con--

curre, o al grado de dependencia respecto a ciertas materias primas. Los segundos de orden cuantitativo, guardan relación con el monto de la inversión que exista en la empresa, el número de operarios que ésta ocupa, la magnitud de su producción o ventas, el grado de mecanización que presenta, etc.

En la práctica no existe un criterio universalmente aceptado; son las condiciones económicas y sociales de cada país las que determinan el criterio o criterios que se tomen en cuenta para configurar el tamaño de las empresas pequeñas y medianas.

La clasificación más común es de acuerdo con su giro comercial:

	Extractivas
Industriales	
	Transformación
	Distribuidoras
Comerciales	
	Tiendas
	Bancos
Servicios	
	Despachos

La Small Business Administration señala a la pequeña empresa en E.U.A. un límite de hasta 250 trabajadores por empresa, para efectos de apoyo crediticio y de 250 a 500 trabajadores define a la mediana, siendo la empresa grande la que ocupa más de 500 trabajadores.

En los países subdesarrollados los límites son más modestos; por ejemplo:

Pequeña empresa es aquella que tiene un número aproximado de 40 a 50 trabajadores.

Mediana empresa es aquella que tiene un número aproximado de 80 a 500 trabajadores.

Grande empresa es aquella que tiene un número aproximado de 1,000 trabajadores.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) de la ONU considera como pequeña o mediana empresa a aquella que emplea entre 5 y 49 trabajadores.

Una clasificación de acuerdo con su complejidad de organización:

Empresa Pequeña: Cuando las funciones se especializan, en forma tal que existan por lo menos tres grupos:

- a) Los destinados a la producción de bienes y servicios.
- b) Los encargados de la distribución, colocación o venta de esos bienes y servicios.
- c) Otras personas ocupadas en las funciones relacionadas con las finanzas y su control.

Empresa Mediana: Cuando la empresa se encuentra en una situación intermedia, esto es seis, ocho o diez funcionarios claramente distintas; y una cantidad de tres a cuatro o hasta cinco niveles jerárquicos.

Empresa Grande: Se considera como tal cuando tiene veinte o más funciones y cuando existan más de seis niveles jerárquicos en las líneas de organización.

En México existe el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria - Mediana y Pequeña (Fogain).

#### Objetivo

Otorga créditos y garantías a los pequeños y medianos industriales por conducto de la banca.

#### Servicios que ofrece.

- a) **Créditos.** El Fogain proporciona financiamiento a la pequeña y mediana industrias a través de la banca nacional y de las uniones de crédito.
- b) **Garantías.** Asimismo, el Fogain puede garantizar al intermedio financiero préstamos de habilitación o avío y/o refaccionarios que concedan a la pequeña industria.

#### Tipo de Crédito.

- a) **Créditos de habilitación o avío** hasta por 20 millones de pesos. Estos préstamos se utilizan para la adquisición de materias primas, materiales y para el pago de salarios del personal de producción.
- b) **Créditos refaccionarios** hasta por 20 millones de pesos. Además de aplicarse a la adquisición de maquinaria y equipo, este crédito se orienta también a financiar necesidades de construcción de naves e instalaciones industriales.
- c) **Créditos hipotecarios industriales** hasta por 12 millones de pesos. Se destinan para consolidar pasivos y aliviar problemas de liquidez.

Quando se concedan a una empresa industrial los tres tipos de créditos, el importe total no deberá exceder de 45 millones de pesos y -- sin rebasar las cantidades máximas de cada crédito.

- d) Como complemento de las actividades crediticias que realiza la banca, el Fogain puede garantizar créditos para dar mayor facilidad de financiamiento a los empresarios de las industrias pequeñas.

Para los efectos de las operaciones del Fondo se considera industria pequeña a la que cuenta con un capital contable entre 50 mil y 15 millones de pesos; y mediana cuando su capital contable es mayor a los 15 millones y hasta 90 millones de pesos.

Esta última, si refleja una revaluación de activos en sus estados financieros, podrá ser considerada, para los efectos del apoyo de ---- Fogain, como industria mediana hasta por un capital contable de 120 millones de pesos.

## 2.2 ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA Y LA MEDIANAS EMPRESAS EN MEXICO

Los primeros antecedentes de la pequeña y la mediana empresas en México, los tenemos desde la época colonial con los talleres artesanales, que se dedicaban a la fabricación de cerámicas o telas. Estos -- eran de pequeñas dimensiones y utilizaban una tecnología casi inalterable. Estos talleres se desarrollaron en los grandes centros urbanos.

Para el siglo XVIII existían dos tipos de talleres artesanales: -- una era la practicada por los indígenas con base en reducidos talleres frecuentemente familiares y usualmente localizados en los pueblos indios. Otro era el taller urbano donde participaban personas ajenas al dueño del taller.

Sus medios de producción eran exclusivamente las herramientas y -- la fuerza de trabajo humana, ya que no contaban con la maquinaria necesaria para sustituir al trabajador. Además, su producción era muy limitada por el poco desarrollo de los mercados regionales o nacionales.

Para finales del siglo XVIII, el crecimiento económico, la amplia -- ción de los mercados, la producción masiva de los talleres y obrajes -- (Revolución Industrial), dio como origen a las primeras fábricas, lo -- cual vino a revolucionar la industria textil, pues la manufactura de -- los artículos abandonó el carácter familiar cuando aparecieron las pri -- meras máquinas operativas, que sustituyeron la labor extremadamente ma -- nual. Las hilanderas manuales fueron desplazadas por la máquina de hi -- lar fibras sueltas. La productividad del operario se incrementó dado que se fabricaban grandes cantidades de artículos. De esta manera em

pezaron los primeros intentos de industrialización de México, que dieron como origen a las pequeñas y medianas empresas.

En el período de 1840 - 1910, en México se está formando una industria incipiente con características fabriles, provocada por la formación de un estado capitalista, que fue el principal instrumento que impulsó el desarrollo de la industria. Para ésto estableció un sistema público de financiamiento de proyectos industriales de alto valor estratégico. Para lograrlo se fundó el Banco de Avío, que daría el apoyo financiero a la incipiente industria (pequeña y mediana). Con el estímulo de Estado sería posible el desarrollo de industrias básicas, principalmente textiles. Cabe mencionar que la industria estaba formada por diversos obrajes de baja eficiencia, en los que destacaban, por su tamaño y adelanto técnico, los textiles. Por ejemplo, en la industria de hilados y tejidos de algodón, formada por 59 fábricas en 1843, 34 eran de motor hidráulico y sólo dos de vapor. Sin embargo, todavía existían nueve movidas exclusivamente a mano.

Para el año de 1854 las industrias importantes formaban los siguientes giros:

México: Industria existente en 1854.

Textiles de algodón	70
Textiles de lana	6
Fábrica de papel	8
Fábrica de vidrio	4

Fuente: Berensky, A., La intervención de 1861 - 67 en México, Fondo de Cultura Popular, 1966,p.20.

Este cuadro nos permite apreciar la evolución de la industria nacional en dicho período; pero aún así, la mayoría de las empresas son pequeños talleres artesanales.

A pesar de que la industria representa una de las actividades económicas incipientes del período, se observa un proceso de desarrollo tendiente a progresar en sus formas de organización. En este período encontramos gran cantidad de formas de organización, entre las que destacan por su tamaño: las artesanales, pequeñas y medianas industrias y las industrias grandes (eran la minoría).

En este período, se entiende por pequeña industria aquella empresa que no usa maquinaria o la utiliza en escasa medida, y por su baja cantidad de producción emplea fuerza de trabajo artesanal.

La mayor parte de las industrias pequeña y mediana se concentra en la rama de alimentos (pastas, conservas, etc.), aunque también predominan en la industria del papel, industria azucarera, tabacalera, -- etc.

Al finalizar el período de 1840 a 1910, la industria es el sector menos desarrollado, y con el proceso armado de la Revolución queda totalmente arruinada.

Carranza y Obregón dan poca importancia a la industria. Aunque ésta logra cierto restablecimiento por sus propios esfuerzos, sigue estando marginada

Es hasta el período de Cárdenas cuando la industria encontrará -- apoyo crediticio del gobierno. Desde 1934 se creó Nacional Financiera

con el objetivo de apoyar obras infraestructurales para el desarrollo de las industrias pequeñas y medianas que predominan y carecen de fuentes de financiamiento para seguirse desarrollando. Puede observarse - el siguiente cuadro:

Tipo de organización industrial (1943).

	Clasificación	Número de empresas
	total	6916
Grandes	Centrales o matrices	264
Industrias	sucursales	404
Grandes y Medianas	Suc. Anónima	912
Industrias	Soc. Colectivas	773
	Instituciones oficiales	199
Medianas y Pequeñas	Empresas de una sola	
Industrias	persona	4263
Otras		85

Fuente: Elaborado con base en datos del censo industrial de 1935.  
Tomada de la tesis Industrialización en México.

A partir de 1940, el Estado se decide a impulsar un gran desarrollo industrial a toda costa, aprovechando que el mundo industrializado se encuentra enfrascado en una guerra por lograr el poderío económico mundial. Debido a ésto, México aprovechó la coyuntura internacional y la gran apertura del fortalecimiento del mercado interno, y decide industrializar al país, en función de la importancia estratégica que tenía para todos los sectores nacionales.

En 1945 México empieza a suministrar a los EUA materias primas y bienes manufacturados, a una paridad de 4.85 pesos por dólar, lo que -

favoreció la actividad manufacturera, ya que se sustituyeron las importaciones de manufacturas en la medida que el sector avanzaba.

Para el período de 1940 - 1954, a pesar del incremento de la inversión extranjera el proceso de acumulación de capital está en función de los recursos mexicanos, tanto públicos como de inversionistas privados. Por otro lado, "una parte del incremento de la inversión industrial en este período correspondió a proyectos industriales en gran escala, la mayoría de ellos promovidos por Nafinsa"... Estas empresas, aunque importantes, constituyeron sólo una parte de la inversión total hecha en la industria. La mayor parte de la inversión industrial fue realizada por pequeñas empresas nuevas y por industrias existentes con fines de ampliación y conservación de sus instalaciones.

En los años cincuenta se canalizaron casi todos los créditos en el mercado de dinero a las industrias grandes, y en un porcentaje muy bajo a las industrias pequeña y mediana. Por ello el gobierno creó en el año de 1953 un organismo que se entendiera de ese problema. Así nació el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña -- (Fogain), entidad que ha jugado un papel muy preponderante en la estructura industrial nacional, ya que para 1970, las industrias mediana y pequeña ocupa el 34% del total del establecimientos, el 71.9% del capital invertido, el 74.5% del valor de la producción y el 83% del personal ocupado.

Aún con estas acciones el Estado no logra que la industria nacional se desarrolle adecuadamente. Por los años de 1955 - 1964, la política industrializadora del Estado ocasiona que la producción de bienes

de capital baje y al mismo tiempo se incrementan las importaciones de capital. Esto provoca que la industria nacional dependa cada vez más de la tecnología extranjera. Cabe mencionar que mientras el sector -- primario es el que proporciona gran cantidad de divisas para las impor-- taciones de la industria, en la medida en que este sector se va des-- cuidando la industria se ve en serios problemas por la falta de divi-- sas para efectuar sus importaciones.

En este período la industria nacional se asocia a la extranjera, se supedita a ella o le deja el campo libre, ya que las industrias me-- dianas y pequeñas no cuentan con los recursos suficientes para adqui-- rir suficientes bienes de capital para competir con las empresas mono-- polistas extranjeras. Estas son las que se benefician de la política protectora del gobierno, su capacidad financiera les permite crear em-- presas monopólicas, que dominan a las demás, utilizan o importan gran cantidad de maquinaria y emplean poca mano de obra, además que se esta-- blecen en ramas industriales básicas para el país. Para el año de --- 1970 se consolida la importancia del capital extranjero en la forma--- ción industrial.

En lo que se refiere a la evolución de la industria en este perío-- do, la mayoría pertenece a medianas y pequeñas industrias. En el con-- texto en que operan y por el gran apoyo que les ha brindado el gobier-- no, éstas van a constituir uno de los pilares de nuestra industria me-- ricana. En 1930 representa el 12% del total de establecimientos, pero en capital invertido ocupa el 40.3%, en valor de la producción el ---- 43.4% y en personal ocupado el 25%. Para 1970 su importancia es deci-- siva, ya que representa el 64.7% del total de establecimientos, capi--

tal invertido el 71.9%, el valor de la producción es de 74.5% y en el personal ocupado es de 83.8%. Son muy importantes dentro del sector de medios de consumo final, no concentran capital alguno y trabajan a base de utilizar fuerza de trabajo humana.

Después de haber hecho un breve resumen de los antecedentes de la pequeña y la mediana industrias en México, nos damos cuenta de la importancia que tiene ésta. "Se ha significado, en todo tiempo y lugar, como factor preponderante en la evolución de las naciones; fue el motor de impulso que permitió establecer las bases para el desarrollo industrial de México", y "permitirá formar una economía más integrada, más eficiente y democrática y menos dependiente del exterior; para que se aprovechen en mayor grado nuestros recursos y que permita avances importantes de tipo socio-económicos, tal como lo demanda el crecimiento de la población".

## 2.3 PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESAS

Como se mencionó en el inciso anterior, la pequeña y la mediana - empresas han sido y siguen siendo consideradas como uno de los pilares que impulsan el desarrollo económico del país, ya que en muchas ocasiones se convierten en la base que fortalece el crecimiento de la gran - industria. Por tal motivo, es conveniente hacer una referencia de los problemas por los que atraviesa éste importante subsector de la economía.

Antes de hablar de los problemas, daremos algunas características que presentan las pequeñas y medianas empresas, para orientar el criterio sobre ciertos problemas que atañen a éstas.

### CARACTERISTICAS

- La mayoría de estas empresas son dirigidas y administradas por una sola persona, que generalmente es su propietario.
- Poseen registros deficientes o incompletos de sus operaciones, por lo cual dificulta la evolución económica de la empresa y no le permite tomar decisiones adecuadas.
- Desconocen la existencia de los diferentes apoyos o incentivos que otorgan los gobiernos federales y estatales.
- Encuentran dificultades para la obtención de créditos, lo que limita sus posibilidades con respecto a la adquisición de bienes y servicios necesarios para su normal desenvolvimiento y, a la vez, obstaculiza su adaptación a los cambios que se experimentan en la economía.

Los problemas a los cuales se enfrentan con frecuencia son tan diversos y complejos que es conveniente hacer una clasificación de ellos.

Esta clasificación, se hace tomando en cuenta primero el aspecto del funcionamiento de la empresa, como es su administración, y en segundo lugar la crisis económica por la que atraviesa el país y que da como resultado diversos problemas que limitan el desarrollo de la empresa.

#### 1.- ASPECTO INTERNO DE LA EMPRESA.

La pequeña empresa y la mediana se enfrentan a una serie de problemas internos, entre los que destacan los de organización y administración.

En la mayoría de este tipo de empresas no se cuenta con una administración especializada, su administración es hasta cierto punto empírica. Podría afirmarse que es una de dos personas las que se encargan de la administración general de la empresa, teniendo que multiplicarse para desempeñar todas las funciones de la misma. En determinadas ocasiones cuentan con personas que los auxilien en algunas áreas, como: finanzas, producción, etc.

No cuentan con una estructura organizacional, con niveles jerárquicos definidos que les permitan establecer responsabilidades, definir funciones, establecer sistemas y procedimientos, establecimiento de políticas que guíen la actividad de la empresa, etc.

Por lo general, el dueño de la empresa está en contacto con las áreas de la empresa para supervisar todas las funciones; además, estar

en comunicación directa con los proveedores, clientes. Esto en algunos casos es una ventaja, pues mantiene buenas relaciones con los proveedores y clientes de la empresa, pero al mismo tiempo los problemas de ésta que requieren una solución inmediata.

Otro problema concerniente a la administración es que no cuenta con objetivos que le permitan determinar una expansión adecuada. Este tipo de empresa no establece objetivos de ventas anuales, no cuenta con planes que le permitan determinar las necesidades de personal capacitado.

En términos generales, la mayoría de las personas encargadas de la administración no están preparadas profesionalmente; por consiguiente, no tienen conocimientos de la técnica administrativa que les permita establecer planes en los cuales se especifiquen objetivos, políticas y programas a corto y mediano plazo que guíen el futuro desarrollo de la empresa.

## 2.- ASPECTO EXTERNO

La crisis económica por la que atraviesa el país se ha reflejado con particular fuerza en las pequeñas y medianas empresas. Esto, además de sus debilidades estructurales, las enfrentan a una serie de problemas específicos.

- 1.- Contracción de la demanda interna.
- 2.- Falta de liquidez y crédito poco accesible y costoso.
- 3.- Escasez de divisas para importar insumos, materias primas básicas.

## 1.- CONTRACCION DE LA DEMANDA INTERNA

Las devaluaciones y la constante inflación por la que atraviesa la economía mexicana dan lugar a una contracción de la demanda interna, - debido a que ambos fenómenos incrementan los costos de producción que se reflejan en el aumento de precios de los productos. Esto disminuye el poder adquisitivo del salario, dado que el consumidor adquiere menor cantidad de productos de los que anteriormente podía comprar. Dicha contracción de la demanda representa para las empresas menos ventas, subutilización de su capacidad instalada y por tanto menores utilidades.

## 2.- FALTA DE LIQUIDEZ Y CREDITO POCO ACCESIBLE Y COSTOSO

Empezaremos por definir lo que es la liquidez de una empresa, para comprender más claramente el problema por el que atraviesan las empresas pequeña y mediana. Se dice que es la capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas vencen y está relacionado directamente con el nivel de caja y los valores negociables a su disposición.

La crisis económica por la que atraviesa el país ha ocasionado que la mayoría de las empresas pequeñas y medianas no cuenten con el suficiente capital para hacer frente a sus acreedores.

Su liquidez se ha visto reducida y por el menor ritmo de actividades se ha traducido en una menor generación de recursos financieros propios, lo que hasta ahora parecen haber sido su principal fuente de aprovisionamiento.

Las pequeñas y medianas empresas, que por lo general no son lo suficientemente sólidas para hacerle frente a una crisis se ven en la necesidad de adquirir créditos.

Estos la mayoría de las veces son muy caros y difíciles de obtener por su estructura financiera débil, en lo que corresponde a sus activos fijos, factor primordial de garantía ante las instituciones de crédito.

La escasez de financiamiento (CREDITOS) se debe a que la banca nacionalizada está desviando el 59% del crédito bancario para financiar al Estado, en tanto que el sector privado percibe sólo el 27%. Esto es consecuencia de la política del gobierno de financiarse con recursos internos, restringiendo con ello el acceso al crédito a los particulares, lo que está ocasionando que muchas empresas con problemas de liquidez están a punto de desaparecer.

### 3.- ESCASEZ DE DIVISAS PARA IMPORTAR INSUMOS Y MATERIAS BASICAS

Es importante resaltar la posición que tienen las empresas ante la escasez de divisas. Se manifiesta al ocasionar problemas de abastecimiento de materias primas importadas e incrementando cada vez más la problemática que internamente se le presenta a la pequeña y la mediana empresas.

La empresa que requiere insumos importados para poder mantener su nivel de producción, se enfrenta a la necesidad de obtener divisas para importar dichos insumos.

Sin embargo, las divisas son asignadas conforme a los criterios y prioridades que se definan en nivel nacional y no necesariamente coinciden con las prioridades y necesidades de cada unidad productora en particular.

Además, las divisas que están a disposición de determinadas empresas, no son en los montos suficientes para adquirir las materias primas necesarias para reactivar su producción.

## 2.4 PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESAS

La crisis económica por la que atraviesa el país hace necesario -- realizar un breve análisis del futuro que tienen las pequeñas y medianas empresas. Esta posee características esenciales que la hacen particularmente apta para superar los problemas que le origina la crisis económica. Es de suma importancia para el país, ya que se encuentra -- localizada en ramas productoras de bienes básicos, depende en menor medida de financiamiento externo e insumos importados y, en general, tiene mayor capacidad para adaptarse a situaciones difíciles.

Las perspectivas de la pequeña y la mediana empresas no son muy -- alentadoras, mientras no se solucionen los problemas que limitan su desarrollo. Resolver estos problemas dependerá de las medidas que el Gobierno Federal ponga en marcha para reactivar la economía.

En la medida en que disminuyan las presiones inflacionarias se -- reactivará la demanda interna, y ésto propiciará que las ventas de las empresas se incrementen y de esta manera puedan obtener los suficientes recursos para financiarse y reactivar su proceso productivo.

Una de las alternativas de las empresas para mantener los volúmenes de ventas de años anteriores dada la contracción de la demanda interna, es el de la diversificación hacia los mercados internacionales. Esto es favorable ya que el deslizamiento del peso con respecto al dólar responde a la intención de mantener tasas de paridad realistas -- que estimulen la exportación de los productos.

La sustitución de importaciones clara y eficiente será un elemento

clave para apoyar y reactivar el mercado interno, permitirá una mayor utilización de la capacidad instalada, logrará la recuperación de las empresas que participan en estas actividades que representan una importante fuente de empleos, así como ahorro en divisas.

Esto se logrará en la medida en que el sector financiero canalice los suficientes recursos crediticios a la fabricación de bienes de capital que se emplean en la producción de bienes básicos, agropecuarios y de exportación.

Por lo que respecta al sistema financiero es conveniente que apoye a las empresas que tienen problemas de liquidez, pero con viabilidad económica en el mediano plazo. Para ello se necesita que apliquen nuevas facilidades a las empresas que entran en las prioridades nacionales. Para lograr ésto la banca de desarrollo, los fondos y fideicomisos de fomento cuentan con considerables recursos, en condiciones atractivas, para apoyar a las diversas empresas que lo soliciten.

En la medida en que exista una mayor integración y coordinación en los programas y planes que apoyan y promueven el desarrollo de la pequeña y la mediana empresas, y canalicen con mayor agilidad los recursos suficientes, estarán en condiciones de resolver los problemas que afrontan y traerá como beneficio reactivar la planta productiva y la generación de empleos.

Este tipo de empresas tiene un papel determinante en el desarrollo económico y social del país. Por el lado económico la importación de la pequeña y la mediana empresas radica en "el capital invertido que representa, el valor de su producción, el valor agregado, de las mate-

rias primas que consumen, la formación de capital fijo que realizan, - los empleos que generan, y por la capacidad de compra que otorgan a la población trabajadora por medio de sueldos y salarios", y sin contar - con su participación al número de establecimientos industriales del -- país.

En el aspecto social, constituye el instrumento esencial para dar cabida a la población campesina que fluye hacia las ciudades y centros industriales. En este sentido, contribuye al abatimiento de los índices de desempleo. La pequeña y la mediana empresas son uno de los vehículos más apropiados para llevar a efectos propósitos como la redistribución del ingreso y la satisfacción de las necesidades básicas de la población.

**CAPITULO TRES**

**EL RAMO FERRETERO EN MEXICO**

## INTRODUCCION

Para tener un conocimiento más amplio del ramo ferretero en México, visitamos la Cámara Nacional de Comercio (Canaco), la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamin) y la Asociación de Ferreteros de México, A.C., con el objeto de obtener algún estudio o información referente a este ramo.

La Canaco sólo cuenta con diez revistas de la Asociación de Ferreteros.

La Concamin sólo tiene estadísticas generales por los sectores industriales, sin contar con información específica del ramo ferretero.

La Asociación de Ferreteros de México, A.C., sólo tiene información referente a cuando se fundó la Asociación, objetivos y servicios que ofrece y las revistas que publica.

Por los motivos antes expuestos se decidió hacer una pequeña investigación del ramo, tomando como muestra 15 ferreterías con características semejantes a la empresa donde se hizo la auditoría. Se aplicó el cuestionario que se incluye en este capítulo.

Los resultados obtenidos se presentan en este capítulo comentando los aspectos más importantes del ramo ferretero.

1.- ¿Cómo y cuándo surgió la empresa?

a) Tlapalería ( ) b) Ferrretería ( ) c) Otros especifique \_\_\_\_\_

---

2.- ¿Cómo está organizada la empresa?

a) Departamento de ventas ( )  
b) Departamento de compras ( )  
c) Departamento de personal ( )  
d) Departamento de Contabilidad ( )  
e) Otros especifique \_\_\_\_\_

---

---

3.- ¿Cuál es el número de empleados con que cuenta la empresa?

---

4.- ¿Cuál es el nivel de escolaridad de los empleados?

a) Primaria ( ) b) Secundaria ( ) c) Bachillerato ( )  
b) Profesional ( ) e) Otros especifique \_\_\_\_\_

---

---

5.- ¿En qué departamento tienen mas personal?

---

---

6.- ¿Compra directamente con?

- a) Los fabricantes ( )      b) Los distribuidores ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.- ¿Aproximadamente cuántos tipos de productos maneja?

\_\_\_\_\_  
Mencione los de mayor venta \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- ¿Cómo son sus ventas?

- a) Menudeo ( )    b) Mayoreo ( )    c) A crédito ( )    d) A contado ( )  
e) Otros especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.- ¿A qué sector van enfocadas principalmente sus ventas?

- a) Comercial ( )    b) Industria ( )    c) Otros especifique ( )

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10.- ¿Aproximadamente a cuánto ascienden sus ventas al año?

---

11.- ¿Cómo dan a conocer sus productos?

a) Por radio ( ) b) Televisión ( ) c) Periódico ( )

d) Revistas ( ) e) Otros especifique \_\_\_\_\_

---

12.- ¿Tiene sucursales? Sí ( ) No ( )

¿Cuántas? \_\_\_\_\_

13.- ¿Cuál ha sido la trayectoria de la empresa?

---

---

---

---

14.- ¿En qué forma les ha afectado la crisis económica?

---

---

---

---

---

15.- ¿Tienen fluctuaciones en sus ventas? Sí ( ) No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16.- ¿Qué Proyección ha tenido la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17.- ¿Está afiliado a la Asociación de Ferreteros?

Sí ( ) No ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACION

## RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

### PREGUNTAS 1 y 13

El 20% del total de las ferreterías entrevistadas tienen sus orígenes como tlapalerías. La transformación a ferreterías se debe a la incorporación de un número mayor de productos.

El 80% surge como tales, ya que desde su origen contaba con una gran diversificación de productos.

En ambos casos la antigüedad de las ferreterías proviene de más de 35 años, teniéndose que adaptar a las necesidades del país.

### PREGUNTA 2

El total de las ferreterías entrevistadas cuentan principalmente con las siguientes áreas: ventas, compras, personal y contabilidad.

### PREGUNTAS 3 y 4

El promedio de personal es de 50 a 115, que sería el 100%. De este 100% :

- a) El 75% son empleados en general y el 25 % es personal administrativo.
- b) 5% tienen primaria.
  - 60% " secundaria.
  - 30% " bachillerato o técnico.
  - 5% " profesional.

### PREGUNTA 5

El departamento que tiene mayor número de empleados es ventas, que com

prendería: almacén, dependientes, envíos.

PREGUNTA 6

Un 75% de las compras se hace directamente a los fabricantes. El 25% a distribuidores.

PREGUNTA 7

Los tipos de productos que maneja son en promedio de 8,000 a 15,000, - que se pueden clasificar en cuatro rubros: herramientas, fierros y láminas, plomería y muebles de baño.

PREGUNTAS 8 y 9

Del 100% de sus ventas, el 30% es menudeo y un 70% al mayoreo. La forma de pago es a crédito un 75% y al contado un 25%. Este tipo de ventas se enfoca principalmente al sector comercial (70%) y al industrial (30%).

PREGUNTA 10

No contestada.

PREGUNTA 11

La forma en que dan a conocer sus productos, el 90% utiliza la sección amarilla, 5% revistas y otro 5% son conocidos por el prestigio y antigüedad en el mercado.

PREGUNTA 12

Del total de las ferreterías entrevistadas, un 25% tiene sucursales o filiales y un 75% son únicas.

PREGUNTAS 14 y 15

La crisis económica se refleja principalmente en la disminución de sus ventas. Pero ésto se debe al aumento del costo de la vida, que trae como consecuencia la elevación de la materia prima para los fabricantes y los productos se tienen que vender más caros.

Otro aspecto, es que existen meses del año que se vende más que en otros, ignorándose las causas de estas fluctuaciones.

PREGUNTA 16

La proyección de las ferreterías entrevistadas, un 80% trata de acaparar el mercado local y un 20% trata de introducirse al mercado nacional.

PREGUNTA 17

De las ferreterías entrevistadas, un 20% no están inscritas en ninguna asociación debido a desconocimiento o indiferencia. El 80% está en la Asociación de Ferreteros de México, A.C. Esta asociación fue fundada el 1º de agosto de 1948, en respuesta a la inquietud de un grupo de ferreteros, quienes han buscado que la unión del gremio resulte un beneficio común.

OBJETIVOS:

Unir al gremio ferretero.

Formar frente común a los problemas que afectan al ramo de la ferretería, en relación con:

Autoridades gubernamentales  
Instituciones financieras  
Proveedores

Transmitir de manera directa nuestras quejas ante la Cámara Nacional de Comercio.

Informar de todos aquellos aspectos que interesan al gremio, como cambios, cumplimientos, disposiciones, innovaciones, que suceden en el ámbito nacional e internacional, tanto técnicos como científicos y legales.

**SERVICIOS QUE OFRECE:**

Asesoría en materia laboral, fiscal y mercantil para casos generales y problemas específicos.

Edición de una revista especializada en el ramo.

Elaboración de boletines con información especial.

Eventos sociales, siendo el más importante la cena-baile.

## EL RAMO FERRETERO EN MEXICO

El ramo ferretero se localiza:

SECTOR	RAMA
Industrial	extractiva transformación
Comercial	distribuidoras: Ferreterías tiendas
Servicios	bancos despachos

Su actividad principal es la distribución de productos (8,000 a 15,000), que se pueden clasificar en cuatro grupos: herramientas, fierros y láminas, plomería y muebles de baño.

Su organización se basa principalmente en cuatro áreas: ventas (mayor número de empleados), compras, personal y contabilidad. El número de empleados utilizados en promedio es de 50 a 115, de los cuales un 25% es personal administrativo con un nivel de escolaridad de profesional o bachillerato. El 75% restante son empleados en general con un nivel de escolaridad de secundaria y/o técnico especializado.

Las compras se hacen en un 75% directamente a los fabricantes, ya que las cantidades solicitadas son altas y los descuentos son considerables. El 25% se hace a distribuidores ya que se adquieren materiales de poca rotación y los montos de compra son bajos.

Sus ventas se enfocan principalmente al sector comercial (70%) y al in-

dustrial (30%); de las cuales al menudeo son en un 30% y al mayoreo en un 70%.

La forma de pago es al contado en un 25% y a crédito en un 75%, su promoción es principalmente en la sección amarilla, revistas y por la antigüedad en el mercado.

La proyección a futuro es acaparar el mercado local como el nacional, por medio de sucursales o filiales.

La crisis económica se refleja principalmente en sus ventas, pero esto es debido al aumento del costo de la vida, que trae como consecuencia la elevación de la materia prima para los fabricantes y como consecuencia lógica los productos se tienen que vender más caros.

También se debe a que existen meses del año que se vende más que otros, ignorándose las causas de estas fluctuaciones.

La Asociación de Ferreteros de México, A.C. fue fundada el 1º de agosto de 1948, en respuesta a la inquietud de un grupo de ferreteros quienes han buscado que la unión del gremio resulte un beneficio común.

**Objetivos de la Asociación:**

Unir al gremio ferretero.

Formar frente común a los problemas que afectan al ramo de la ferretería, en relación con:

**Autoridades gubernamentales**  
**Instituciones financieras**  
**Proveedores**

Transmitir, de manera directa, nuestras quejas en la Cámara Nacional -

de Comercio.

Informar de todos aquellos aspectos que interesan al gremio, como cambios, cumplimientos, disposiciones, innovaciones, que suceden en el ámbito nacional e internacional, tanto técnicos como científicos y legales.

Servicios que ofrece:

Asesoría en materia laboral, fiscal y mercantil para casos generales y problemas específicos.

Edición de una revista especializada en el ramo.

Elaboración de boletines con información especial.

Eventos sociales, siendo el más importante la cena-baile.

## **CAPITULO CUATRO**

### **CASO PRACTICO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

#### 4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EN QUE SE REALIZO LA AUDITORIA

Hace más de 20 años se pensó en formar un negocio por iniciativa del hermano mayor de los actuales dueños y de su señora madre. Tenían cinco propuestos por parte de un tío.

Se escogió el negocio de la ferretería sin contar con los conocimientos necesarios para desarrollar esta actividad. El inicio de sus operaciones fue con un capital de 30,000 pesos en efectivo y 10,000 pesos a crédito por parte de algunos proveedores.

El nombre original fue "Casa Blanca", debido a que se instaló en el patio de la casa donde vivían y que era de ese color. Los productos que ofrecieron al público fueron muy escasos en cuanto a variedad y a cantidad.

El equipo de reparto consistió en un principio de una bicicleta - que hacía las funciones de carretilla, luego adquirieron un "diablito" de carga, después acondicionaron un carrito para satisfacer las necesidades de la empresa y por último obtuvieron una camioneta que cumplía las funciones de reparto y en ratos libres hacía fletes al público en general.

El mobiliario y equipo de oficina lo fabricaron ellos mismos de acuerdo con las necesidades y requerimientos del negocio.

Su primera venta fue de 18.00 pesos, pero todo el dinero de utilidades se estuvo reinvertiendo durante algunos años.

La administración y la atención al público fue en principio por los iniciadores del negocio, pero con el tiempo se fueron incorporando todos los hermanos y dividiendo las cargas de trabajo.

Actualmente cuenta con una estructura más definida basada principalmente en un departamento de compra, ventas, contabilidad y embarques.

Los productos que maneja en promedio son de nueve mil, que se pueden clasificar en: herramientas, plomería, electricidad, fierros y láminas, muebles de baño.

Sus ventas ascienden a 8,000,000.00 de pesos mensuales y el terreno total es de 4,000 m<sup>2</sup>.

El promedio de empleados que utiliza es de 55, distribuidos en los diferentes departamentos. El equipo de reparto y el mobiliario es de lo más moderno y suficiente para desarrollar su actividad.

#### 4.2 OBJETIVO DE LA AUDITORIA

Después de haber realizado el sondeo preliminar se plantearon los siguientes objetivos:

**OBJETIVO GENERAL:** La reestructuración de la empresa, elaborando su manual de organización y el manual de sistemas y procedimientos respectivos.

**OBJETIVO ESPECIFICO:**

- 1) Determinar los objetivos y políticas generales de la empresa, así como de cada uno de los departamentos.
- 2) Identificar claramente las principales funciones en la empresa para diseñar el organigrama estructural previo.
- 3) Determinar las funciones específicas de cada funcionario y empleado de la empresa.
- 4) Elaboración de los diagramas de los sistemas de operación de cada una de las áreas funcionales.
- 5) Determinar si el personal está siendo empleado de acuerdo con su preparación y experiencia.

#### 4.3 DETERMINACION DE LA METODOLOGIA A UTILIZAR

Para lograr los objetivos antes enunciados, y debido a la situación que presenta la empresa, consideramos que había que empezar con aspectos básicos que otros sistemas no los consideran importantes, y que nos permitirían seguir una secuencia lógica para el logro de los objetivos que se plantearon para la auditoría. Por tal motivo, consideramos tomar como base la metodología de William P. Leonard, pues nos proporciona los lineamientos que nos permiten desarrollar la auditoría, ya que nos señala como detalles de estudio aspectos básicos para la --reestructuración de una empresa, siendo este nuestro objetivo general.

Los detalles de estudio que propone William P. Leonard, son los siguientes:

- A) Planes y objetivos
- B) La estructuración
- C) Políticas
- D) Sistemas y procedimientos
- E) Métodos de control
- F) Recursos físicos y humanos

Para la realización de la auditoría se utilizará la siguiente metodología.

- 1.- Sondeo Preliminar
- 2.- Planeación de la investigación
- 3.- Examen
- 4.- Análisis e interpretación
- 5.- Evaluación
- 6.- Presentación

#### DETERMINACION DEL AREA DE ESTUDIO

Para la determinación del área de estudio se realizó conjuntamente con los responsables de la empresa, quienes sugirieron que se hiciera en forma integral.

Para ésto la empresa se clasificó en tres áreas fundamentales, -- que son; compras, ventas y contabilidad. Teniendo en cuenta:

- a) Planes y objetivos
- b) La estructura
- c) Políticas
- d) Sistemas y procedimientos
- e) Métodos de control
- f) Recursos físicos y humanos

#### LAS TECNICAS QUE SE UTILIZARON PARA REALIZAR LA INVESTIGACION -- INCLUYEN:

1. Cuestionario que contendrá los detalles de estudio y se aplicarán en nivel gerencial.
2. Cuestionarios para los análisis de puestos, para determinar las funciones de la empresa y de cada empleado de los departamentos.
3. La investigación documental.
4. La observación y la entrevista se aplicará para obtener la información acerca de los sistemas y procedimientos.

**DETALLES DE ESTUDIO**

**ELEMENTOS**

**Planeación**

Objetivos

Planes

Programas

Presupuestos

**Estructura**

División del trabajo

Niveles jerárquicos

Tramos de control

Tipo de comunicación

Generales a corto plazo

Generales a mediano plazo

Generales a largo plazo

Por áreas a corto plazo

Por áreas a mediano plazo

Por áreas a largo plazo

**Políticas**

Difusión

Definición

Características

Cumplimiento

Control

Formas

**Sistemas y procedimientos**

**Recursos Humanos**

**Suficientes**

**Adecuados**

**Prestaciones**

**Incentivos**

**Capacitación**

**Control**

**Recursos Físicos**

**Suficientes**

**Condiciones y mantenimiento**

**Control**

**Control**

**Generales**

**Por áreas**

INFORMACION ADICIONAL

**Planeación:** Solicitar, si están por escrito, los objetivos, planes, programas y presupuestos.

**Estructura:** Organigramas, manual de organización, papelería para dar información.

**Políticas:** Solicitar, si es que están por escrito, en forma general y por área.

**Sistemas y Procedimientos:** Manual, listado de actividades que realizan y formas que utilizan.

**Recursos Humanos:** Formas de control de personal, sistema de prestaciones e incentivos, sistemas de contratación, relación de antigüedades del personal.

**Recursos Físicos:** Sistemas de control de inventarios, formas que manejan, programa de mantenimiento, plano de la distribución de la planta.

**Control:** Sistemas de control que utilizan (formas, registros, etc).

#### 4.4 PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

##### 1. SONDEO PRELIMINAR

- 1.1 Entrevista con los responsables de la empresa.
- 1.2 Visita a las instalaciones de la empresa.
- 1.3 Obtención de los datos generales de la empresa.

##### 2. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

- 2.1 Planteamiento de los objetivos de la auditoría.
- 2.2 Determinación de la metodología que se utilizará.
- 2.3 Determinación de las áreas de estudio.
- 2.4 Determinación de las técnicas para levantar la información.
- 2.5 Elaboración de los cuestionarios que se aplicarán.
- 2.6 Determinación del tiempo estimado de las actividades.

##### 3. EXAMEN

###### 3.1 Recolección de información

- 3.1.1 Aplicación de los cuestionarios a los gerentes.
- 3.1.2 Aplicación de los cuestionarios a los empleados.
- 3.1.3 Entrevista con los empleados.

###### 3.2 Verificación y organización de la información.

- 3.2.2 Organizar la información por orden de importancia.

##### 4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

- 4.1 Discusión de los problemas encontrados.

##### 5. EVALUACION DE LA INFORMACION

- 5.1 Formulación de las recomendaciones.
- 5.2 Determinación de las conclusiones.

**6. PRESENTACION**

**6.1 Elaboración del informe final.**

**6.2 Presentación del informe a los responsables de la empresa.**

#### 4.5 SITUACION ACTUAL

### ORGANIGRAMA ACTUAL

La representación de la estructura orgánica se estableció de acuerdo con la recopilación de la información, basándonos principalmente en los análisis de puestos

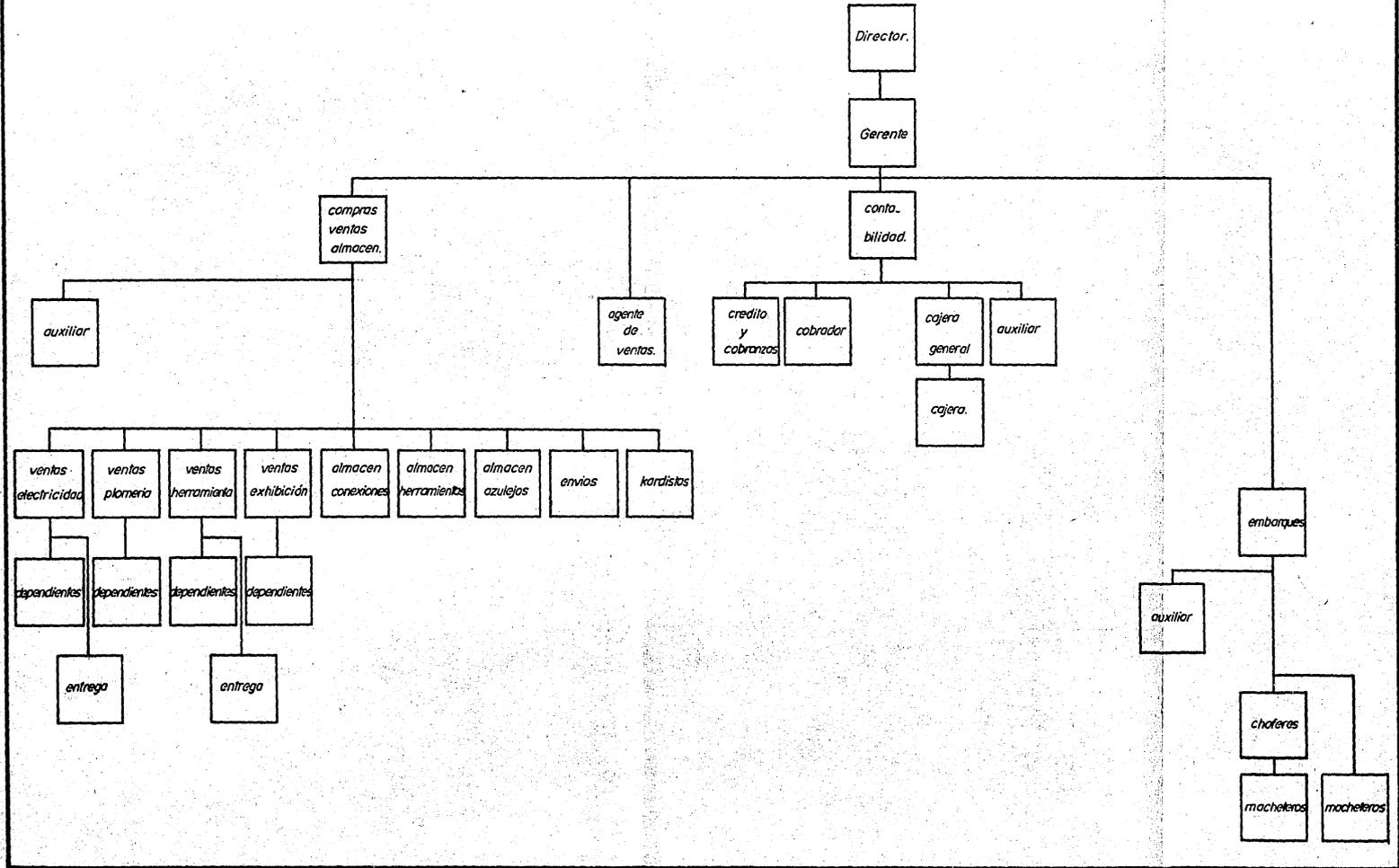
En la estructura organizacional se observan fallas que se manifiestan en una duplicidad de funciones, mando, lo que se traduce en una falta de responsabilidad y apatía por parte de los trabajadores, repercutiendo considerablemente en el funcionamiento de la empresa. Esto es consecuencia de la falta de delimitación de autoridad, responsabilidad y funciones de cada una de las personas que laboran en la empresa.

Todos los problemas mencionados anteriormente se deben a que el personal está limitado y acostumbrado a que decidan por él, sin la preocupación de aceptar la responsabilidad que vendría unida a la toma de decisiones. Esto trae aparejado un constante trabajo de supervisión, básicamente de los dueños al no considerar lo suficientemente capaces a los subordinados para solucionar sus propios problemas, creándose así cargas de trabajo excesivas para los dueños.

La comunicación ha sido tan directa, que da origen a una limitación de las funciones de la empresa, puesto que sus dirigentes, con el afán de manejarlo todo, caen en el error de que la máxima eficiencia sólo puede obtenerse a través de la toma de decisiones por parte de ellos, eliminando en muchos casos la colaboración del demás personal.

La falta de designación de funciones por escrito impide efectuar un mejor control sobre sus empleados y consecuentemente, sobre la ejecución del proceso total.

# FERRETERIA B.P.



## **ANALISIS DE PUESTOS ACTUALES**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de Compras, Ventas y Almacén.

**DEPARTAMENTO:** Compras, Ventas y Almacén.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Adquisición de materiales oportunamente, promover las ventas de los diferentes materiales y tener las existencias reales de almacén.

**RESPONSABILIDADES:** Tener la lista de los diferentes proveedores, cotización de precios, atención de proveedores y clientes, autorización de descuentos y conocer las existencias de almacén.

**FUNCIONES:**

**Compras:** Realizar cotizaciones de materiales con los diferentes proveedores, formulación de pedidos, atención de proveedores, efectuar las compras.

**Ventas:** Atención a clientes especiales, autorización de descuentos, actualizar listas de precios de venta.

**Almacén:** Solicitar listas de faltantes, mandar checar existencias, autorización de vales.

**AUTORIDAD:** Reporta a gerente general.

**RELACIONES:** Internas: Director y Gerente General, Jefe de Contabilidad y encargados de los diferentes departamentos.

**Externas: Con clientes y proveedores.**

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

**Escritorio.**

**Calculadora.**

**Teléfonos.**

**REGISTROS; FORMAS QUE EMPLEA:**

**Lista de Proveedores.**

**Lista de precios.**

**Lista de pedido de materiales.**

**Vales.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Auxiliar de Compras.

**DEPARTAMENTO:** Compras.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Auxiliar al jefe de compras en la adquisición de los materiales y demás funciones.

**RESPONSABILIDADES:** Elaborar y actualizar listas de precios, archivar la papelería, comparar la factura con lo pedido.

**FUNCIONES:** Cotizar precios con proveedores, hacer pedidos ya autorizados, cotejar la lista de pedido con la factura entregada por el proveedor, mecanografiar listas de precios, fotocopiar y archivar documentos.

**AUTORIDAD:** Reporta al Jefe de Compras.

**RELACIONES:** Internas: Con contabilidad, kardista.

Externas: Con proveedores.

**RESPONSABILIDADES EN BIENES:**

Archiveros .

Máquina de escribir .

Calculadora .

**REGISTROS, FORMAS QUE EMPLEA:**

**Listas de precios.**

**Listas de pedido.**

**Lista de proveedores.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Electricidad.

**DEPARTAMENTO:** Ventas.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Supervisar que los dependientes atiendan con amabilidad a los clientes. Controlar la entrada y salida del material.

**RESPONSABILIDADES:** Determinar faltantes de materiales, supervisar que los dependientes atiendan con amabilidad a los clientes y controlar la entrada y salida de materiales.

**FUNCIONES:** Cuidar que el material que entre y salga con comprobantes, determinar faltantes de mercancía, vigilar que los dependientes y la sección de entrega traten bien a los clientes, atender a clientes especiales, vigilar las zonas de trabajo, recibir material de proveedores, elaborar notas de remisión, surtir notas de remisión.

**AUTORIDAD:** Reporta a jefes de compras y ventas.

Supervisa a dependientes de mostrador y entrega.

**RELACIONES:** Internas: Con Jefe de Compras y Ventas, dependientes.

Externas: Con clientes y proveedores.

**RESPONSABILIDADES EN BIENES:**

Calculadora.

Sumadora.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

**Forma para faltantes.**

**Vales.**

**Notas.**

**Libreta de control de salida y entrada de materiales.**

**Catálogos y listas de precios.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Plomería.

**DEPARTAMENTO:** Ventas

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Supervisión a dependientes, atención a clientes y proveedores especiales, control de materiales.

**RESPONSABILIDADES:** Determinar faltantes de materiales, supervisión a dependientes y controlar la entrada y salida de material.

**FUNCIONES:** Guiar que el material entre y salga con comprobante, determinar faltantes de mercancías, vigilar que los dependientes y la sección de entrega traten bien a los clientes, atención a ---- clientes especiales, vigilar las zonas de trabajo, recibir material de proveedores, elaborar notas de remisión y surtir material.

**AUTORIDAD:** Reporta a Jefe de Compras y Ventas.

Supervisa a dependientes de mostrador y entrega.

**RELACIONES:** Internas: Con jefe de Compras y Ventas, dependientes.

Externas: Con clientes y proveedores.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

Calculadora.

Sumadora.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

**Forma para faltantes**

**Vales.**

**Notas de remisión.**

**Libreta de control de salidas y entradas de material.**

**Catálogos.**

**Listas de precios.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Herramientas.

**DEPARTAMENTO:** Ventas.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Supervisión a dependientes, atención a clientes y proveedores especiales, control de materiales.

**RESPONSABILIDADES:** Determinar faltantes de materiales, supervisión a dependientes y control de entrada y salida de material.

**FUNCIONES:** Cuidar que el material entre y salga con comprobantes, determinar faltantes de mercancía, vigilar que los dependientes y la sección de entrega traten bien a los clientes, atención a clientes especiales, vigilar las zonas de trabajo, recibir material de proveedores, elaboración de notas de remisión, surtir material.

**AUTORIDAD:** Reporta a jefes de compras y ventas.

Supervisa a dependientes de mostrador y entrega.

**RELACIONES:** Internas: Con jefes de Compras y Ventas, dependientes.

Externas: Con clientes y proveedores.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

Calculadora.

Sumadora.

REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:

Forma para faltantes.

Vales.

Notas de remisión.

Libreta de control de salidas y entradas de materiales.

Catálogos y listas de precios.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de exhibición.

**DEPARTAMENTO:** Ventas.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Supervisión a dependientes, atención a clientes y proveedores especiales, control de materiales.

**RESPONSABILIDADES:** Determinar faltantes de materiales, supervisión a dependientes y control de entrada y salida de material.

**FUNCIONES:** Verificación de existencias, atención a clientes, elaboración de notas de remisión, surtir material, supervisar zona de -- trabajo, vigilar al dependiente, cuidar que el material entre y - salga con comprobante, recibir material de proveedores.

**AUTORIDAD:** Reporta a jefe de Compras y Ventas.  
Supervisa a dependiente.

**RELACIONES:** Internas: Jefes de Compras y Ventas.  
Externas: Clientes y proveedores.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

Sumadora.

Engrapadora.

Todo el material de la sección.

Herramienta para mantenimiento.

REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:

Notas de remisión.

Vales.

Forma para faltantes.

Libreta de control de entrada y salida de mercancía.

Catálogos y lista de precios.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Conexiones.

**DEPARTAMENTO:** Almacén.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Mantener la bodega con existencias y en orden.

**RESPONSABILIDADES:** Control de entradas y salidas de materiales.

**FUNCIONES:** Recibir el material y apuntarlo en libreta, acomodar el material en su lugar respectivo, surtir el material que le pidan -- los dependientes, apuntar en la libreta la salida de material, -- checar existencias, recibir vales.

**AUTORIDAD:** Reporta a Jefe de Almacén.

**RELACIONES:** Internas: Jefe de almacén, kardista, dependientes de mos\_ trador y con encargados de los diferentes departamentos.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

Los diferentes materiales de la bodega y las libretas de entrada y salida.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

Notas de remisión.

Vales.

Libretas.

Forma de faltantes de material.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Herramientas.

**DEPARTAMENTO:** Almacén.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Mantener la bodega con existencias y el control de éstas.

**RESPONSABILIDADES:** Control de entradas y salidas de materiales.

**FUNCIÓNES:** Recibir el material y apuntarlo en libreta, acomodarlo en su lugar respectivo, surtir el material que le pidan los dependientes, apuntar en la libreta la salida de material, checar existencias y recibir vales.

**AUTORIDAD:** Reporta a Jefe de Almacén.

**RELACIONES:** Internas: Jefe de almacén, kardista, dependientes de mostrador y con encargados de los diferentes departamentos.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

Los materiales de la bodega y las libretas de entrada y salida de material.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

Notas de remisión.

Forma de faltantes de material.

Vales.

Libretas.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Azulejos

**DEPARTAMENTO:** Almacén.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Mantener la bodega con existencias y el control -  
de éstas.

**RESPONSABILIDADES:** Control de entradas y salidas de materiales.

**FUNCIONES:** Recibir el material y apuntarlo en la libreta, acomodarlo -  
en su lugar respectivo, surtir el material que le pidan los depen-  
dientes, apuntar en la libreta la salida de material, checar exis-  
tencias y recibir vales.

**AUTORIDAD:** Reporta a Jefe de Almacén.

**RELACIONES:** Internas: Jefe de almacén, dependientes de mostrador, kar-  
dista, encargado de exhibición.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

Notas de remisión.

Vales.

Libretas.

Forma de faltantes de material.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de envíos.

**DEPARTAMENTO:** Ventas.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Surtir las notas que se enviarán a los clientes.

**RESPONSABILIDADES:** Surtir el material que especifica la nota, registrar el número de nota en la libreta.

**FUNCIONES:** Recibir las notas de remisión de los dependientes que serán enviadas a los clientes, surtir personalmente el material de dichas notas, anotar en su libreta el número de nota, entregar la nota y el material a la sección de embarques para su reparto.

**AUTORIDAD:** Reporta a jefe de Ventas.

**RELACIONES:** Internas: Dependientes de mostrador y con encargado de embarques.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

Escritorio.

Calculadora.

Notas.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

Libreta de control de notas.

Notas de remisión.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Kardista.

**DEPARTAMENTO:** Almacén.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Tener las existencias reales de los materiales.

**RESPONSABILIDADES:** Controlar la entrada y salida de materiales en su tarjetero.

**FUNCIONES:** La auxiliar de compras le proporciona una copia fotostática de las facturas, para que de la entrada de material en sus tarjetas. Con una copia de las notas vendidas dará la salida de materiales en sus tarjetas. Elabora lista de faltantes de materiales.

**AUTORIDAD:** Reporta a jefe de Compras.

**RELACIONES:** Internas: jefes de almacén y jefe de Compras, encargados de los diferentes departamentos.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

Escritorio.

Tarjeteros.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

Tarjetas de almacén y lista de faltantes de materiales.

Copias de facturas y Copia de notas.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Agente de Ventas.

**DEPARTAMENTO:** Ventas.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Promover en forma directa la venta de los productos de la empresa.

**RESPONSABILIDADES:** Visitar periódicamente a los clientes, levantar pedidos, elaborar relación de clientes para cobrar.

**FUNCIONES:** Visitar a los clientes para preguntar si necesitan algún producto. Elaboración del pedido de los clientes. Elaborar la nota de remisión, para entregarla junto con el material a la sección de embarque. Surtir el pedido y entregarlo en ocasiones. Actualización de lista de precios a los clientes. Cobrar la factura a clientes. Entregar relación de clientes (informe).

**AUTORIDAD:** Reporta a Gerente General.

**RELACIONES:** Internas: Con contabilidad, dependientes y jefe de ventas.

Externas: Con clientes.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

Unidad VW.

Calculadora.

Dinero.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

**Listas de pedidos y precios.**

**Notas de remisión.**

**Facturas.**

**Catálogos.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Dependiente de Mostrador.

**DEPARTAMENTO:** Ventas.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Las ventas directas al público.

**RESPONSABILIDADES:** Atención al cliente y elaborar pedidos.

**FUNCIONES:** Atención al cliente cuando llega a la empresa, elaboración de las notas de remisión, surtir la nota con el material pedido, pasar el material a la sección de entrega, las notas de remisión pasarlas a la cajera, tener acomodado el material, tener limpia la zona de trabajo.

**AUTORIDAD:** Reporta a encargado de la sección.

**RELACIONES:** Internas: Encargado de la sección, dependientes.

Externas: Con clientes.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

Calculadora.

Notas.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

Notas de remisión.

Listas de precios.

Vales.

Catálogos.

NOMBRE DEL PUESTO: Entrega de Mercancía.

DEPARTAMENTO: Ventas.

OBJETIVO DEL PUESTO: Entregar al cliente su mercancía lo más rápido posible.

RESPONSABILIDADES: Verificar que la mercancía sea la que especifica la nota. La nota de remisión debe estar marcada por la cajera.

FUNCIONES: Checar que el material esté en buenas condiciones. Revisar que las notas de remisión estén bien marcadas por la caja. Comparar el material con la nota para que sea el correcto. Surtir el material en caso de faltar. Tener el lugar limpio.

AUTORIDAD: Reporta a encargado de la sección.

RELACIONES: Internas: Encargado de la sección, dependientes de mostrador.

Externas: Con los clientes.

RESPONSABILIDAD EN BIENES:

Mostrador.

Anaqueles.

REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:

Notas de remisión.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Contador General.

**DEPARTAMENTO:** Contabilidad.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Tener la contabilidad general de la empresa al día.

**RESPONSABILIDADES:** Funcionamiento y la coordinación de la administración y contabilidad general de la empresa.

**FUNCIÓNES:** Atención al personal de las diferentes dependencias de gobierno. Programación de pagos a proveedores. Supervisión de depósitos bancarios. Supervisar cartera de clientes. Elaboración de instructivos de la organización. Elaborar y/o supervisar conciliaciones bancarias. Supervisar la nómina. Elaborar y/o supervisar las declaraciones fiscales. Realizar estados financieros, balances, etc. Recibir el informe del cobrador y caja general. Control de personal. Control de créditos y cobranzas. Supervisar registros en libros. Asesoría legal.

**AUTORIDAD:** Reporta a Director y Gerente General.

Supervisa a todos sus subordinados.

**RELACIONES:** Internas: Jefes de los demás departamentos y con los subordinados directos de contabilidad.

Externas: Con clientes, proveedores, representantes de gobierno, bancos.

**RESPONSABILIDADES EN BIENES:**

**Calculadora.**

**Escritorio.**

**Teléfonos.**

**Dinero en efectivo.**

**Cheques.**

**Documentos.**

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

**Toda la papelería que se utiliza en contabilidad general.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Crédito y Cobranzas.

**DEPARTAMENTO:** Contabilidad.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Control de documentos a crédito y por cobrar.

**RESPONSABILIDADES:** Tener los documentos al día.

**FUNCIONES:** Recibir las notas de remisión firmadas y por cobrar. Checar las sumas horizontal y verticalmente, depurarlas. Facturar. Tener el consecutivo al corriente. Cargar y descargar en tarjetas. Llevar el cronológico de fechas. Archivar.

**AUTORIDAD:** Reporta a contador general.

**RELACIONES:** Internas: Con contador general, compras, ventas y demás empleados de contabilidad.

Externas: Clientes.

**RESPONSABILIDADES EN BIENES:**

Escritorio.

Sumadora.

Máquina de escribir.

Archiveros.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

**Facturas.**

**Notas.**

**Cronológico.**

**Tarjetas de clientes.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Cobrador.

**DEPARTAMENTO:** Contabilidad.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Recuperar el efectivo, por las ventas realizadas a crédito.

**RESPONSABILIDADES:** Visitar a los clientes para el cobro de facturas y salvaguardar la documentación y/o efectivo de la empresa.

**FUNCIONES:** Recibir la documentación y relación de los clientes para - efectuar los cobros. Visitar a los clientes para el cobro de facturas vigentes o documentación vencida; este cobro puede ser efectivo o cheque. Entregar relación diaria de los cobros efectuados.

**AUTORIDAD:** Reporta a contador general.

**RELACIONES:** Internas: Contador general y créditos y cobranzas.

Externas: Clientes.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

Unidad automotriz.

Calculadora.

Dinero.

Cheques.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

**Lista de clientes.**

**Facturas o documentación para cobro.**

**Hoja de reporte.**

NOMBRE DEL PUESTO: Cajera General.

DEPARTAMENTO: Contabilidad.

OBJETIVO DEL PUESTO: Llevar un control del efectivo que maneja la empresa.

RESPONSABILIDADES: Control de las cajeras y de los choferes. Hacer depósitos en los bancos.

FUNCIONES: Elaboración de fichas de depósito, hacer los cortes de caja, hacer una comparación de los depósitos efectuados en el banco con los reportes de cajeras y crédito y cobranzas, tramitar el cobro de cheques devueltos, hacer un reporte de ventas por departamentos, sacar saldos, recibir el reporte de crédito y cobranzas.

AUTORIDAD: Reporta a contador general.

Supervisa a cajeras.

RELACIONES: Internas: Contador general, cajeras, créditos y cobranzas.

Externas: Con gerentes de bancos.

RESPONSABILIDAD EN BIENES:

Calculadora.

Dinero en efectivo.

Máquina de escribir.

Cheques.

Escritorio.

Documentos.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Cajera General.

**DEPARTAMENTO:** Contabilidad.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Llevar un control del efectivo que maneja la empresa.

**RESPONSABILIDADES:** Control de las cajeras y de los choferes. Hacer depósitos en los bancos.

**FUNCIONES:** Elaboración de fichas de depósito, hacer los cortes de caja, hacer una comparación de los depósitos efectuados en el banco con los reportes de cajeras y crédito y cobranzas, tramitar el cobro de cheques devueltos, hacer un reporte de ventas por departamentos, sacar saldos, recibir el reporte de crédito y cobranzas.

**AUTORIDAD:** Reporta a contador general.  
Supervisa a cajeras.

**RELACIONES:** Internas: Contador general, cajeras, créditos y cobranzas.  
Externas: Con gerentes de bancos.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

Calculadora.	Dinero en efectivo.
Máquina de escribir.	Cheques.
Escritorio.	Documentos.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

**Tira de la máquina registradora.**

**Notas.**

**Cheques.**

**Hoja de reporte de choferes.**

**Hoja de reporte de cajeras.**

**Formas de depósitos en bancos.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Cajera.

**DEPARTAMENTO:** Contabilidad.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Cobro de las notas de remisión.

**RESPONSABILIDADES:** Buen trato a clientes, cobrar y marcar las notas, dar el cambio correcto.

**FUNCIONES:** Contar el dinero al iniciar el día. Cobrar el importe justo de la nota, dejando el dinero a la vista del cliente. Marcar en la caja registradora el importe de la nota. Dar el cambio --- exacto. Marcar la nota pagada. Recibir vales, cortes de caja de dinero y documentos comprobatorios.

**AUTORIDAD:** Reporta a cajera general.

**RELACIONES:** Internas: Cajera general y dependientes de mostrador.

Externas: Clientes.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

Máquina registradora.

Dinero.

Cheques.

Vales.

Sumadora.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

**Notas.**

**Vales.**

**Cheques.**

**Hoja de corte de caja.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Auxiliar de Contador General.

**DEPARTAMENTO:** Contabilidad.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Realizar y controlar las operaciones contables de la empresa.

**RESPONSABILIDADES:** Llevar al corriente los registros contables.

**FUNCIONES:** Elaboración de la nómina. Altas y bajas del personal en el IMSS. Elaboración de conciliaciones bancarias. Mantener actualizados los auxiliares. Elaboración de pólizas de ingresos y egresos. Registro en libros, diario y mayor. Elaboración de pedidos de papelería. Elaboración de las declaraciones del IVA y 5% de Infonavit. Retención de los impuestos ISPT e IMSS.

**AUTORIDAD:** Reporta a contador general.

**RELACIONES:** Internas: Con crédito y cobranzas, compras y ventas, contador general.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

Máquina de escribir.

Calculadora.

Documentos en general.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

**Pólizas de ingresos y egresos.**

**Póliza de cheques.**

**Hojas tabulares.**

**Libro diario y mayor.**

**Auxiliares.**

**Forma de pagos o retención de impuestos.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de báscula.

**DEPARTAMENTO:** Embarques.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Que el material por repartir este completo y le llegue al cliente lo más rápido posible.

**RESPONSABILIDADES:** Controlar el material de reparto, dar las rutas a los choferes y supervisar el cargado de las camionetas.

**FUNCIONES:** Recibir las notas y el material que sale para reparto. -- Anotar en su libreta el número de nota. Checar el material con la nota para ver si está completo. Dar a los choferes rutas de reparto. Supervisar el cargado de camionetas. Distribuir a los macheteros con los choferes. Surtir a los clientes material --- grande. Coordinar a auxiliar.

**AUTORIDAD:** Reporta a gerente general, jefes de compras y ventas. Supervisa a choferes y macheteros. Auxiliar.

**RELACIONES:** Internas: Gerente general y jefes de compras y ventas, choferes y macheteros.  
Externas: Con clientes.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

Escritorio.

Calculadora.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

**Libreta de notas.**

**Hoja de reporte de choferes.**

**Vales.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Auxiliar de báscula.

**DEPARTAMENTO:** Embarques.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Recibir y coordinar los reportes de los choferes.

**RESPONSABILIDADES:** Recibir el reporte de choferes, verificar las notas y entregar la cuenta a la cajera general.

**FUNCIONES:** Recibir notas y materiales para reparto, checar las notas pagadas o firmadas. Recibir el reporte de los choferes y las indicaciones del encargado.

**AUTORIDAD:** Reporta a encargado de báscula.

**RELACIONES:** Internas: Con encargado de báscula, choferes, cajera general, macheteros.

Externas: Con clientes.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

Escritorio.

Calculadora.

Dinero.

Cheques.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

**Libreta de notas.**

**Hoja de reporte de choferes.**

**Vales.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Chofer.

**DEPARTAMENTO:** Embarques.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Transportación de materiales.

**RESPONSABILIDADES:** Cuidado de la camioneta, que no se maltrate la --  
mercancía en el traslado, realizar los cobros.

**FUNCIONES:** Supervisar que el vehículo se encuentre en buen estado.

Supervisar y ayudar a cargar la camioneta. Verificar que las no-  
tas estén completas. Colocar las notas por ruta de reparto. En-  
tregar el material a los clientes. Realizar los cobros.

**AUTORIDAD:** Reporta a encargado o a auxiliar de embarques.

Supervisa a macheteros.

**RELACIONES:** Internas: Encargado de embarques o auxiliar, choferes,  
Macheteros.

Externas: Con clientes.

**REGISTROS Y FORMAS QUE EMPLEA:**

Notas.

Hoja de choferes.

Dinero.

Cheques.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Machetero.

**DEPARTAMENTO:** Embarques.

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Cargar y descargar la camioneta.

**RESPONSABILIDADES:** Cuidar la mercancía en su traslado.

**FUNCIONES:** Cargar la camioneta de materiales que se van a repartir.  
Descargar la camioneta para entregar los materiales. Cuidar los materiales en su traslado. Atender indicaciones del chofer.

**AUTORIDAD:** Reporta a encargado de embarques y chofer.

**RELACIONES:** Internas: Encargado de báscula, choferes.  
Externas: Con clientes.

**RESPONSABILIDAD EN BIENES:**

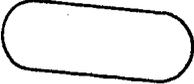
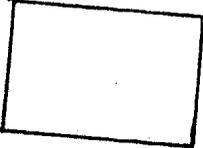
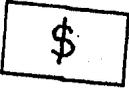
Los materiales.

## **SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES**

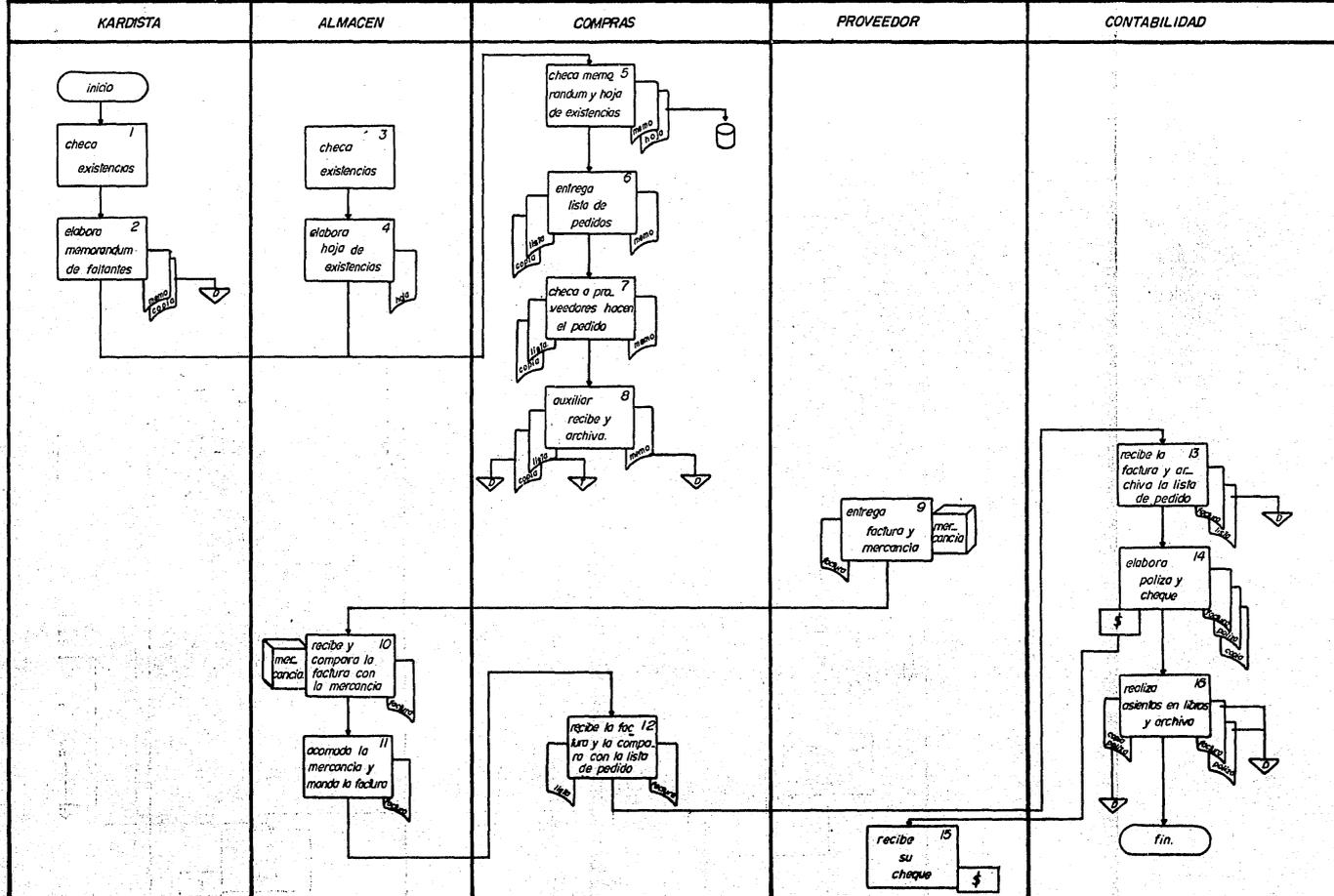
**DIAGRAMAS**

**COMPRAS ACTUALES**

SIMBOLOGIA

- INICIO Y FIN 
- ACTIVIDAD 
- DOCUMENTO 
- ARCHIVO TEMPORAL 
- ARCHIVO DEFINITIVO 
- CHEQUE, DINERO 
- MERCANCIA 
- BOTE DE BASURA 

**FERRETERIA B.P.**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA AL CONTADO ACTUAL**

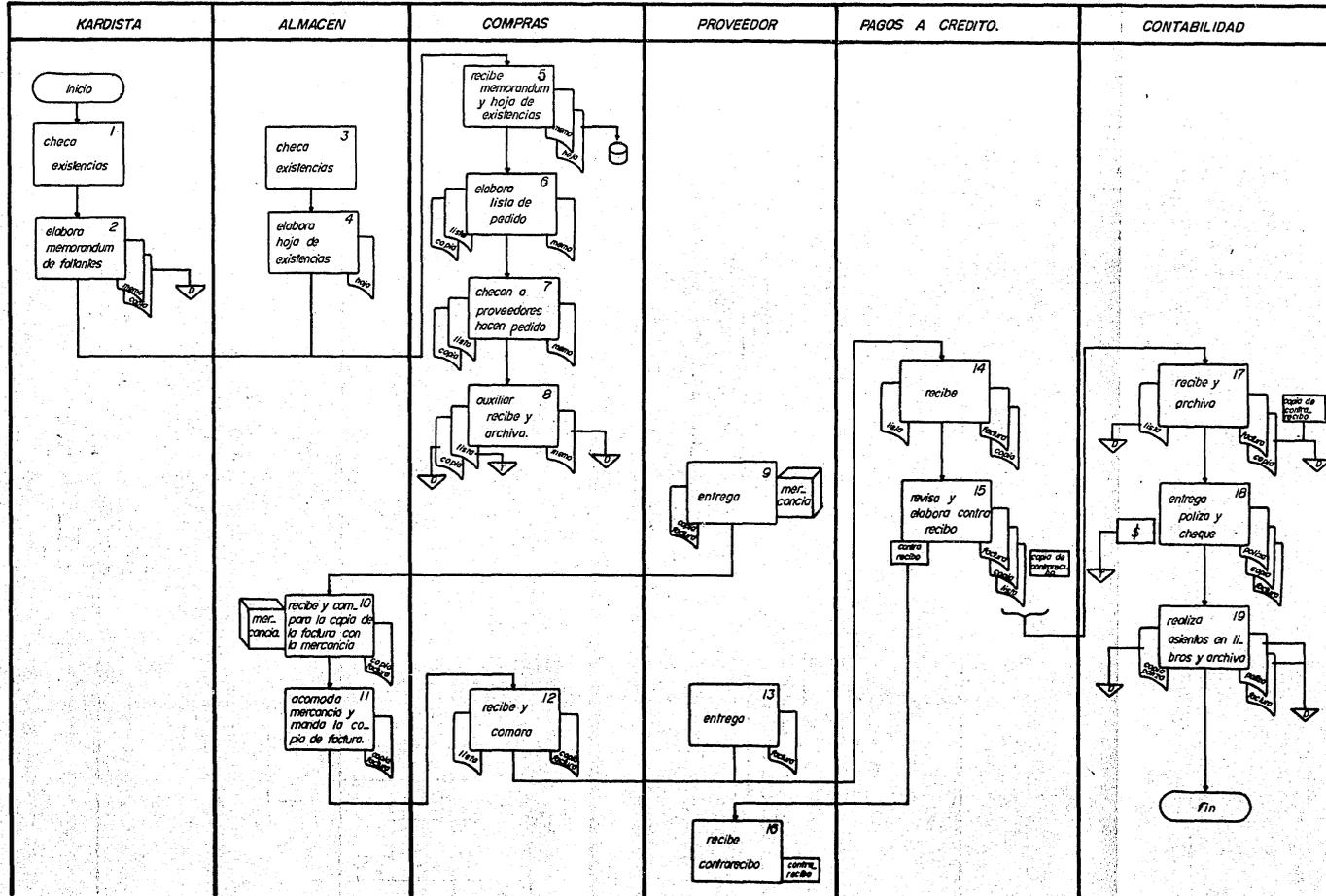


ACTIVIDADES DE LA COMPRA AL CONTADO

- 1.- Kardista checa existencias en su kardex, para conocer faltantes de materiales.
- 2.- Elabora memorándum de faltantes de materiales con copia, la copia la archiva definitivamente y el memorándum lo envía a compras.
- 3.- Almacén checa existencias físicamente.
- 4.- Elabora hoja de faltantes de materiales y la manda a compras.
- 5.- Compras recibe memorándum y hoja de faltantes. Ya que tomó nota de los materiales de la hoja de faltantes la destruye.
- 6.- Elabora lista de pedido con los requerimientos de la kardista y -- del almacén.
- 7.- Checan a los diferentes proveedores, escogen al que da mejor precio y se hace el pedido (por teléfono o físicamente).
- 8.- Auxiliar recibe la lista de pedido con copia y memorándum. La copia de la lista de pedido y el memorándum los archiva definitivamente (por separado).  
Mientras que la lista de pedido la archiva temporalmente.
- 9.- Proveedor entrega mercancía pedida y factura.
- 10.- Almacén recibe y checa la factura con la mercancía, para verificar que esté completa.

- 11.- Acomoda la mercancía en su lugar respectivo y manda la factura a compras.
- 12.- Auxiliar recibe la factura y la compara con la lista de pedidos, para verificar que sea lo pedido. Ambos documentos los envía a contabilidad.
- 13.- Contabilidad recibe la factura y la lista de pedido, esta última la archiva definitivamente.
- 14.- Elabora póliza con copia y cheque, este último lo da al proveedor.
- 15.- Proveedor recibe su cheque por la cantidad de su factura.
- 16.- Realiza asientos en libros, la póliza y la factura las archiva definitivamente. La copia de la póliza la archiva por separado definitivamente.

**FERRETERIA B.P.**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA A CREDITO ACTUAL**



ACTIVIDADES DE LA COMPRA A CREDITO

- 1.- Kardista checa existencias en su kardex, para conocer faltantes de materiales.
- 2.- Elabora memorándum de faltantes de materiales con copia, la copia la archiva definitivamente y el memorándum lo envía a compras.
- 3.- Almacén checa existencias físicamente.
- 4.- Elabora hoja de faltantes de materiales y la manda a compras.
- 5.- Compras recibe memorándum y hoja de faltantes. Ya que tomó nota de los materiales de la hoja de faltantes la destruye.
- 6.- Elabora lista de pedido con los requerimientos de la kardista y del almacén.
- 7.- Checan los diferentes proveedores, escogen al que da mejor precio y se hace el pedido (por teléfono o físicamente).
- 8.- Auxiliar recibe lista de pedido con copia y memorándum, la copia de la lista de pedido y el memorándum los archiva definitivamente (por separado).
- 9.- Proveedor entrega la mercancía pedida y copia de su factura.
- 10.- Almacén recibe y checa la copia de la factura con la mercancía, para verificar que esté completa.

- 11.- Acomoda la mercancía en su lugar respectivo y manda la copia de la factura a compras.
- 12.- Auxiliar recibe la copia de la factura y la compara con la lista de pedido, para verificar que sea lo pedido.  
La lista de pedido y la copia de la factura las envía a la oficina de pagos a crédito.
- 13.- Proveedor tiene que mandar la factura original a la oficina de pagos a crédito para su revisión.
- 14.- Oficina de pagos recibe la lista de pedido y la factura con copia.
- 15.- Revisa el importe y elabora el contra recibo con copia, el contra recibo original se le da al proveedor. Mientras que la factura con copia, la lista de pedido y la copia del contra recibo los envía a contabilidad.
- 16.- Proveedor recibe su contra recibo donde se especifica el día de pago (lo cambiará por su cheque).
- 17.- Contabilidad recibe la lista de pedido y la archiva definitivamente (por separado). Mientras que la factura y su copia las archiva con la copia del contra recibo definitivamente.
- 18.- Elabora póliza con copia y cheque, este último lo archivará temporalmente hasta el día de pago.
- 19.- Realiza asientos en libros y archiva la copia de la póliza defi-

nitivamente (por separado). La póliza y la factura las archiva  
juntas definitivamente.

MEMORANDUM

Es llenado por la kardista.

1. Nombre del almacén correspondiente a los materiales.
2. Anotar la fecha del día que se elaboró.
3. Nombre del encargado de compras.
4. Nombre y clave de la mercancía.
5. Anotar la cantidad que solicita.
6. Anotar la cantidad de existencias en el almacén.
7. Firma de recibido el encargado de compras.
8. Nombre de la persona que lo solicitó.



LISTA DE PEDIDO

Es elaborada por encargado de compras.

1. Anotar el nombre de la ferretería.
2. Dirección de la ferretería (no se utiliza).
3. Dónde está establecida (no se utiliza).
4. Teléfono de la ferretería (no se utiliza).
5. Nombre del proveedor al que se hace el pedido.
6. Dirección del proveedor (no se utiliza).
7. Ciudad de establecimiento del proveedor. Anotar el teléfono.
8. Teléfono del proveedor (no se utiliza).
9. Anotar la fecha de elaboración de la lista.
10. No se utiliza.
11. Anotar la fecha en que el proveedor va a surtir el pedido.
12. Anotar si es al contado o los días de crédito que otorga.
13. Anotar el nombre de la persona que aparece en el registro federal de causantes (por parte de la ferretería).
14. No se utiliza.
15. No se utiliza.
16. Nombre del proveedor que nos atendió.
17. Anotar la cantidad solicitada con número.
18. Poner el número de existencias que se tienen.
19. Anotar el nombre de los materiales pedidos.
20. Anotar el precio unitario de los productos pedidos.
21. Anotar el importe total de los productos pedidos por renglón y --  
luego por columna.

22. No se utiliza.

23. Firma del encargado de compra, autorizando el pedido.



### CONTRARRECIBO

Elaborado por la oficina de pago.

1. Nombre del proveedor al que se entrega.
2. Anotar el número de las facturas que entrega.
3. Anotar el descuento que se llegue a otorgar.
4. Anotar el importe de las facturas. En la suma total anotar el importe total ya con descuentos.
5. No se utiliza. Anotar el descuento si se otorga.
6. Se marca el día en el cuadro correspondiente, que el proveedor tiene que llevar la factura original a revisión especificando el el horario (es el viernes).
7. Se marca el día de pago en el cuadro correspondiente para que el proveedor recoja su cheque, especificando el horario (viernes).
8. Anotar la fecha de día de pago.
9. Se marca en el cuadro correspondiente a qué ferretería correspon de la factura.
10. Firma del encargado de oficina de pagos.
11. Anotar la fecha de elaboración del contrarrecibo.

**CONTRA RECIBO** No. 1552

RECIBIMOS DE: 1

**LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS A REVISION:**

NUMERO	FECHA	IMPORTE	OBSERVACIONES
2	3	4	5
<b>TOTALS</b>			

DIAS	L	M	M	J	V	S	HORARIO	SELLO 9
REVISOR							DE 2 A 4:30 HRS.	FERRETERA BAÑOS Y PERFILES <input type="checkbox"/>
6								
PAGO							DE 2 A 4:30 HRS.	FERRETERA DE TODO <input type="checkbox"/>
7								
DIA DE PAGO								MATERIALES SAN LUIS <input type="checkbox"/>
8								FERRETERA HERRAMIENTAS Y PERFILES <input type="checkbox"/>
								VARIOS <input type="checkbox"/>
10								FECHA
FIRMA								11

**FACTURA**

**Es llenada por el proveedor.**

**Se desconoce exactamente cómo es llenada,**

**por eso está en blanco.**



# PROVEEDORA INDUSTRIAL DE MEXICO

REMISION
FACTURA
Nº 045

Cto. Río Parral No. 62-2 Paseos de Churubusco México 13, D. F.		FECHA _____		TEL. 522-21-24	
SEÑOR _____			REMITIR A: _____		
DIRECCION _____			DIRECCION _____		
CIUDAD _____			CIUDAD _____		
AGENTE	PEDIDO No.	EMBARCAR	CONDICIONES	RECIBI DE CONFORMIDAD	

LA MERCANCIA VIAJA POR CUENTA Y RIESGO DEL COMPRADOR

Cantidad	DESCRIPCION	PRECIO	IMPORTE

Registro Federal de Causantes OAYR-580404-001

Cédula de Empadronamiento No. 1067478

## POLIZA DE CHEQUES

Elaborada por contabilidad.

1. Anotar en la parte superior de la izquierda el nombre del proveedor.

En la parte superior de la derecha, anotar la fecha de elaboración, la cantidad con número de la póliza.

En todo lo ancho se anota con letra la cantidad de la póliza.

2. En la parte superior se anota: Pago a nombre del proveedor y el número de la factura.

En la parte inferior el nombre del banco al que pertenece el cheque expedido y el número.

3. Firma del proveedor cuando reciba su cheque.

4. Anotar los cargos y abonos para hacer asientos en libros.

5. Iniciales de la persona que lo elaboró.

6. No se utiliza.

7. No se utiliza.

8. No se utiliza.

9. No se utiliza.

10. Anotar el número de la póliza que le corresponde según el folio que lleven.

### NOTA:

Esta póliza ampara los cheques expedidos por diferentes conceptos. En este caso es para un proveedor.

CHEQUE POLIZA

COPIA DEL CHEQUE

1.-

CONCEPTO DEL PAGO

2.-

FIRMA CHEQUE RECIBIDO

3.-

DISTRIBUCION CHEQUE - BENEFICIARIO COPIA COLOR - ARCHIVO CON COMPROBANTES - COPIA BLANCA ARCHIVO NUMERICO - CONTABILIDAD CON CALIFICACIONES BANCARIAS

CUENTA	SUBCUENTA	NOMBRE	PARCIAL	DEBE	HABER
4.-					
<b>SUMAS IGUALES</b>					

HECHO POR 5.-

REVISADO 6.-

AUTORIZADO 7.-

AUXILIARES 8.-

LIARIO 9.-

POLIZA No 10.-

CHEQUE

Es llenado por Contabilidad.

1. Se anota la fecha de elaboración.
2. Nombre de la persona a la que será entregado.
3. Cantidad con número.
4. Cantidad con letra.
5. Nombre de la persona que lo expide.
6. Firma del apoderado..

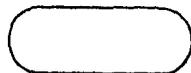


**DIAGRAMAS**

**VENTAS A CREDITO ACTUALES**

**SIMBOLOGIA**

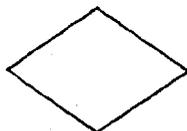
**INICIO Y FIN**



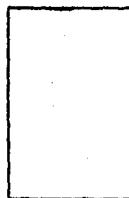
**ACTIVIDAD**



**DECISION**



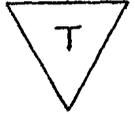
**LIBRETA DE CONTROL  
DE NOTAS**



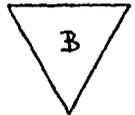
**CONTROL DE INVENTARIOS**



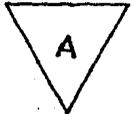
ARCHIVO TEMPORAL



ARCHIVO GAVETA "B"



ARCHIVO GAVETA "A"



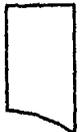
FACTURA



RELACION DE NOTAS Y MATERIAL



REPORTE DE CHOFERES

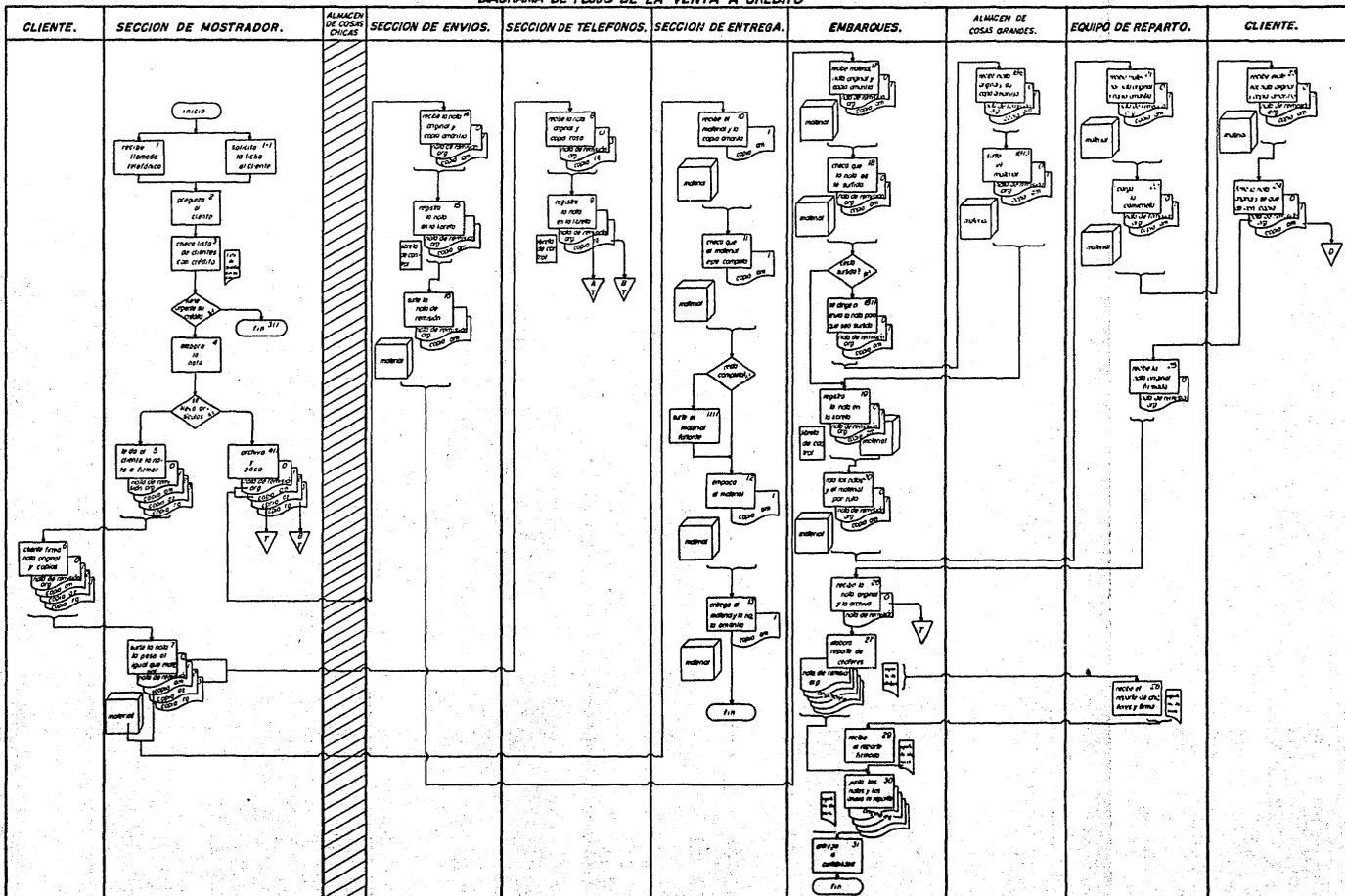


CONECTOR INTERNO



FERRETERIA B.P

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA VENTA A CREDITO



ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJOS DE LA VENTA A CREDITO

SECCION DE MOSTRADOR

ENCARGADO DE MOSTRADOR.

1. Recibe llamada telefónica del cliente.
- 1.1 Solicita la ficha al cliente, la acomoda en el fichero y toma una nota de remisión.
2. Pregunta al cliente qué es lo que desea; éste le informa que quiere realizar la compra a crédito.
3. Checa en la lista de clientes con crédito que el cliente tenga su crédito vigente para poder elaborar el pedido.
- 3.1 ¿Tiene su crédito vigente?
- 3.1.1 Si no tiene, no se levanta el pedido.
4. Si tiene su crédito vigente, se elabora la nota de remisión, anotando la clave, cantidad y la descripción del artículo, el costo unitario y el costo total.
- 4.1 ¿Se le envían los artículos?
- 4.1.1 Si se le envían, el dependiente archiva la copia azul y la copia rosa en la gaveta "b" de notas a crédito, la original y la copia amarilla las pasa a la sección de envíos.
5. Si el cliente se lleva sus artículos, el dependiente le entrega al cliente la nota para que la firma.

CLIENTE

6. Recibe la nota original con sus dos copias, la amarilla y la copia rosa, la firma y se las entrega al dependiente.

SECCION DE MOSTRADOR

DEPENDIENTE

7. Recibe la nota ya firmada, se dirige al almacén de cosas chicas, surte el material solicitado, la nota original y la copia rosa las pasa a la sección de entrega; la copia azul la archiva.

SECCION DE TELEFONOS

TELEFONISTA

8. Recibe la nota original y la copia rosa.
9. Registra la nota original en la libreta de control de notas a crédito, anotando la fecha, folio, nombre del cliente y la cantidad. La nota original la archiva en la gaveta "A" y la copia rosa en la gaveta "B".

SECCION DE ENTREGA

ENCARGADO DE LA ENTREGA

10. Recibe el material junto con la copia amarilla.
11. Checa que el material está completo y que sea el solicitado.

- 11.1 ¿si no está completo?
- 11.1.1 Solicita al dependiente que le surta la nota o él mismo surte los artículos que faltan.
- 12. Ya completo el material procede a empacarlo.
- 13. Entrega el material junto con la copia amarilla al cliente.

#### SECCION DE ENVIOS

##### ENCARGADO DE ENVIOS

- 14. Recibe la nota de remisión original y la copia amarilla.
- 15. Registra la nota original en su libreta de control de notas.-- anotando la fecha, folio, el importe y si es por firmar.
- 16. Se dirige al almacén de cosas chicas, surte el material solicitado, lo empaca y lo pasa con la nota original y la copia amarilla a la sección de embarques.

#### SECCION DE EMBARQUES

##### ENCARGADO DE EMBARQUES

- 17. Recibe el material junto con la nota original y su copia amarilla para ser entregada.
- 18. Checa que la nota esté completamente surtida.
- 18.1 ¿Está surtida?
- 18.1.1 Pasa la nota original con su copia al almacén de cosas grandes

para que sea surtida.

ALMACEN DE COSAS GRANDES

ENCARGADO DEL ALMACEN

- 18.1.2 Recibe la nota original y la copia amarilla para que la surta.
- 18.1.3 Surte el material faltante, lo empaqa y se lo entrega a embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

19. Recibe el material y procede a registrar la nota en la libreta de control de notas, anotando la fecha, folio de la nota, si es por firmar y la cantidad.
20. Rola el material junto con las notas originales y la copia amarilla por ruta de choferes y se las entrega al equipo de reparto.

EQUIPO DE REPARTO

CHOFER

21. Recibe el material y las notas originales y copias amarillas que va a entregar.
22. Sube el material a la camioneta y se dirige a entregarlo.

CLIENTE

23. Recibe el material junto con la nota original y la copia amarilla.
24. Firma la nota original y se la entrega al chofer; él se queda con la copia amarilla.

EQUIPO DE REPARTO

CHOFER

25. Recibe la nota original firmada por el cliente; después de haber repartido todo el material se la entrega al encargado de embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

26. Recibe la nota original y la archiva temporalmente.
27. Elabora el reporte de choferes y se los da éstos para que lo firmen.

EQUIPO DE REPARTO

CHOFER

28. Recibe el reporte de choferes lo revisa y lo firma; después se lo entrega al encargado de embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

29. Recibe el reporte de choferes firmado, lo archiva temporalmente.
30. Junta las notas y las anexa al reporte de choferes y,
31. Se las entrega a contabilidad.



ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE LA VENTA A CONTADO

SECCION DE MOSTRADOR

DEPENDIENTE

1. Solicita la ficha al cliente, la acomoda en el fichero y toma una nota de remisión.
2. Le pregunta al cliente qué material desea adquirir, procede a llenar la nota de remisión, consultando la lista de material y de precios. En la nota apunta la clave del artículo, la cantidad y la descripción de los artículos, el costo unitario y el costo total.
3. Le pregunta al cliente si el material se lo va a llevar o desea que se le envíe, desprende el encabezado de la nota, se la entrega al cliente para que pague en la caja y archiva temporalmente la copia azul.
  - 3.1 ¿Se le envía el material?
    - 3.1.1 Se lleva su material; se dirige al almacén de cosas chicas --- para surtir el material solicitado y lo pasa a la sección de entrega. La nota original y sus dos copias (la amarilla y la rosa) las pasa a la cajera.
4. Si se le envía, pasa la nota original y sus dos copias, la amarilla y la rosa.

SECCION DE CAJA

CAJERA

5. Recibe la nota original junto con la copia amarilla y,
6. Solicita al cliente el encabezado de la nota y procede a cobrar, cuenta el dinero, registra la cantidad en la caja y lo deposita en ésta.
7. Sella la nota original junto con las copias, amarilla y rosa, y archiva ésta última.
- 7.1 ¿Se entrega el material?
- 7.1.2 Si se entrega, pasa la nota original a la sección de entrega y la copia amarilla se da al cliente para que recoja su material.
8. No se entrega material; da al cliente la nota original y la copia pasa a la sección de envíos.
9. Elabora un reporte de lo cobrado durante el día, en el cual anota la cantidad cobrada en efectivo, cheques y vales que efectuó en cada corte de caja.

SECCION DE ENTREGA

ENCARGADO DE LA ENTREGA

10. Recibe el material que debe entregar.
11. Recibe la nota original que debe entregar con el material.
12. Checa que el material esté completo y que sea el solicitado en

la nota.

12.1 ¿Está completo?

12.1.1 Si el material no está completo o no es el solicitado, lo pide al dependiente que surtió la nota o él mismo la surte.

13. Una vez que el material está completo lo empaca.

14. Solicita al cliente la copia amarilla de la nota de remisión, revisa cuál es el material del cliente y la archiva.

15. Sella de entregado la nota original y la entrega junto con el material.

#### SECCION DE ENVIOS

##### ENCARGADO DE ENVIOS

16. Recibe la copia amarilla de la nota de remisión para que se -- surta.

17. Registra la copia amarilla en la libreta de control de notas, asienta la fecha, folio, importe, si está pagada, además checa que las operaciones aritméticas estén correctas.

18. Se dirige al almacén de cosas chicas y procede a surtir la --- nota, empaca el material y lo pasa junto con la nota a embar-- ques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

19. Recibe el material y la copia amarilla de la nota.
20. Checa que la copia esté completamente surtida.
  - 20.1 ¿Está surtida?
    - 20.1.1 Si no está surtida, se dirige o envía la copia amarilla al almacén de cosas grandes.

ALMACEN

- 20.1.2 Recibe la copia amarilla para que sea surtida.
- 20.1.3 Surte el material faltante, lo empaca y lo pasa a embarques.

EMBARQUES

21. Recibe el material y registra la nota de remisión en la libreta de control de notas, asentando la fecha, folio de la nota, el importe y si está pagada.
22. Rola las notas y materiales por ruta de choferes.

EQUIPO DE REPARTO

23. Recibe el material, junto con las copias amarillas.
24. El chofer sube el material a la camioneta y se dirige al domicilio del cliente.

CLIENTE

25. Recibe el material, junto con la copia amarilla.
26. Firma la copia amarilla de recibido y se la entrega al chofer.

EQUIPO DE REPARTO

27. El chofer recibe la nota firmada y al finalizar la entrega al encargado de embarques.

EMBARQUES

28. Recibe la copia amarilla y la archiva temporalmente.
29. Junta todas las notas del día y elabora un reporte de choferes y se los pasa para que lo firmen.

EQUIPO DE REPARTO

30. El chofer recibe el reporte, lo revisa y lo firma.

SECCION DE EMBARQUES

31. El encargado de embarques recibe el reporte firmado y junta -- las notas.
32. Le entrega a contabilidad las notas, junto con el reporte de - choferes.



ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE LA VENTA A CUENTA

SECCION DE MOSTRADOR

DEPENDIENTE

1. Solicita la ficha al cliente y la acomoda en el fichero; toma una nota de remisión.
2. Le pregunta al cliente qué material desea adquirir; procede a llenar la nota de remisión, consultando la lista de material, precios. En la nota apunta la clave del artículo, la cantidad de los artículos, descripción de los artículos el costo unitario y costo total.
3. El cliente informa al dependiente que va a dejar a cuenta "X" cantidad de dinero, le entrega al cliente el encabezamiento de la nota de remisión para que pague y apunta la cantidad que -- deja a cuenta en la nota.
  - 3.1 ¿Se lleva su material?
  - 3.2 Si se lo lleva, se dirige al almacén de cosas chicas y surte - el material solicitado, archiva la copia azul temporalmente, - la nota original y las copias amarilla y rosa las pasa a la ca jera y el material lo pasa a sección de entrega.
4. Si no se lleva los artículos el cliente, pasa la nota original junto con las copias amarilla y rosa, la copia azul la archiva temporalmente.

SECCION DE CAJA

CAJERA

5. Recibe la nota original con sus dos copias, la amarilla y la rosa.
6. Solicita al cliente el encabezado de la nota y proceda a cobrar, cuenta el dinero, lo registra, la cantidad cobrada en la caja y lo deposita en ésta.
7. Se lleva la nota original y las copias amarilla y rosa, archiva la copia rosa. Al cliente le entrega la copia amarilla y la nota original la pasa a la sección de entrega.
8. Ella hará un reporte de lo cobrado durante todo el día anotando la cantidad cobrada en efectivo, en cheque y vales. Y se la entrega a contabilidad.

SECCION DE ENTREGA

ENCARGADO DE LA ENTREGA

9. Recibe el material que debe entregar.
10. Recibe la nota original.
11. Verifica si en la nota está bien especificado si se entregó el material.
- 11.1 ¿Se entrega material? Si no se entrega, pasa la nota original a envíos.

12. Checa que el material esté completo y sea el solicitado y archiva temporalmente la nota.
- 12.1 ¿Está completo?
- 12.2 Si no está completo, solicita el material faltante al dependiente que surtió la nota o él mismo la surte.
13. Si está completo; una vez que el material está completo lo empaca.
14. Solicita al cliente la copia amarilla de la nota de remisión, se fija cuál es el material del cliente.
15. Entrega al cliente el material junto con la copia amarilla.
16. Saca la nota original del archivo y la pasa a la sección de envíos.

#### SECCION DE ENVIOS

#### ENCARGADO DE ENVIOS

17. Recibe la nota original para que la surta.
18. Registra la nota original en la libreta de control de notas, apuntando la fecha, folio, importe, nombre del cliente. Además checa las operaciones aritméticas.
19. Se dirige al almacén de cosas chicas y surte la nota con los artículos solicitados, empaca el material y lo pasa junto con la nota a la sección de embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

20. Recibe el material junto con la nota original.
21. Checa que la nota se haya surtido completamente.
  - 21.1 ¿Está surtida?
  - 21.2 Si no está surtida, se envía la nota original al almacén de cosas grandes para que sea surtida.

ALMACEN DE COSAS GRANDES

ENCARGADO DE ALMACEN

- 21.1.2 Recibe la nota original y la copia amarilla para que la surta.
- 21.1.3 Surte el material faltante y lo empaca. Lo entrega a embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

22. Recibe el material, procede a registrar las notas en la libreta de control de notas, asentando la fecha, folio de la nota, la cantidad a cuenta y la cantidad que falta por cobrar.
23. Rola las notas junto con el material por ruta de choferes, y las entrega al equipo de reparto.

EQUIPO DE REPARTO

CHOFERES

24. Recibe el material junto con las notas originales que se han de entregar.
25. Sube el material a la camioneta y se dirige al domicilio del -- cliente para entregar el material.

CLIENTE

26. Recibe el material junto con la nota original.
27. Le paga al chofer el importe que faltaba y le entrega la copia amarilla. El se queda con la nota original.

EQUIPO DE REPARTO

CHOFER

28. Recibe la copia amarilla junto con el dinero, cuenta el dinero, después de haber repartido todo el material se lo entrega al - encargado de embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

29. Recibe la copia amarilla con el dinero, cuenta el dinero y lo archiva junto con la copia amarilla.

30. Elabora el reporte de choferes anotando la cantidad cobrada -- por ellos.
31. Entrega el reporte de choferes a éstos para que lo firmen.

#### EQUIPO DE REPARTO

##### CHOFERES

32. Recibe el reporte de choferes, lo revisa, lo firma y lo entrega al encargado de embarques.

#### SECCION DE EMBARQUES

##### ENCARGADO DE EMBARQUES

33. Recibe el reporte de choferes firmado y lo archiva temporalmente.
34. Junta las notas y el dinero que cobraron los choferes y los -- anexa con el reporte de éstos.
35. Entrega a contabilidad las notas, junto con el reporte de choferes.

INSTRUCTIVO DEL LLENADO DE LA FORMA

"HOJA DE CONTROL DE NOTAS"

Es elaborado por el encargado de embarques.

1. Anote el número de folio que se asigne en orden progresivo.
2. Anote la fecha de la nota de remisión.
3. Anote el folio de la nota de remisión, en orden progresivo.
4. Anote la cantidad de la venta que viene especificada en la nota.
5. Anote la cantidad que dejó a cuenta el cliente.
6. Anote el importe que debe cobrarse.
7. Anote si la nota es pagada o es por firmar.
8. Anote si la nota fue surtida.
9. Anote los comentarios de lo observado al realizar esta forma.
10. Anote el número de la persona que lo realizó.



INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA FORMA

"NOTA DE REMISION"

Es llenada por el dependiente.

1. Anote el nombre del cliente.
2. Anote la fecha, día, mes y año en que se elabora.
3. Anote la dirección del cliente.
4. Anote la ciudad en que vive el cliente.
5. Anote la cantidad de artículos.
6. Anote la clave del artículo.
7. Anote el nombre o descripción del artículo.
8. Anote el precio unitario del artículo.
- 9.
10. No se utiliza
11. Marque con una cruz el tipo de venta.
12. Anote el importe total de los artículos.
13. Anote los descuentos o devoluciones.
14. Anote el importe de la venta.



INSTRUCTIVO DEL LLENADO DE LA FORMA

"REPORTE DE CHOFERES"

Lo elabora el encargado de embarques.

1. Anote el nombre del chofer.
2. Anote la cantidad de dinero que cobró en efectivo el chofer.
3. Anote la cantidad cobrada en cheques por el chofer.
- 4.
5. Que estampe su firma el chofer.
6. Anote el total de los cobros en efectivos.
7. Anote el total de los cobros en cheque.
8. Anote el importe total de los cobros.
9. Anote los gastos de los choferes.
10. Anote el nombre de la persona que lo elabora.
11. Anote el nombre o firma de la persona que lo realiza.

REPORTE DE CHOFERES.

1	2	3	4	5
NOMBRE DE CHOFER	EFECTIVO	CHEQUE (S)	OBSERVACIONES	FIRMA DE CHOFER
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				
6.-				
7.-				

SUMA EFECTIVO.    \$ 6 \_\_\_\_\_.

SUMA CHEQUES.    \$ 7 \_\_\_\_\_.

TOTAL EFECTIVO Y CH. \$ 8 \_\_\_\_\_.

GASTOS \$ 9 \_\_\_\_\_.

10 \_\_\_\_\_.

ELABORADO POR

11 \_\_\_\_\_.

RECIBE.

INSTRUCTIVO DEL LLENADO DE LA FORMA

"CONTROL DE NOTAS A CREDITO"

La elabora la auxiliar de crédito y cobranzas.

1. Anote el día, mes y año en que se elabora.
2. Anote el número de folio que se asigne en orden progresivo.
3. Anote los folios de las notas de remisión en orden progresivo.
4. Anote el nombre del cliente.
5. Anote el importe del crédito.
6. Anote la fecha en que entraron las notas de remisión.
7. Anote las observaciones que haya tenido al realizar esta forma.
8. Anote el nombre o firma de la persona que lo realizó.



**QUESTIONARIO APLICADO A LA**

**GERENCIA GENERAL**

El cuestionario que a continuación se presenta, se aplicó a los Directivos de la empresa; con la finalidad de complementar la información basándonos en nuestros detalles de estudio.

PLANEACION

1.- ¿Están definidos los objetivos de la empresa?, ¿Cómo se definieron éstos? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

2.- ¿Son conocidos por el personal dichos objetivos?, ¿Cómo? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

3.- ¿Basándose en qué definieron dichos objetivos? Explique: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

4.- ¿Se han alcanzado los objetivos, se han planteado nuevos? \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

5.- ¿Qué tipo de planeación existe para realizar las funciones de la empresa? Explique: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

6.- ¿Existe alguna programación?, ¿de qué tipo?

---

---

---

---

7.- ¿Quién realiza dicha programación? \_\_\_\_\_

---

8.- ¿Qué factores se toman en cuenta para esta programación?

---

---

---

9.- ¿Existe algún tipo de presupuestación? Explique: \_\_\_\_\_

---

---

---

**ESTRUCTURA**

1.- **Cómo está organizada la empresa?** \_\_\_\_\_

---

---

---

2.- **¿Cuántas personas dependen de usted?** \_\_\_\_\_

3.- **¿Dentro de la dirección, uno de ustedes se ocupa de las actividades relacionadas con una área en particular o todos se ocupan de todo?** \_\_\_\_\_

---

4.- **¿Están definidos los deberes y responsabilidades de cada empleado? Si ( ) No ( ) ¿Cómo se definieron?** \_\_\_\_\_

---

---

---

5.- **¿Entiende el personal su autoridad y responsabilidad? Si ( ) No ( ) ¿Por qué?** \_\_\_\_\_

---

---

---

6.- ¿Preparan algún tipo de informe?, ¿de qué tipo? \_\_\_\_\_

---

---

---

7.- ¿Se realiza algún tipo de juntas?    Si (    )    No (    ) ¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

---

---

8.- ¿Cómo se comunica con sus subordinados? Explique: \_\_\_\_\_

---

---

9.- ¿Están divididas las funciones de la empresa y están agrupadas --  
por actividades?    Si (    )    No (    )    ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

10.- ¿Se lleva a cabo una supervisión de las funciones de la empresa y  
quién la realiza? \_\_\_\_\_

---

---

---

11.- ¿Los empleados conocen la estructura de la empresa? Si ( ) -  
No ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

### POLITICAS

1.- ¿Qué tipo de políticas guían la actividad de la empresa?  
a) Corto plazo b) Mediano Plazo c) Largo plazo ( )

2.- ¿Están definidas las políticas para cada departamento?  
Si ( ) No ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

3.- ¿Se cumplen esas políticas? Si ( ) No ( ) ¿Por qué?

---

---

---

4.- ¿Las conocen los empleados? Si ( ) No ( ) ¿Por qué?

---

---

---

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

1.- ¿Tienen establecidos sus sistemas y procedimientos?

Si ( ) No ( ) Son:

a) Generales b) Por áreas ( )

2.- ¿Cómo se definieron los sistemas y procedimientos?

a) Generales b) Por área ( )

3.- ¿Se cumplen dichos sistemas y procedimientos? Si ( ) No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Cómo se controlan y en qué forma se utilizan? Explique:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

RECURSOS HUMANOS

1.- ¿Cuenta con el personal necesario para desarrollar las actividades de la empresa? Si ( ) No ( ) ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿Se emplea al personal de acuerdo con su preparación y experiencia? Si ( ) No ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

3.- ¿A los empleados de nuevo ingreso qué tipo de información se les proporciona? Explique: \_\_\_\_\_

---

---

---

4.- ¿Se capacita al personal de nuevo ingreso? Si ( ) No ( )  
¿Cómo se da ésta? \_\_\_\_\_

---

---

---

5.- ¿Se han determinado los requisitos para cada uno de los puestos?  
Si ( ) No ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

6.- ¿Cómo se determinan los salarios? Explique: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

7.- ¿Qué tipo de incentivos existen? Mencione: \_\_\_\_\_

---

---

---

8.- ¿Qué tipo de prestaciones tienen? Mencione: \_\_\_\_\_

---

---

---

**RECURSOS FISICOS**

1.- ¿Cuenta con el equipo necesario el departamento de compras para -  
su funcionamiento? Si ( ) No ( ) ¿Por qué?

---

---

---

2.- ¿En qué condiciones se encuentra? \_\_\_\_\_

---

---

3.- ¿Qué tipo de mantenimiento se le da? Mencione: \_\_\_\_\_

---

---

---

4.- ¿Cuenta con el equipo necesario el departamento de ventas para su funcionamiento? Si ( ) No ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

5.- ¿En qué condiciones está? \_\_\_\_\_

---

---

6.- ¿Qué tipo de mantenimiento se le da? Mencione: \_\_\_\_\_

---

---

7.- ¿Cuenta con el equipo necesario el departamento de almacén para su funcionamiento? Si ( ) No ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

8.- ¿En qué condiciones se encuentra? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.- ¿Qué tipo de mantenimiento se le da? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10.- ¿Cuenta con el equipo necesario el departamento de contabilidad -  
para su funcionamiento? Si ( ) No ( ) ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11.- En qué condiciones está? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12.- ¿Qué tipo de mantenimiento se le da? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13.- ¿Cuenta con el equipo necesario el departamento de embarques para  
su funcionamiento? Si ( ) No ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14.- ¿En qué condiciones está? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15.- ¿Qué tipo de mantenimiento se le da? Mencione: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16.- ¿Cómo considera la distribución de la planta? Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17.- ¿Es adecuada la ubicación de la empresa en relación con sus ---  
clientes y proveedores? Si ( ) No ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CONTROL

1.- ¿Qué tipo de control tiene para la empresa en general? Mencio-  
ne: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿Cómo están establecidos? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- ¿Quién los estableció? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.- ¿Qué clase de registros utilizan? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.- ¿Qué tipo de control tiene para el departamento de compras?

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.- ¿Cómo están establecidos? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿Quién los estableció? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8.- ¿Qué registros utilizan? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.- ¿Qué tipo de control tiene para el departamento de ventas? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10.- ¿Cómo están establecidos? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11.- ¿Quién los estableció? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12.- ¿Qué registros utilizan? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13.- ¿Qué tipo de control tiene para el departamento de almacén? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14.- ¿Cómo están establecidos? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15.- ¿Quién los estableció? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16.- ¿Qué registros utilizan? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17.- ¿Qué tipo de control tiene para el departamento de contabilidad? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18.- ¿Cómo están establecidos? Menciónelos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19.- ¿Quién los estableció? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20.- ¿Qué registros utilizan? Menciónelos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21.- ¿Qué tipo de control tiene para el departamento de Embarques?

Menciónelos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22.- ¿Cómo están establecidos? Menciónelos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23.- ¿Quién los estableció? Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

24.- ¿Qué registros utilizan? Menciónelos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACION

#### 4.6 EVALUACION

Una vez recopilada la información de los diversos cuestionarios que se aplicaron y la información documental obtenida, procedimos a integrarla. Para efectuar el análisis de dicha información, nos auxiliamos de las observaciones directas en las áreas de la empresa.

Cuestionarios de la gerencia.

#### PLANEACION

- Los objetivos generales de la empresa no están bien definidos, en lo referente a los objetivos por áreas solamente existen dos de éstas que son: ventas, cuyo objetivo es "vender"; en compras su objetivo es el de realizar las "mejores compras". Más que objetivos, éstos parecen ser las funciones que debe realizar cada departamento. Además, los objetivos tanto generales como los específicos no son conocidos por los empleados.
- Para la definición de los objetivos generales, se basaron en la obtención de la "mayor utilidad" y en la función principal de la empresa, que es la compraventa, por lo que se puede determinar que dichos objetivos no pueden servir completamente como guía para realizar las funciones de la empresa.
- Algunos directivos (los dueños) de la empresa consideran que los objetivos se han alcanzado y hasta cierto punto rebasado; mientras que los demás coinciden en que éstos se han alcanzado en un 70%, debido a que no están bien determinados.

- No realizan ningún tipo de planeación que les permita ir adecuando sus funciones al crecimiento de la empresa. Su única planeación es la de ir resolviendo los problemas como se van presentando, basándose en la experiencia de los directivos, sin tomar en cuenta otros factores.
- No cuentan con una programación para realizar las funciones principales de la empresa. En lo referente a los departamentos, el único que realiza determinados programas es el departamento de contabilidad, en lo referente a los cobros de los clientes y el pago a los proveedores.
- La empresa no realiza ningún tipo de presupuestos que le permita evaluar el funcionamiento de la misma.
- La planeación financiera de la empresa se basa únicamente en la liquidez, sin tomar en cuenta otros aspectos que son importantes, como las ventas y las compras.

#### ESTRUCTURA

- La empresa no cuenta con un organigrama que permita determinar gráficamente las áreas y secciones con que cuenta, así como las líneas de autoridad y responsabilidad.
- El tramo de control de cada funcionario es muy amplio y como consecuencia realiza una gran variedad de funciones que no le corresponden a su área. Además le quita tiempo para planear y organizar las funciones de la empresa.

- No se delega la suficiente autoridad y responsabilidad, por que - existe una gran rotación del personal y no es entendida por éste. Esto se debe a que los directivos supervisan todas las funciones.
- Las ocupaciones de los directivos y empleados no están bien definidas, pues todos realizan funciones de los diferentes departamentos. El único departamento que tiene mejor delimitadas sus funciones es contabilidad.
- No se elabora ningún tipo de informe que les permita elaborar los programas y presupuestos para el desarrollo de las actividades de la empresa. Además que les sirva para la toma de decisiones, --- pues éstas se toman con base en la experiencia de los directivos.
- No se realiza ningún tipo de juntas de trabajo para analiza la -- situación de la empresa, que les permita tomar las alternativas - para corregir los errores que van surgiendo y sólo resuelven los problemas hasta que se presenten éstos.

#### POLITICAS

- Las políticas de la empresa no están completamente definidas; los departamentos cuentan con políticas que resultan de la realiza--- ción de sus funciones, pero no guían la actividad de los emplea-- dos, no están establecidas con anterioridad, los empleados no las conocen.

## SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- La empresa no tiene definidos en todas sus áreas sistemas y procedimientos, en los cuales se puedan observar la secuencia lógica de las actividades, para poder determinar en qué parte del proceso se realiza trabajo innecesario; los únicos departamentos que tienen sistemas y procedimientos es contabilidad y compras, pero no se llevan a cabo porque los empleados no los conocen. Estos sistemas y procedimientos no son lo suficientemente prácticos.

## RECURSOS HUMANOS

- El número de personas con que cuenta la empresa para realizar sus funciones, es considerado el idóneo, pero se considera que no son lo suficientemente aptos para desempeñar su puesto, ya que se han habilitado en los puestos vacantes sin tomar en cuenta sus conocimientos y habilidades.
- No se les proporciona ningún tipo de capacitación que les permita adquirir conocimientos y habilidades para desempeñar sus actividades con una mayor eficacia. Nada más se informa las labores que deben realizarse.
- Las prestaciones que les otorgan a los empleados son las que marca la Ley Federal del Trabajo. No se les proporciona ningún tipo de incentivos que motive a los empleados a desarrollar mejor su trabajo.

## RECURSOS FISICOS

- La distribución del local es adecuada, debido a que cuenta con el espacio suficiente para los diferentes almacenes y secciones de ventas. El único problema es que la zona de embarques limita un poco el espacio para los clientes.
- Por lo que respecta a su localización, es la apropiada por que se localiza a un costado de una gran avenida que permite un mejor acceso a los clientes y proveedores.
- El equipo de trabajo de las oficinas y secciones de ventas son los suficientes para que los empleados desarrollen sus funciones..
- El equipo de reparto es el idóneo, ya que cuenta con los suficientes vehículos para repartir el material, cada una de éstos tiene especificada una ruta para la entrega.

## CONTROLES

- Los pocos controles que existen en la empresa son los adecuados, por que controlan las principales actividades de la misma. Están fijadas por departamentos.
- Los controles para el departamento de compras son realizados a través de los reportes de faltantes y la factura de los proveedores. Estas permiten que sólo se compre lo que se necesita.
- El control para el departamento de ventas es realizado por medio de la nota de remisión, vales y lista de precios, los que permi-

ten tener un control de las ventas que realiza la empresa.

- El control del almacén se lleva a cabo mediante tarjetas de almacén, vales de entrada y salida de material y el conteo físico, lo cual permite que los artículos no salgan o entren sin respectivos comprobantes.
- Los controles en contabilidad se realizan por medio del registro de las operaciones contables, auxiliares de clientes y proveedores; se hacen reportes de depósito generales y los libros contables.
- Embarques. Su control lo realiza mediante el reporte de choferes y el control de las notas, el cual le permite llevar un control del dinero que fue cobrado por el chofer.

#### ANALISIS DE PUESTOS

- Las actividades que desarrolla la empresa no están definidas, pues se encontró que la mayoría de los empleados realizan funciones que no tienen relación con su área específica. Aquí pudo determinarse que los directivos (dueños) manejan todas las funciones de la empresa, ocasionando duplicidad del don de mando; éstos dan órdenes directamente a los empleados, por lo que no toman en cuenta la autoridad de los encargados de cada área.
- Los directivos dan órdenes en todos los departamentos, ocasionando que no exista una debida coordinación en cada una de las áreas en particular y en nivel empresa. Debido a que los emplea

dos reciben mandatos del encargado del área y de los directivos, ésto origina que no se desarrollen adecuadamente las funciones - con responsabilidad.

- También se determinó que los empleados no conocen cuál es el objetivo del departamento; por lo tanto, desconocen cuál es la finalidad de su puesto, que les permita desarrollar mejor sus actividades.

#### DIAGRAMAS DE FLUJO

- Los procedimientos de las diversas actividades que se realizan en la empresa son:
  - Ventas de artículos
  - Compra de artículos
  - Almacenamiento
  - Reparto de los artículos
  - Contabilidad
- La empresa no cuenta con procedimientos y diagramas de flujo por escrito que representen la secuencia lógica de las principales actividades que se realizan en la empresa.
- Los diagramas de flujo obtenidos de los procedimientos de ventas que lleva a cabo la empresa presentan una secuencia lógica, sin pasos innecesarios.
- Por lo que respecta a los controles que se utilizan en estos procedimientos, son dos: Primero se controlan las ventas por medio

de la nota de remisión, el segundo mediante la tira de la caja registradora. Cuando las ventas son realizadas a crédito o por cobrar, se controlan mediante el registro de las notas de remisión, en la libreta de control de notas por cobrar o a crédito.

En el diagrama de flujo de embarques que viene incluido en el de ventas, debido a que interviene en éstas cuando la mercancía es por enviar y por cobrar, se encontró que las actividades llevan una secuencia lógica, dado que no existen procedimientos innecesarios. Lo que hace falta es un control que nosotros consideramos importante, para un mejor manejo del material que va a ser repartido y del dinero que se va a cobrar.

**4.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**CONCLUSIONES POR DETALLE DE ESTUDIO**

**PLANEACION**

- No existe una planeación en la empresa. Los problemas que se --  
presentan se van resolviendo al momento.
- La "planeación" para la compra de productos se basa en la adqui-  
sición de ofertas, sin tener establecido un programa de compras.
- Los objetivos que enuncian resultan obvios y más bien los confun-  
den con las actividades comunes de la empresa.
- No se elaboran presupuestos formales que controlen las activida-  
des de la empresa.

## ESTRUCTURA Y ORGANIZACION

- La empresa no contaba con un organigrama que mostrara gráficamente la estructura actual de la empresa, así como sus respectivas líneas de autoridad y responsabilidad.
- La asignación de funciones no está bien delimitada.
- La delegación de autoridad y responsabilidad no está bien definida, provocando que "todos hacen de todo".
- Existe duplicidad de funciones en todos los niveles.
- Los empleados reciben órdenes de dos o tres jefes; ésto provoca distorsiones que afectan el desarrollo armónico de la empresa.

**POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**

- La empresa en general carece de políticas.  
Enuncia algunas en ciertos departamentos pero no las define claramente; no están por escrito.
- La empresa no cuenta con ningún manual de procedimientos que refleje las actividades más importantes de ésta.
- Los procedimientos que se siguen se basan en la experiencia de los dueños.
- No existe un sistema bien definido para el funcionamiento de la empresa; carece de diagramas de formas.

RECURSOS FISICOS Y HUMANOS

- La distribución de la empresa es adecuada y cuenta con suficiente espacio para desarrollar sus funciones.
- El mobiliario y equipo de trabajo es apropiado, es suficiente y está en buenas condiciones.
- El número de personal con que cuenta la empresa para desarrollar sus funciones es considerado idóneo, pero no se le emplea convenientemente.
- No se le capacita ni se le adiestra adecuadamente, no tiene un plan de incentivos.
- La promoción del personal para ocupar un puesto dentro de la empresa se hace sin considerar su antiüedad y su hoja de servicios.

## CONTROLES

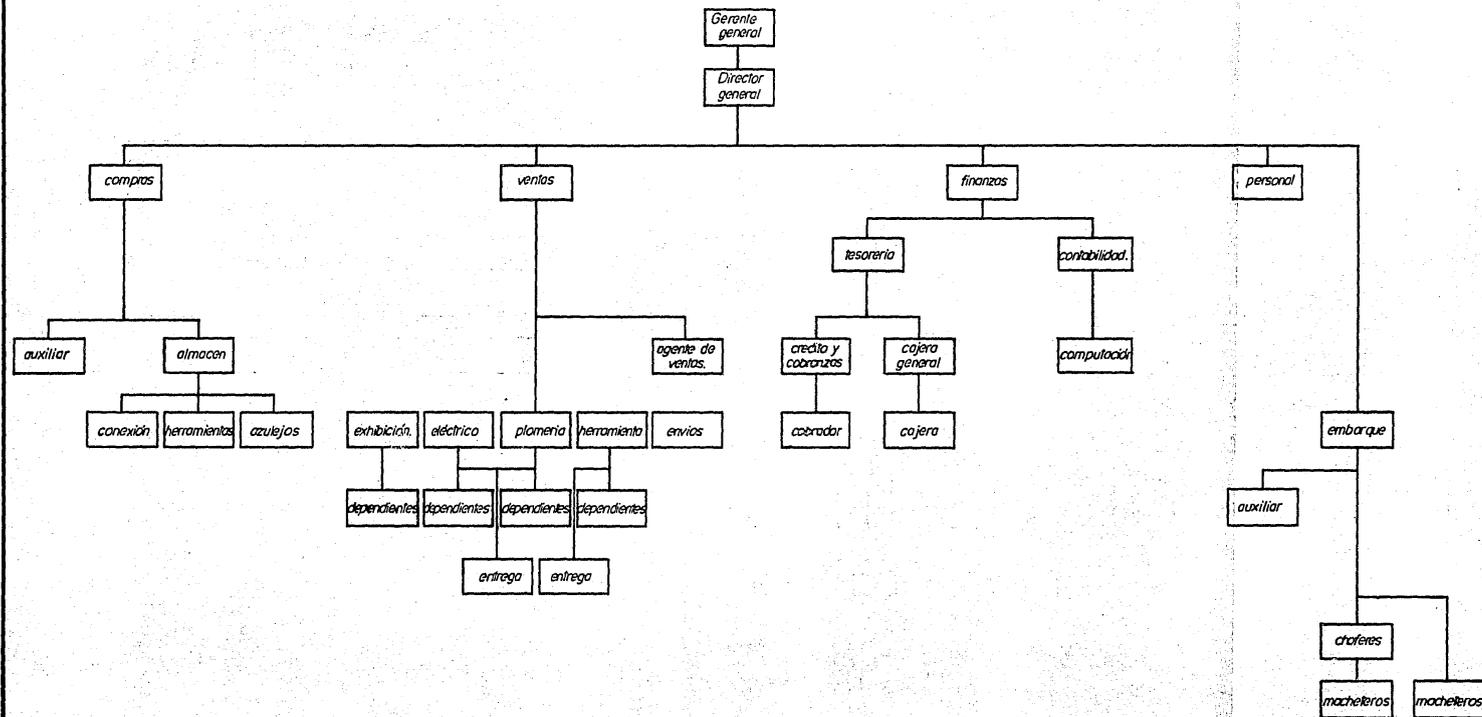
- Los pocos que tienen no están definidos en sus procedimientos ni en su objetivo.
- No se elaboran programas ni presupuestos formales.
- No se tiene un control estricto de inventarios.
- No se sabe el costo real de los productos.

**RECOMENDACIONES PROPUESTAS**

### ORGANIGRAMA PROPUESTO

La estructura de la organización propuesta, refleja y establece las responsabilidades y limitaciones que las personas tendrán, de --- acuerdo con la asignación de actividades. La delegación de autoridad y responsabilidad prevé la coordinación de las funciones, así como el establecimiento adecuado a los canales de comunicación.

# FERRETERIA B.P.



**ANALISIS DE PUESTOS PROPUESTOS**

**DIRECTOR GENERAL**

**OBJETIVO:** Coordinar con óptima eficiencia las funciones de la empresa para alcanzar las metas propuestas.

**FUNCIONES:**

- Representar legalmente a la empresa.
- Celebrar toda clase de contratos y convenios.
- Nombrar y remover funcionarios.
- Coordinar a los elementos humanos, materiales y financieros de la empresa.
- Planear reformas para el mejoramiento de la empresa.
- Autorizar programas de trabajo.
- Estudiar, analizar y comentar proyectos y estudios que le presenten.
- Desarrollar, coordinar y supervisar las operaciones de la empresa.
- Fomentar un ambiente de trabajo adecuado.

**GERENTE GENERAL**

**OBJETIVO:** Planear, implantar y controlar todas las funciones de los departamentos a su cargo.

**FUNCIONES:**

- Coordinar y supervisar las funciones de las áreas que tiene a su cargo.
- Dirigir la evaluación de planes de trabajo.
- Investigar, seleccionar y autorizar fuentes de financiamiento.
- Formular y controlar presupuestos.
- Establecer políticas.
- Analizar y autorizar documentos que le sean presentados.
- Supervisar y controlar el efectivo.
- Fijar normas y controles relativos a la administración de personal.
- Dará a conocer problemas y resultados que se le presenten en relación con las funciones que coordina.

## COMPRAS

**OBJETIVO:** Planeación y adquisición oportuna del material requerido, en condiciones óptimas de compra.

### FUNCIONES:

- Elaborar programas mensuales de adquisición, basándose en la demanda existente.
- Tramitar y efectuar la compra de artículos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Investigar fuentes de abastecimiento.
- Solicitar presupuestos y realizar cotizaciones.
- Adquirir en las mejores condiciones económicas, calidad, cantidad y oportunidad.
- Conocer, analizar y evaluar la situación de mercado.
- Atención a los requerimientos presentados del almacén.

### AUXILIAR DE COMPRAS:

#### FUNCIONES:

- Checar que los proveedores son los que otorgan mejor precio.
- Solicitar a los proveedores el material requerido.
- Mecanografiar y calcular lista de precios.
- Verificar que los pedidos sean autorizados de acuerdo con lo solicitado.
- Tener saldos de proveedores.
- Fotocopiar y archivar documentos.

**ALMACEN**

**OBJETIVO:** Mantener los controles necesarios para saber los niveles adecuados que permitan satisfacer las demandas de pedido, controlar las existencias y entrega de materiales mediante documentos comprobatorios.

**FUNCIONES:**

- Controlar los materiales a través de vales de almacén y tarjetas.
- Surtir oportunamente los pedidos solicitados por las áreas correspondientes.
- Realizar inventarios.
- Informar diario de los movimientos de materiales.
- Notificar cuando se llegue al mínimo de existencias.
- Hacer solicitud de adquisición de materiales mediante las formas de requisición.
- Verificar que los pedidos sean surtidos de acuerdo con lo solicitado.

**ENCARGADO DE CONEXIONES:**

**FUNCIONES:**

- Control de entradas y salidas de materiales.
- Surtir lo que le piden mediante un documento comprobatorio.
- Tener el material en su lugar.
- Checar existencias.

ENCARGADO DE HERRAMIENTAS

FUNCIONES:

- Control de entradas y salidas de materiales.
- Surtir lo que le pidan mediante un documento comprobatorio.
- Tener el material en su lugar.
- Checar existencias.

ENCARGADO DE AZULEJOS:

FUNCIONES:

- Control de entradas y salidas de materiales.
- Surtir el material que le pidan mediante un documento comprobato--  
rio.
- Tener el material en su lugar.
- Checar existencias.

VENTAS

OBJETIVO: Alcanzar los niveles de venta programados de los diferentes materiales.

FUNCIONES:

- Programación de ventas.
- Promoción de ventas.
- Diseño de la publicidad de ventas.
- Conocer, analizar y evaluar la situación del mercado.
- Elaborar reporte de ventas.
- Actualizar y elaborar las listas de precios de venta.
- Elaborar estadísticas de las ventas.
- Atención a clientes especiales.
- Autorización de descuentos.

AGENTE DE VENTAS

FUNCIONES:

- Visitar a los clientes periódicamente.
- Levantar pedidos.
- Cobro de facturas.
- Actualizar las listas de precios a los clientes.
- Elaboración de notas de remisión.
- Surtir la nota de remisión.
- Entregar la nota y el material a envíos.
- Entregar mercancía al cliente.

#### ENCARGADO DE EXHIBICION

##### FUNCIONES:

- Cuidar que el material no salga sin comprobante.
- Determinar faltantes de mercancía.
- Atención a clientes.
- Elaboración de notas de remisión.
- Surtir el material.
- Vigilar la zona de trabajo.
- Vigilar a dependientes.

#### ENCARGADO DE ELECTRICIDAD

##### FUNCIONES:

- Cuidar que el material no salga sin comprobantes.
- Determinar faltantes de mercancía.
- Recibir material.
- Atención a clientes.
- Vigilar la zona de trabajo.
- Vigilar a dependientes.
- Elaboración de notas de remisión.

#### ENCARGADO DE PLOMERIA

##### FUNCIONES:

- Cuidar que el material no salga sin comprobante.
- Determinar faltantes de mercancía.
- Vigilar a los dependientes.

- Atención a clientes.
- Vigilar la zona de trabajo.
- Elaboración de notas de remisión y surtir las.

#### ENCARGADO DE HERRAMIENTAS

##### FUNCIONES:

- Cuidar que el material no salga sin comprobante.
- Determinar faltantes.
- Recibir el material.
- Atención a clientes.
- Vigilar la zona de trabajo.
- Vigilar a dependientes.
- Elaboración de notas y surtir las.

#### ENCARGADO DE ENVIOS

##### FUNCIONES:

- Recibir las notas de los dependientes.
- Surtir el material de las notas.
- Pasar la nota y el material a embarques, para ser enviada a los -- clientes.

#### DEPENDIENTE

##### FUNCIONES:

- Atención a clientes, para tomar pedido.
- Elaboración de la nota de remisión.

- Surtir dicha nota.
- Pasar la nota a caja para su cobro.
- Pasar el material a la sección de entrega.
- Tener acomodado el material.
- Tener limpia la zona de trabajo.

#### ENTREGA DE MERCANCIA

#### FUNCIONES:

- Checar que el material esté en buenas condiciones.
- Surtir el material en caso de faltar.
- Revisar las notas que estén bien marcadas.
- Tener limpia la zona de trabajo.
- Verificar que la nota y el material estén correctos.

## FINANZAS

**OBJETIVO:** La planeación financiera de la empresa.

Mantener informada, oportuna y adecuadamente, a la gerencia general respecto a la situación contable y financiera de la empresa.

### FUNCIONES:

- Prever con bastante anticipación las posibilidades futuras de la empresa.
- Informar, en forma clara y precisa, todas las operaciones efectuadas por la empresa.
- Establecer un control absoluto de los recursos y obligaciones del negocio.
- Proporcionar, en cualquier momento, una imagen clara de la situación financiera del negocio.
- Servir como fuente de información.

## TESORERIA

### FUNCIONES:

- Coordinar las funciones de crédito y cobranzas y de la caja general.
- Llevar un control de entradas y salidas de efectivo.
- Elaboración de presupuestos de caja.
- Efectuar depósitos y retiros de efectivo de los bancos.
- Elaboración de información de estados de liquidez.

## CREDITO Y COBRANZAS

### FUNCIONES:

- Checar las operaciones de las notas.
- Depuración de notas.
- Facturación.
- Mantener el cronológico de fechas al corriente.
- Mantener el consecutivo al corriente.
- Aclaración e investigación de notas.
- Llevar la cartera de clientes.
- Programación de pagos.
- Recibir el informe de sus operaciones.

## COBRADOR

### FUNCIONES:

- Recibir la documentación y la relación de los clientes para efectuar los cobros.
- Visitar a los clientes para hacer los cobros, en efectivo o en cheque.
- Entregar reporte diario de los cobros efectuados.

## CAJERA GENERAL

### FUNCIONES:

- Controlar el efectivo recibido en las operaciones de la empresa.
- Control de fondo fijo de caja.
- Control de vales de caja por concepto de préstamos y gastos meno--

res a comprobar.

- Elaborar y presentar autorización de las fichas de depósito.

## CAJERA

### FUNCIONES:

- Contar el dinero que recibe al iniciar el día.
- Efectuar los cobros a los clientes.
- Marcar en la caja registradora la cantidad cobrada.
- Marcar las notas.
- Ver que los cheques estén autorizados.
- Elaborar reporte final del día.

## CONTABILIDAD

### FUNCIONES:

- Supervisión de depósitos.
- Elaboración de conciliaciones bancarias.
- Registros en libros.
- Elaboración de nóminas.
- Verificación y clasificación de comprobantes.
- Elaboración de declaraciones fiscales.
- Realización de estados financieros, balances, etc.

## COMPUTACION

### FUNCIONES:

- Movimientos diarios de compras y ventas.

- Tener actualizadas las carteras de clientes y proveedores.
- Estadísticas de compras y ventas.
- Control y evaluación de inventarios.
- Elaboración de facturación, crédito y cobranzas.
- Elaborar balances, estados financieros y nómina.

**PERSONAL**

**OBJETIVO:** La adecuada planeación e integración de los recursos humanos de la empresa.

**FUNCIONES:**

- Encargarse del reclutamiento y selección del personal para cubrir las necesidades de la empresa.
- De la contratación.
- Elaboración de proyectos de capacitación, inducción para empleados.
- Mantener un sistema de sueldos y salarios.
- Encargado de las prestaciones e incentivos.
- Elaboración de manuales o instructivos.

## EMBARQUES

**OBJETIVO:** Integración y control de los materiales pedidos por los diversos clientes y su envío lo más rápido posible.

### FUNCIONES:

- Recibir las notas y el material de reparto.
- Checar el material y la nota para verificar si está completo.
- Surtir el material en caso de que esté completo.
- Dar a los choferes rutas de reparto.
- Supervisión de cargado de camionetas.
- Distribución de macheteros.
- Dar hoja de reporte a choferes.

## BASCULA

### FUNCIONES:

- Recibir las notas y material de reparto.
- Surtir material en caso de faltar.
- Recibir el reporte de choferes.
- Auxiliar al encargado de embarques.

## CHOFERES

### FUNCIONES:

- Ver que el vehículo esté en buen estado.
- Ayudar al encargado de la camioneta.
- Vigilar que no se maltrate el material.

**POLITICAS PROPUESTAS**

## **POLITICAS GENERALES**

- Los objetivos y políticas deben estar por escrito y revisarse periódicamente.
- En caso de ausencia de un jefe a quien estén fijadas determinadas funciones, es responsabilidad del jefe superior tratar de resolver cualquier problema, informando después a su subordinado.
- Cuando surjan problemas que impliquen la acción conjunta de varios departamentos, deberá formarse un comité consultivo.
- Debe procurarse la celebración periódica de juntas con los jefes de cada departamento, con el propósito de informar lo que ocurre en cada uno.
- Establecer controles adecuados, con el fin de que puedan corregir, oportunamente, cualquier acción inapropiada.

**POLITICAS COMPRAS**

- Fijar y revisar los niveles de inventarios, buscando que no se sobrecarguen innecesariamente los costos.
  
- Fijar y coordinar un programa de compras que resulte normal y fluido, con el fin de evitar trabajos extras.
  
- Las compras deben hacerse sobre la base de una cotización de proveedores.
  
- Llevar un control estadístico de las compras, cuya finalidad es tener una fuente de información.
  
- Lograr que se otorgue siempre crédito en las compras de cantidades cuantiosas o por pronto pago descuentos.

**POLITICAS VENTAS**

- Planear siempre las ventas sobre la base de una investigación de mercados y un análisis de la competencia.
- Fijar programas de ventas y estimular a todos los empleados para alcanzarlas y superarlas.
- Investigar constantemente, y en forma técnica, qué piensan los clientes respecto a la empresa, para poderles dar una mejor atención.
- Llevar un control estadístico de ventas, como fuente de información y poder realizar campañas de publicidad.
- Los créditos se otorgarán en las compras cuantiosas y los descuentos por pronto pago.

**POLITICAS FINANZAS**

- Establecer un sistema con una mayor rotación de capital con el fin de lograr mejores utilidades.
- Conseguir para la empresa la situación financiera más apropiada, fijando los registros contables y financieros máa adecuados.
- Establecer un programa de presupuestación general y por áreas, estableciendo las responsabilidades financieras que puedan corresponder a cada jefe.
- Hacer uso adecuado del manejo de crédito y cobranzas fijando el máximo o mínimo que se concederá (general o por clientes).
- Elaboración de un informe mensual, con la finalidad de que los directivos puedan tomar decisiones más seguras.

**POLITICAS PERSONAL**

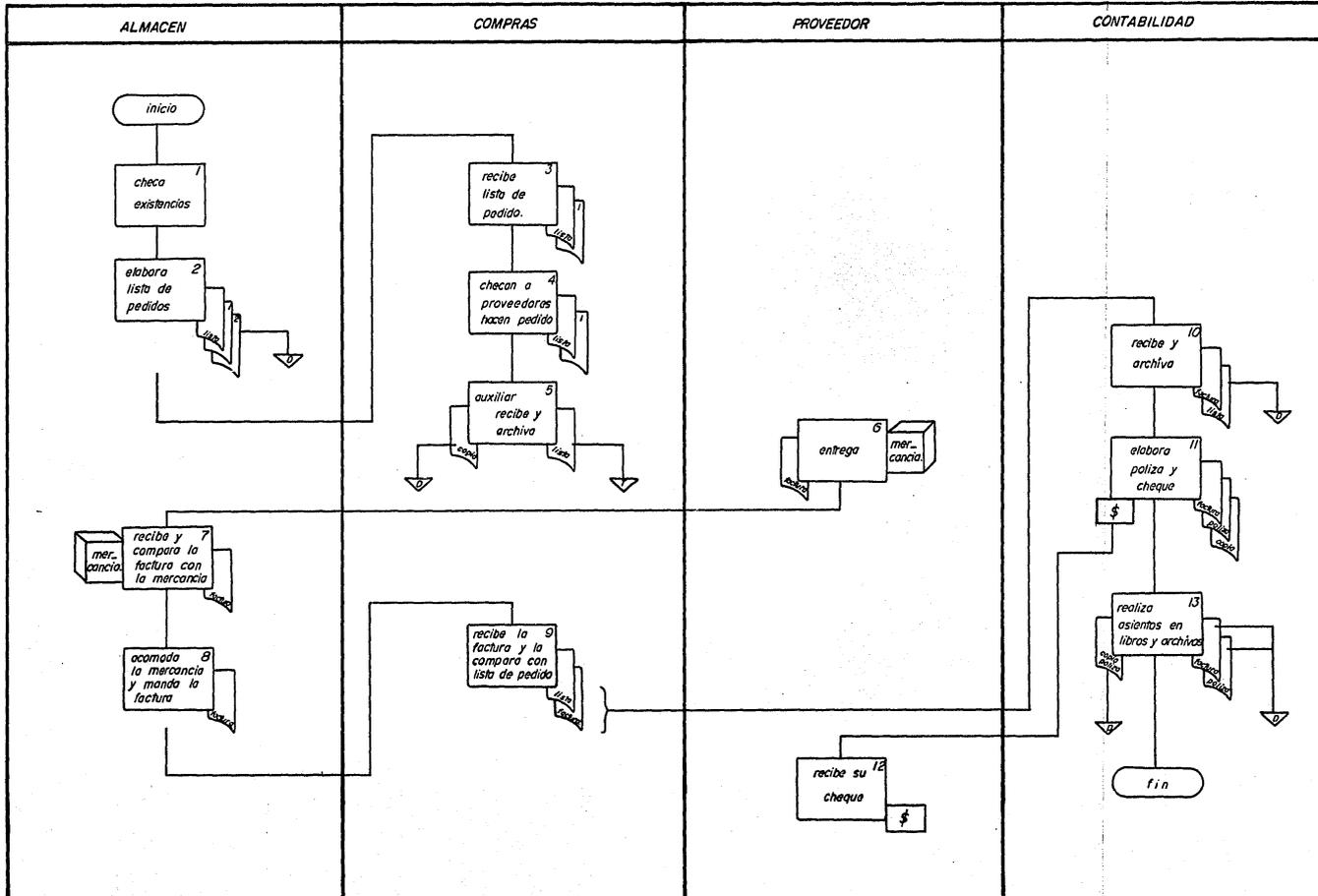
- Los empleados deben checar su tarjeta de entrada y salida, respetando el horario de trabajo establecido.
- Los permisos deben ser por escrito y firmados por el responsable del departamento.
- Para cualquier ascenso se tomará en cuenta su hoja de servicios y la antigüedad.
- Los empleados deben usar el uniforme que les proporciona la empresa, de lo contrario se harán acreedores a una amonestación.

**POLITICA EMBARQUES**

- Los materiales, durante su transportación, quedan bajo la responsa bilidad del chofer y los macheteros.
- Los materiales deben ser empaquetados y/o amarrados para evitar su deterioro.
- Los materiales se deben dejar en el lugar que el cliente los sollicitó siempre y cuando cubran el importe total.

**SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS**

**FERRETERIA B.P.**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA AL CONTADO PROPUESTO.**

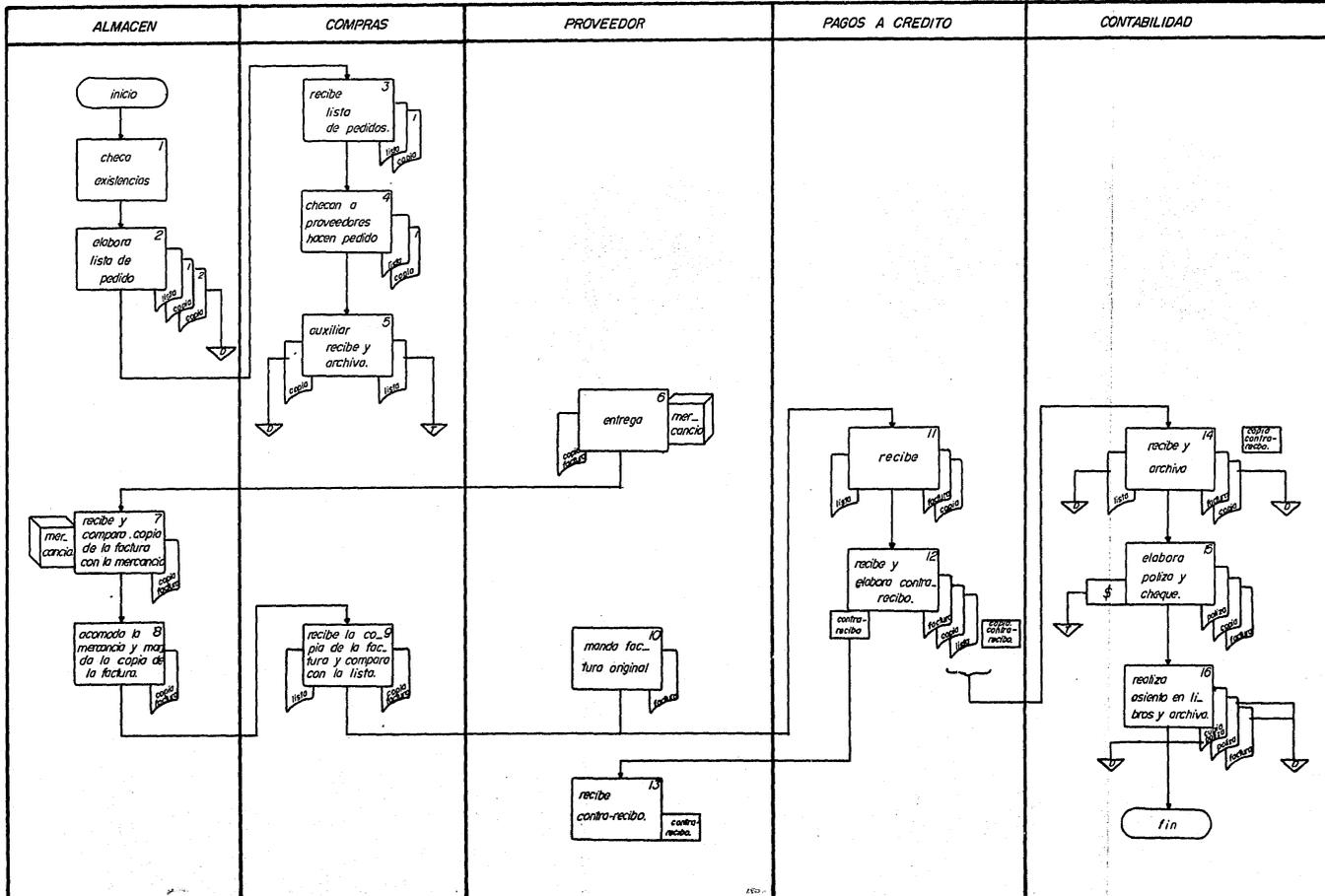


ACTIVIDADES DE LA COMPRA AL CONTADO

- 1.- Almacén checa existencias físicamente o en su kardex.
- 2.- Elabora lista de pedido con dos copias, una copia la archiva definitivamente y la original con una copia la manda a compras.
- 3.- Compras recibe la lista de pedido con copia.
- 4.- Checan a los diferentes proveedores, escogen al que da mejor precio y se hace el pedido (por teléfono o físicamente).
- 5.- Auxiliar recibe la lista de pedido y copia. La lista de pedido original la archiva temporalmente y la copia la archiva definitivamente.
- 6.- Proveedor entrega la mercancía pedida y la factura.
- 7.- Almacén recibe y checa la factura con la mercancía, para verificar que esté completa.
- 8.- Acomoda la mercancía en su lugar respectivo y manda la factura a compras.
- 9.- Auxiliar recibe la factura y la compara con la lista de pedido, para verificar que sea lo pedido. Ambos documentos los envía a contabilidad.
- 10.- Contabilidad recibe la factura y la lista de pedido, esta última la archiva definitivamente.

- 11.- Elabora póliza con copia y cheque, este último se lo da al proveedor.
- 12.- Proveedor recibe su cheque por la cantidad de su factura.
- 13.- Auxiliar realiza asientos en libros y archiva la factura junto - con la póliza definitivamente. La copia de la póliza la archiva por separado definitivamente.

**FERRETERIA B.P.**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA A CREDITO PROPUESTO**



ACTIVIDADES DE LA COMPRA A CREDITO

- 1.- Almacén checa existencias físicamente o en su kardex.
- 2.- Elabora lista de pedido de materiales con dos copias, una copia la archiva definitivamente y la original con una copia las manda a compras.
- 3.- Compras recibe la lista de pedido con una copia.
- 4.- Checan a diferentes proveedores, escogen al que da mejor precio y se hace el pedido (por teléfono o físicamente).
- 5.- Auxiliar recibe la lista de pedido y copia. La lista de pedido original la archiva temporalmente y la copia la archiva definitivamente.
- 6.- Proveedor entrega la mercancía pedida y copia de su factura.
- 7.- Almacén recibe y checa la copia de la factura con la mercancía, para verificar que esté completa.
- 8.- Acomoda la mercancía en su lugar respectivo y la copia de la factura la manda a compras.
- 9.- Auxiliar recibe la copia de la factura y la compara con la lista de pedido, para verificar que sea lo solicitado.  
Ambos documentos los envía a la oficina de pagos a crédito.
- 10.- Proveedor tiene que llevar la factura original a la oficina de -

pagos a crédito para su revisión.

11.- Oficina de pagos a crédito recibe la lista de pedido y la factura con copia.

12.- Revisa el importe y elabora contra recibo con copia.

El original del contra recibo se le da al proveedor, la factura con copia, la lista de pedido y la copia del contra recibo los envía a contabilidad.

13.- Proveedor recibe su contra recibo que especifica el día de pago (lo cambiará por su cheque).

14.- Contabilidad recibe la lista de pedido, archivándola definitivamente, la copia de la factura y la copia del contra recibo los archiva definitivamente.

15.- Elabora póliza con copia y cheque, esta último lo archivará hasta el día de pago.

16.- Realiza asientos en libros y la factura junto con la póliza las archiva definitivamente. La copia de la póliza la archiva definitivamente (por separado).



ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE LA VENTA A CREDITO

SECCION DE MOSTRADOR

ENCARGADO DE EMBARQUES

1. Recibe llamada telefónica del cliente.
  - 1.1 Solicita la ficha al cliente, la coloca en el fichero y toma una nota de remisión.
2. Pregunta al cliente qué es lo que desea; éste le informa que quiere realizar la compra a crédito.
3. Checa en la lista de clientes con crédito, que el cliente tenga su crédito vigente para poder elaborar el pedido.
  - 3.1. ¿Tiene su crédito vigente?
    - 3.1.1 Si no tiene, no se levanta el pedido.
4. Si tiene su crédito vigente, se elabora la nota de remisión, anotando la clave, cantidad y la descripción del artículo, el costo unitario y el costo total.
  - 4.1 Se le envía; el dependiente archiva la copia azul y la copia rosa la guarda en la gaveta "B" de notas a crédito; la original y la copia amarilla las pasa a la sección de envíos.
5. Si el cliente se lleva sus artículos, el dependiente le entrega al cliente la nota para que la firme.

CLIENTE

6. Recibe la nota original con sus dos copias, la amarilla y la rosa, las firma y se las entrega al dependiente.

SECCION DE MOSTRADOR

DEPENDIENTE

7. Recibe la nota ya firmada, se dirige al almacén de cosas chicas, surte el material solicitado, la nota original y la copia rosa las pasa a la telefonista, el material y la copia amarilla las pasa a la sección de entrega, la copia azul la archiva.

SECCION DE TELEFONOS

TELEFONISTA

8. Recibe la nota original y la copia rosa.
9. Registra la nota original en la libreta de control de notas a crédito, anotando la fecha, folio, nombre del cliente y la cantidad. La nota original la archiva en la gaveta "A" y la copia rosa en la gaveta "B".

SECCION DE ENTREGA

ENCARGADO DE LA ENTREGA

10. Recibe el material junto con la copia amarilla.

11. Checa que el material esté completo y que sea el solicitado.
- 11.1 ¿Si no está completo?
- 11.1.1 Solicita al dependiente que le surta la nota o él mismo surte los artículos que faltan.
12. Ya completo el material procede a empacarlo.
13. Entrega el material junto con la copia amarilla al cliente.

#### SECCION DE ENVIOS

##### ENCARGADO DE ENVIOS

14. Recibe la nota de remisión original y la copia amarilla.
15. Registra la nota original en su libreta de control de notas - asentando la fecha, folio, el importe y si es por firmar.
16. Se dirige al almacén de cosas chicas, surte el material solicitado, lo empaqueta y lo pasa junto con la nota original y la copia amarilla a la sección de embarques.

#### SECCION DE EMBARQUES

##### ENCARGADO DE EMBARQUES

17. Recibe el material junto con la nota original y su copia amarilla para ser entregada.
18. Checa que la nota esté completamente surtida.
- 18.1. ¿Está surtida?

- 18.1.1. Pasa la nota original con su copia al almacén de cosas grandes para que sea surtida.

#### ALMACEN DE COSAS GRANDES

##### ENCARGADO DE ALMACEN

- 18.1.2 Recibe la nota original y la copia amarilla.
- 18.1.3 Surte el material faltante y lo empaqueta.
- 18.1.4 Registra el material que va a salir, anotando la fecha, el folio de la nota, el nombre de los artículos que salen y pasa el material junto con la nota original y la copia amarilla a embarques.

#### SECCION DE EMBARQUES

##### ENCARGADO DE EMBARQUES

19. Recibe el material y registra la nota original en la libreta de control, anotando la fecha, folio, si es por firmar y la cantidad.
20. Rola el material junto con la nota original y la copia amarilla por ruta de choferes.
21. Elabora una relación del material y notas que se lleva cada uno de los choferes y las pasa junto con el material y las notas.

EQUIPO DE REPARTO

CHOFER

22. Recibe el material, notas originales, copias amarilla y la relación de choferes.
23. El chofer firma la relación de las notas y el material que va a entregar y la regresa a embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

24. Recibe la relación de choferes ya firmada y la archiva.

EQUIPO DE REPARTO

CHOFER

25. Sube el material a la camioneta y se dirige a entregarla.

CLIENTE

26. Recibe el material junto con la nota original y la copia amarilla.
27. Firma la nota original y se la entrega al chofer; él se queda con la copia amarilla.

EQUIPO DE REPARTO

CHOFER

28. Recibe la nota original firmada por el cliente; después de haber repartido todo el material se la entrega al encargado de embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

29. Recibe la nota original y la archiva temporalmente.
30. Elabora el reporte de choferes y lo entrega a éstos para que lo firmen.

EQUIPO DE REPARTO

CHOFER

31. Recibe el reporte de choferes, lo firma y se lo entrega al encargado de embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

32. Recibe el reporte de choferes firmado y anexa las copias originales.
33. Se las entrega a contabilidad.



ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE LA VENTA AL CONTADO

SECCION DE MOSTRADOR

DEPENDIENTE

1. Solicita la ficha al cliente, la coloca en el fichero y toma una nota de remisión.
2. Le pregunta al cliente qué material desea adquirir, procede a llenar la nota de remisión, consultando la lista de material y de precios. En la nota apunta la clave del artículo, la -- cantidad y la descripción de los artículos, el costo unitario y el costo total.
3. Le pregunta al cliente si el material se lo va a llevar o desea que se le envíe, desprende el encabezado de la nota, se -- la entrega al cliente para que pague en la caja y archiva tem-- poralmente la copia azul.
  - 3.1 ¿Se le envía el material?
    - 3.1.1 Se lleva su material; se dirige al almacén de cosas chicas -- para surtir el material solicitado y lo pasa a la sección de-- entrega. La nota original y sus dos copias (la amarilla y la rosa) las pasa a la cajera.
4. Si se le envía, pasa la nota original y sus dos copias, la -- amarilla y la rosa.

SECCION DE CAJA

CAJERA

5. Recibe la nota original junto con la copia amarilla y
6. Solicita al cliente el encabezado de la nota y procede a cobrar, cuenta el dinero, registra la cantidad en la caja y lo depósita en ésta.
7. Sella la nota original junto con la copia amarilla y la copia rosa, archiva la copia rosa.
- 7.1 ¿Se entrega material?
- 7.1.2 Si se entrega, pasa la nota original a la sección de entrega y la copia amarilla se la da al cliente para que recoja su material.
8. No se entrega material; da al cliente la nota original y la copia la pasa a la sección de envíos.
9. Elabora un reporte de lo cobrado durante todo el día, en el cual anota la cantidad cobrada en efectivo, cheques, vales, - que efectuó en cada corte de caja.

SECCION DE ENTREGA

ENCARGADO DE LA ENTREGA

10. Recibe el material que debe entregar.
11. Recibe la nota original que debe entregar con el material.

12. Checa que el material esté completo y que sea el solicitado - en la nota.
- 12.1 ¿Está completo?
  - 12.1.1 Si el material no está completo o no es el solicitado, lo pide al dependiente que surtió la nota o él mismo la surte.
13. Una vez que el material está completo lo empaqa.
14. Solicita al cliente la copia camarilla de la nota de remisión, se fija cuál es el material del cliente y la archiva.
15. Sella de entregado la nota original y la da junto con el material.

#### SECCION DE ENVIOS

#### ENCARGADO DE ENVIOS

16. Recibe la copia amarilla de la nota de remisión para que la surta.
17. Registra la copia amarilla en la libreta de control de notas, asienta la fecha, folio, importe, si está pagada, además chequea que las operaciones aritméticas estén correctas.
18. Se dirige al almacén de cosas chicas y procede a surtir la nota, empaqa el material y lo pasa junto con la nota a embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

19. Recibe el material y la copia amarilla de la nota.
20. Checa que la copia esté completamente surtida.
- 20.1 ¿Está surtida?
- 20.1.1 Si no está surtida, se dirige o envía la copia amarilla al almacén de cosas grandes.

ALMACEN DE COSAS GRANDES

ENCARGADO DE ALMACEN

- 20.1.2 Recibe la copia amarilla para que sea surtida.
- 20.1.3 Surte el material faltante y lo empaca.
- 20.1.4 Registra el material que va a salir, anotando la fecha, nombre de los artículos y el folio de la nota. El material lo entrega a embarques.

EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

21. Recibe el material y registra la nota de remisión en la libreta de control, asentando la fecha, folio de la nota y si está pagada.
22. Rola las notas y el material por ruta de choferes.

23. Elabora una relación del material y notas que se lleva cada uno de los choferes y se los pasa junto con el material y notas.

#### EQUIPO DE REPARTO

##### CHOFER

24. Recibe el material, las notas y la relación de choferes.
25. El chofer firma la relación de notas y el material que va a entregar y lo regresa al encargado de embarques.

#### SECCION DE EMBARQUES

##### ENCARGADO DE EMBARQUES

26. Recibe la relación de choferes ya firmada y la archiva definitivamente.

#### EQUIPO DE REPARTO

##### CHOFER

27. El chofer sube el material a la camioneta y se dirige al domicilio del cliente.

##### CLIENTE

28. Recibe el material junto con la copia amarilla.
29. Firma la copia amarilla de recibido y se la entrega al chofer.

EQUIPO DE REPARTO

CHOFER

30. El chofer recibe la copia amarilla firmada y al finalizar la entrega, se la pasa al encargado de embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

31. Recibe la copia amarilla y la archiva temporalmente.
32. Junta todas las notas del día y elabora un reporte de choferes y se los pasa para que lo firmen.

EQUIPO DE REPARTO

CHOFER

33. Recibe el reporte de choferes, lo revisa, lo firma y se lo entrega al encargado de embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

34. Recibe el reporte firmado y junta las notas.
35. Entrega a contabilidad las notas junto con el reporte de choferes.



ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE LA VENTA A CUENTA

SECCION DE MOSTRADOR

DEPENDIENTE

1. Solicita la ficha al cliente y la coloca en el fichero, toma una nota de remisión.
2. Le pregunta al cliente qué material desea adquirir, procede a llenar la nota de remisión, consultando la lista de material, precios. En la nota apunta la clave del artículo, la cantidad de los artículos, descripción de los artículos, el costo unitario y costo total.
3. El cliente informa al dependiente que va a dejar a cuenta "X" cantidad de dinero, le entrega al cliente el encabezado de la nota de remisión para que pague y asienta la cantidad que --- deja a cuenta en la nota.
  - 3.1 ¿Se lleva su material?
  - 3.2 Si se lo lleva, se dirige al almacén de cosas chicas y surte el material solicitado, archiva la copia azul temporalmente, la nota original y las copias amarillas y rosa se las pasa a la cajera y el material lo envía a la sección de entrega.
4. Si no se lleva los artículos el cliente, pasa la nota original junto con las copias amarilla y rosa, la copia azul la archiva temporalmente.

SECCION DE CAJA

CAJERA

5. Recibe la nota original con sus dos copias, la amarilla y la copia rosa.
6. Solicita al cliente el encabezado de la nota y procede a cobrar, cuenta el dinero, lo registra, la cantidad es cobrada en la caja y la depósita en ésta.
7. Se lleva la nota original y las copias amarilla y rosa, archiva la copia rosa. Al cliente le entrega la copia amarilla y la nota original la pasa a la sección de entrega.
8. Ella hará un reporte de lo cobrado durante todo el día anotando la cantidad cobrada en efectivo, en cheques y vales cobrados. Y se la entrega a contabilidad.

SECCION DE ENTREGA

ENCARGADO DE LA ENTREGA

9. Recibe el material que debe entregar.
10. Recibe la nota original.
11. Verifica si en la nota está bien especificado si se entregó el material.
- 11.1 ¿Se entrega material? Si no se entrega, pasa la nota original a envíos.

12. Checa que el material esté completo y sea el solicitado y archiva temporalmente la nota.
- 12.1 ¿Está completo?
- 12.2 Si no está completo, solicita el material faltante al dependiente que surtió la nota o él mismo la surte.
13. Si está completo; una vez que el material está completo lo empaca.
14. Solicita al cliente la copia amarilla de la nota de remisión, se fija cuál es el material del cliente.
15. Entrega al cliente el material junto con la copia amarilla.
16. Saca la nota original del archivo y la pasa a la sección de envíos.

#### SECCION DE ENVIOS

#### ENCARGADO DE ENVIOS

17. Recibe la nota original para que la surta.
18. Registra la nota original en la libreta de control de notas, asentando la fecha, folio, importe, nombre del cliente. Además checa las operaciones aritméticas.
19. Se dirige al almacén de cosas chicas y surte la nota con los artículos solicitados, empaca el material y lo pasa junto con la nota a la sección de embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

20. Recibe el material junto con la nota original.
21. Checa que la nota se haya surtido completamente.
  - 21.1 ¿Está surtida?
    - 21.1.1 Si no está surtida, la nota original se envía al almacén de cosas grandes para que sea surtida.

ALMACEN DE COSAS CHICAS

ENCARGADO

- 21.1.2 Recibe la nota original para que sea surtida.
- 21.1.3 Surte el material faltante y lo empaca.
- 21.1.4 Registra el material que va a salir anotando fecha y el número de la nota; la cantidad, el nombre del material que sale, y lo pasa a embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

22. Recibe el material y registra la nota original en la libreta de control, anotando la fecha, folio de la nota, la cantidad a cuenta y la cantidad que falta por cobrar.
23. Rola las notas junto con el material por ruta de choferes.

24. Elabora una relación del material, notas y la cantidad que -- debe cobrar el chofer, y se los pasa junto con el material y las notas al equipo de reparto.

EQUIPO DE REPARTO

CHOFERES

25. Recibe el material, la nota original y la relación de choferes.
26. El chofer firma la relación del material y notas que va a entregar y se la regresa a embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

27. Recibe la relación de choferes firmada y la archiva definitivamente.

EQUIPO DE REPARTO

CHOFERES

28. Sube el material a la camioneta y se dirige al domicilio del cliente para entregar el material.

CLIENTE

29. Recibe el material junto con la nota original.

30. Paga el cliente al chofer el importe que faltaba y le entrega la copia amarilla.

#### EQUIPO DE REPARTO

##### CHOFER

31. Recibe la copia amarilla junto con el dinero, cuenta el dinero; después de haber repartido todo el material, se lo entrega al encargado de embarques.

#### SECCION DE EMBARQUES

##### ENCARGADO DE EMBARQUES

32. Recibe la copia amarilla junto con el dinero, cuenta el dinero y archiva junto con la copia amarilla.
33. Elabora el reporte de choferes anotando la cantidad cobrada por ellos y se las da para que la firmen.

#### EQUIPO DE REPARTO

##### CHOFERES

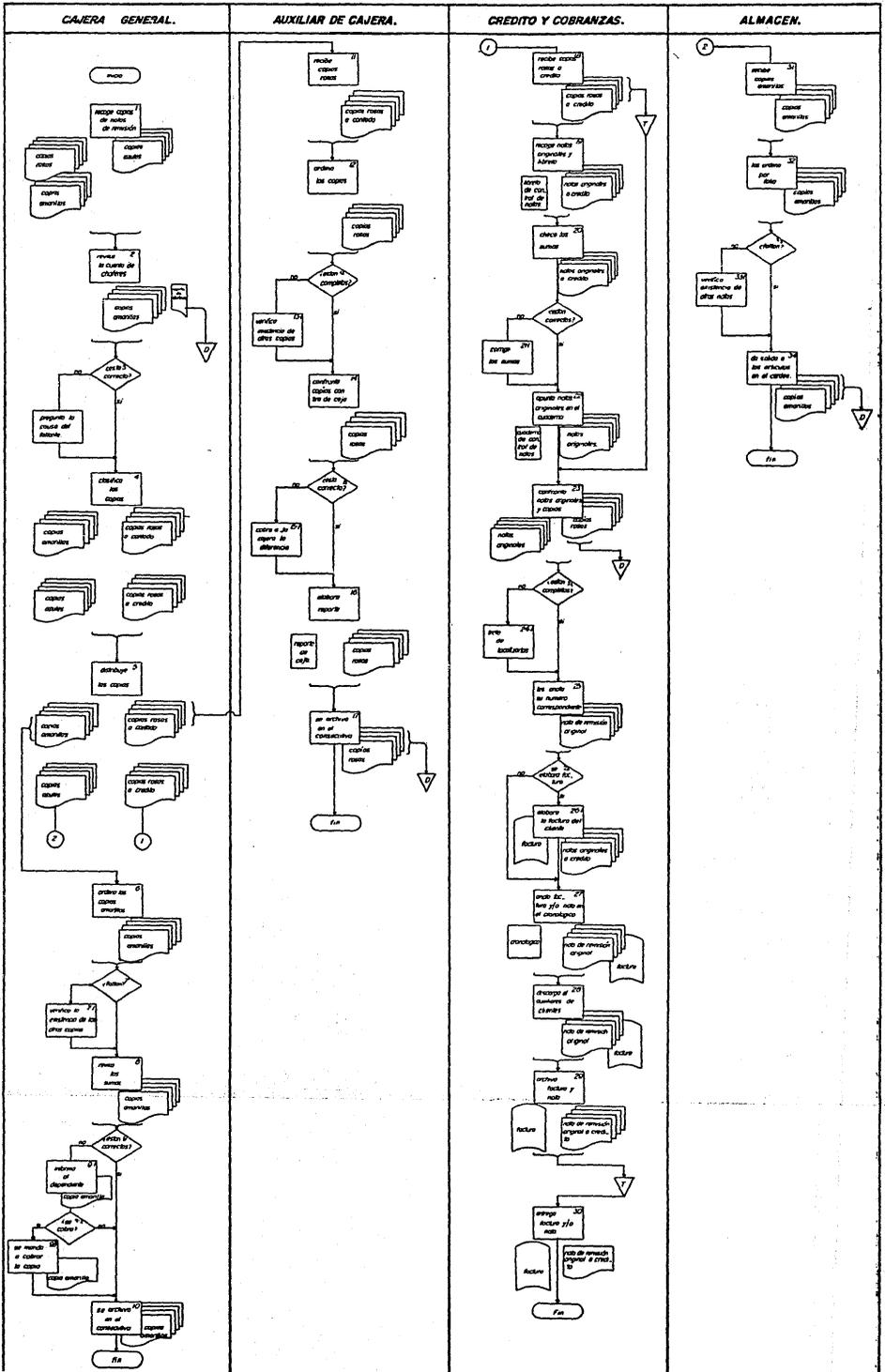
34. Recibe el reporte de choferes, lo revisa, lo firma y lo entrega al encargado de embarques.

SECCION DE EMBARQUES

ENCARGADO DE EMBARQUES

35. Recibe el reporte de choferes firmado y lo archiva temporal--  
mente.
36. Junta las notas y el dinero que cobraron los choferes y los -  
anexa con el reporte de choferes.
37. Se lo entrega a contabilidad.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD  
DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS NOTAS.



ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS NOTAS

CAJERA GENERAL

1. Recoge las copias amarillas, rosas y azules de las notas de remisión. De la sección de mostrador, embarques, caja y exhibición.
2. Después de haber recibido las copias amarillas junto con el reporte de choferes, procede a revisar que las cuentas estén correctas y archiva el reporte de choferes.
3. ¿Si no está correcto?
  - 3.1 Se dirige a preguntarle al encargado de embarques por qué motivos el importe del reporte de choferes no concuerda con la cuenta de las notas de remisión.
4. Clasifica las copias de las notas de remisión acomodándolas por color.
  - Separa las copias rosas que son a contado.
  - Separa las copias rosas que son a crédito.
  - Separa las notas amarillas.
5. Distribuye las copias a las diferentes secciones de contabilidad.
  - Copias rosas a contado se las pasa a la auxiliar de la cajera.
  - Copias rosas a crédito y cobranzas.

- Copias azules las pasa a la encargada del cardex.
  - Las copias amarillas se queda con ellas.
6. Ordena las copias amarillas por folio y revisa que no falte ninguna copia.
  7. ¿Faltan copias?
    - 7.1 Verifica la existencia de las copias rosa, azul y amarilla en las otras secciones para ver si existe el folio que falta.
  8. Revisa que las operaciones aritméticas estén correctas.
  9. ¿Están correctas las sumas?
    - 9.1 Va con el dependiente que llenó la nota de remisión y le indica el error que cometió.
      - 9.1.1 ¿Se puede cobrar la diferencia?
      - 9.1.2 Se manda a cobrar la diferencia.
  10. Se archivan las copias amarillas en el consecutivo.

#### AUXILIAR DE LA CAJERA

11. Recibe las copias rosas de la venta a contado y a cuenta.
12. Ordena las copias por folio y revisa que no falte ninguna.
13. Si no están completas.
  - 13.1 Verifica la existencia de las demás copias del folio faltante en las otras secciones.

14. Si están completas, confronta que el valor de la nota, según sea el caso, a cuenta o pagada, sea el que corresponde a lo -- marcado en la tira de la caja registradora (tira de audito--- ría).
15. ¿Está correcto el cobro?
- 15.1 Si no está correcto, se le cobra a la cajera la diferencia -- del importe que debió haber cobrado correctamente.
16. Si está correcto; procede a elaborar un reporte de los cortes de caja que se efectuaron, en el cual anotará la hora en que efectuó el corte y la cantidad que viene registrada en la --- tira de la caja registradora.
17. Procede a formar los consecutivos de los folios de las notas y las archiva definitivamente.

#### CREDITO Y COBRANZAS

#### ENCARGADA DE CREDITO Y COBRANZAS

18. Recibe las copias rosas de las notas originales a crédito.
19. Recoge las notas originales y la libreta de control de notas, de embarques y de la sección de teléfonos.
20. Revisa las sumas de las notas de remisión, tanto horizontal -- como verticalmente para determinar si están correctas.
21. ¿Están correctas?

- 21.1 Corrige las sumas de la nota original y anota el importe correcto que debe cobrarse.
22. Apunta las notas originales en el cuaderno, en orden alfabético y después realiza las sumas.
23. Confronta la nota original con su copia rosa para checar que estén completas.
24. ¿Están completas?
- 24.1 Se trata de localizar en la sección de cjaas o en la sección de teléfonos y se revisan las libretas para determinar si fue elaborada.
25. A las notas originales se les pone un número según el que le haya designado el computador.
26. ¿Se elabora factura?
- 26.1 Si el cliente solicitó factura, se elabora ésta. Anota el nombre del cliente, dirección, fecha, la cantidad de artículos, el precio unitario y el precio total.
- La factura tiene 3 copias.
- La factura original y la copia verde se anexan con la nota de remisión.
  - La copia rosa es para el consecutivo de contabilidad.
  - La copia blanca es para el auxiliar del archivo.
27. Anota la factura y/o la nota de remisión en el cronológico, asentando la fecha, nombre del cliente y la cantidad.

28. Después carga en tarjetas de clientes la cantidad del crédito y se revisan las sumas.
29. Se archiva la nota original y la factura temporalmente.
30. Se saca la factura y/o nota de remisión para que sea cobrada al cliente.

ALMACEN

ENCARGADA EL CARDEX

31. Recibe las copias amarillas.
32. Las ordena por folio y revisa que no falte ningún folio.
33. ¿Faltan?
- 33.1 Se trata de localizar, buscándola en las secciones diversas, se le avisa al contador.
34. Si están completas, se da salida a los artículos que se especifican en cada nota y se archivan.

**CAPITULO CINCO**

**CONCLUSIONES GENERALES**

### CONCLUSIONES GENERALES

- Referente a nuestras hipótesis planteadas:
  - a) No existe en la empresa pequeña "W" un plan general de expansión.
  
- Se comprobó ya que la empresa no realiza una planeación a largo plazo. Los problemas suelen ir resolviendolos conforme se van presentando.
  
- b) A través de la auditoría administrativa es posible descubrir las fallas en las áreas básicas de operación de la empresa y obtener las bases para el diseño de un plan de crecimiento armónico.
  
- Por medio de la investigación realizada conocimos los problemas a que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas. Aportamos alternativas de solución para dichos problemas y adquirimos la primera experiencia en el terreno profesional.
  
- La auditoría administrativa no sólo debe practicarse a las empresas grandes. En las pequeñas y medianas empresas es indispensable para ayudar a impulsarlas.
  
- Estas empresas son parte importante para el desarrollo del país.
  
- Esperamos que este estudio sirva a otros compañeros y los estimule a realizar otros estudios semejantes en beneficio de empresas -

de este tipo.

- El licenciado en administración, por los conocimientos que adquiere al estudiar su carrera y las experiencias obtenidas en el desarrollo de su trabajo profesional, está capacitado para aplicar la auditoría administrativa.

BIBLIOGRAFIA

Alvarez Anguiano Jorge: Apuntes sobre Auditoría Administrativa.

UNAM. México 1980.

Fernández Arena José A.: Auditoría Administrativa. Editorial Diana

México 1973.

Grabinsky Nathan y Klein Alfred: El Análisis Factorial. Editado por

el Banco de México. México 1976.

Leonard William P.: Auditoría Administrativa. Editorial Diana. Méxi

co 1975.

Reyes Ponce Agustín: Administración de Empresas. Primera y Segunda

Partes. Editorial Lumusa. México 1976.

Reyes Ponce Agustín: Análisis de Puestos. Editorial Limusa. México

1978.

Rubio Ragazzoni Víctor M.: Guía Práctica de Auditoría Administrativa.

Editorial PAC. México 1981.

Keynes Mayward Jhon: Teoría General de la Ocupación, del Interés y -

el Dinero. Editorial Fondo de Cultura Económica. México -

1981.

Borja Tarán Eduardo: Promoción de la Pequeña y Mediana Industria. --

UNAM. México.

Campos Cervantes Estela de la Luz: Manual de Administración para la

Pequeña y Mediana Empresa. UNAM. México.

Sandoval Procuna Ana Lilia: Instrumento de Apoyo de la Pequeña y Me-

diana Industria. UNAM. México.

Folleto de Auditoría Administrativa: Editado por el Colegio de Licen-

ciados en Administración. México 1978.

Folleto de la Asociación de Ferreteros de México, A.C.

Revista del Fogain. Informe Anual. México.

Revista de la Concamin. México.